373
Б37

КИЕВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
имени А.М.ГОРЬКОГО

На правах рукописи

БЕГЕЙ Василий Николаевич

УДК 3.78.937

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАЙОННОГО ОТДЕЛА НАРОДНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ УЧЕБНО-ВОСПИТАТЕЛЬНЫМ ПРОЦЕССОМ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ШКОЛЕ

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 - 1984

БІБЛІОТЕКА

НБ НПУ
імені М.П. Драгоманова
100310734

Работа выполнена в Киевском государственном педагогическом институте имени А.М.Горького и во Львовском ордена Ленина государственном университете имени Ив.Франко.

Научный руководитель – кандидат педагогических наук, старший научный сотрудник Н.В.ЧЕРПИНСКИЙ

Официальные оппоненты – доктор педагогических наук, профессор Б.С.ЮЗБАРЬ

кандидат педагогических наук Б.С.БЕРЕЗНЯК

Ведущая организация – Центральный институт усовершенствования учителей Министерства просвещения УССР

Защита диссертации состоится "____" _____ 1984 г. в _____ часов на заседании специализированного совета К.113.01.02 в Киевском государственном педагогическом институте имени А.М. Горького (252030, Киев-30, ул.Пирогова, 9).

С диссертацией можно познакомиться в библиотеке института.

Поверніть книгу не пізніше зазначеного терміну.

Києво-Святошинська друк.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность проблемы исследования обусловлена задачами дальнейшего повышения качества обучения и воспитания подрастающего поколения в свете решений XXVI съезда КПСС, июньского (1983 года) Пленума ЦК КПСС и "Основных направлений реформы общеобразовательной и профессиональной школы", одобренных Пленумом ЦК КПСС 10 апреля и Верховным Советом СССР 12 апреля 1984 года.

Осуществление намеченной Коммунистической партией и Советским государством школьной реформы требует дальнейшего совершенствования управления народным образованием, особенно на уровне районного и городского звена. Проведение реформы школы делает необходимым укрепление районных и городских отделов народного образования с учетом их роли в организации деятельности школ, расстановке и повышении квалификации педагогических кадров, укреплении связи школы с производством, улучшении постановки трудового обучения и профессиональной ориентации, первоначальной профессиональной подготовки учащихся старших классов[1]. Для этого районные (городские) отделы народного образования призваны решительно улучшить стиль и методы своей деятельности по управлению общеобразовательными школами и другими учебно-воспитательными учреждениями, упорядочить систему инспекторского контроля, активизировать методическую работу с учителями и руководителями школ, а также систему отчетности и информации школ, систематически изучать, пропагандировать и внедрять передовой опыт учебной и воспитательной работы, повысить ответственность педагогических коллективов и каждого учителя за содержание и эффективность

---

[1] См.: Материалы первой сессии Верховного Совета СССР одиннадцатого созыва, 11-12 апреля 1984 г.-М.: Политиздат, 1984, с.73.

работы школы, искоренить из школьной практики формализм и процентоманию, либерализм в оценке знаний и поведения учащихся. Успех этой их деятельности во многом зависит от применения адекватных критериев оценки работы школ, их руководителей, учителей и воспитателей. Вместе с тем необходима научная разработка критериев оценки управления школами со стороны рай(гор)оно, методики их применения. Главной задачей управленческой деятельности рай(гор)оно является мобилизация педагогических коллективов школ на последовательное выполнение программно-целевых установок учебно-воспитательного процесса в общеобразовательных школах, создание оптимальных условий для обучения и воспитания учащихся. Большое внимание должно быть уделено управлению работой сельских школ, улучшению условий их работы, укреплению квалифицированными кадрами, повышению уровня образованности и воспитанности учащихся.

В литературе, касающейся избранной нами темы исследования, разработаны методологические и общетеоретические вопросы управления, организации работы районных отделов народного образования, внутришкольного руководства и контроля, научной организации педагогического труда. В этом отношении научно обоснованные рекомендации содержатся в трудах В.Г.Афанасьева, Ю.К.Бабанского, Е.С.Березняка, М.Г.Захарова, Б.С.Кобзаря, Ю.А.Конаржевского, М.И.Кондакова, Ф.Г.Паначина, М.Л.Портнова, И.П.Раченко, В.П. Стрезикозина, Н.С.Сунцова, В.А.Сухомлинского, П.В.Худоминского, Н.В.Черпинского и Ф.Е.Штиннло, а также в докторских диссертациях Ю.К.Конаржевского, М.И.Кондакова, Н.С.Сунцова, кандидатских диссертациях Г.Г.Габдуллина, А.Е.Ермакова, Н.Л.Лагшина, З.С.Нечипорук, О.Л.Ростовцевой.

Вместе с тем еще недостаточно разработаны и не получили

системного освещения функции, принципы и методы управления школами и другие проблемы организации работы рай(гор)оно. В исследованиях об управлении учебно-воспитательным процессом в общеобразовательных школах недостаточно раскрыты вопросы совершенствования работы районных отделов народного образования. Отсутствуют комплексные разработки системы работы руководителей сельских школ, а также районных отделов народного образования. В частности, требуют более глубокого изучения вопросы работы рай(гор)оно с руководящими кадрами общеобразовательных школ по управлению учебно-воспитательным процессом.

Актуальность проблемы и недостаточная разработанность вопросов управленческой деятельности рай(гор)оно обусловили выбор темы исследования-"Совершенствование деятельности районного отдела народного образования по управлению учебно-воспитательным процессом в общеобразовательной школе".

О б ъ е к т исследования - деятельность районного (городского) отдела народного образования по управлению общеобразовательными школами.

П р е д м е т исследования - деятельность районо по управлению учебно-воспитательным процессом в общеобразовательной школе.

Ц е л ь исследования - разработ а системы организационно-методической работы районо по управлению учебно-воспитательным процессом в общеобразовательных школах, критериев оценки деятельности руководящих работников школы.

Г и п о т е з а исследования - эффективность управления учебно-воспитательным процессом в школах со стороны рай(гор)о:) повысится, если будет обеспечено единство обучения руководящих кадров школ, обмена опытом и контроля за их деятельностью.

З а д а ч и исследования состояли в том, чтобы:

- изучить состояние управления учебно-воспитательным процессом в школах разных районов и выявить факторы, влияющие на его результативность;

- усовершенствовать систему работы районо с руководящими кадрами школ на основе системного и программно-целевого подходов;

внедрить комплексный план управления учебно-воспитательным процессом в общеобразовательной школе;

- определить пути совершенствования инспектирования внутришкольного управления учебно-воспитательным процессом;

- разработать критерии оценки работы школы, педагогических и руководящих кадров.

М е т о д о л о г и ч е с к о й о с н о в о й исследования являлось марксистско-ленинское учение о коммунистическом воспитании, управлении и научной организации труда. Исследуя проблему, автор руководствовался решениями XXVI съезда КПСС, постановлениями июньского (1983 года) и апрельского (1984 года) Пленумов ЦК КПСС, Основными направлениями реформы общеобразовательной и профессиональной школы (1984 г.) и последующими постановлениями ЦК КПСС и Совета Министров СССР о проведении ее в жизнь.

В ходе исследования применялись следующие м е т о д ы: изучение литературы по проблемам народного образования, школоведения и теории управления, которое дало возможность глубже уяснить состояние управления школами и его основные направления, подойти к определению основных функций, форм и методов управленческой деятельности районо; наблюдение за работой аппарата базового и других районо, директоров школ и их заместителей, изучение передового опыта управления школами; беседы с инспекторами рай(гор)оно, руководителями школ и учителями; анкетирование

руководителей школ и работников отделов народного образования; изучение школьной документации и документов отделов народного образования по осуществлению управления учебно-воспитательным процессом в общеобразовательных школах; сравнительный анализ состояния управления учебно- воспитательным процессом в школах района; статистическая обработка данных о состоянии управления в общеобразовательных школах и районных отделах народного образования.

Научная новизна исследования заключается в разработке системы работы рай(гор)о"о с руководителями школ и комплексной методики определения эффективности и уровней управленческой деятельности школьной администрации; в определении критериев оценки управления учебно-воспитательным процессом в общеобразовательной школе.

Теоретическое значение исследования состоит в уточнении школоведческих понятий "управление", "эффективность управления", сущности системно-комплексного и программно-целевого подходов применительно к управлению школами; определении основных требований к системе организационно-методической работы районо с руководящими и педагогическими кадрами школ; обосновании системы обучения руководящих кадров школ, обмена их опытом и контроля за результатами учебно-воспитательного процесса; разработке методики применения критериев оценки работы школы и эффективности управления учебно-воспитательным процессом в школах.

Практическая ценность. В диссертации поставлена и решена задача создания системы организационно-методической работы районного отдела народного образования с руководящими и педагогическими кадрами на основе системно-

комплексного и программно-целевого подходов и внедрения в практику ленинских принципов управления. Система работы рай(гор)оно по управлению учебно-воспитательным процессом в общеобразовательных школах позволит повысить качество обучения и воспитания школьников. Повышению эффективности учебно-воспитательного процесса в общеобразовательных школах будет содействовать комплексный план управления обучением и воспитанием учащихся, внедрение в практику ежегодных инспекторских проверок внутришкольного руководства и контроля, применение критериев оценки работы школы, педагогических и руководящих кадров.

Достоверность и обоснованность научных выводов обеспечивается марксистско-ленинской методологией и методами исследования, адекватными характеру его цели и задач, использованием программно-целевого и системно-комплексного подходов к анализу деятельности руководящих кадров школ и работников районного отдела народного образования, органическим соединением теоретических разработок и личной практической реализации их в процессе выполнения автором служебных (руководящих и инспекторских) функций в школах и районо, широтой объема исследований и длительностью апробации полученных результатов.

На защиту выносится следующее положение: совершенствование деятельности районного отдела народного образования в свете Основных направлений реформы общеобразовательной и профессиональной школы требует обеспечения системно-комплексного подхода к руководству школой и управлению внутришкольным учебно-воспитательным процессом на основе определенной системы критериев.

Апробация работы. Результаты исследования сообщались автором в 1967-1984 годах на Всесоюзных, республиканских,

областных и районных научно-практических конференциях, педагогических чтениях, семинарах-практикумах для работников органов народного образования и руководителей школ в городах Москве, Киеве, Риге, Львове, Ровно, Ивано-Франковске; Надворной Ивано-Франковской области, Турке, Жидачеве и Сокале Львовской области.

Внедрение в практику. Основные результаты исследования внедрены в практику работы отдела народного образования и школ базового Надворнянского района Ивано-Франковской области. Система работы Надворнянского районного отдела народного образования по совершенствованию управления учебно-воспитательным процессом в общеобразовательных школах используется в практике работы всех районо области. Опыт работы Надворнянского районо с руководящими кадрами школ по совершенствованию управления учебно-воспитательным процессом в общеобразовательных школах одобрен Министерством просвещения УССР.

Структура диссертационной работы. Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка основной использованной литературы и приложений.

Во введении дается обоснование актуальности проблемы, определяются цель, объект, предмет, гипотеза, задачи и методы исследования; раскрывается его научная новизна, теоретическое и практическое значение.

В первой главе - "Система работы районного отдела народного образования с руководящими кадрами школ по управлению учебно-воспитательным процессом в общеобразовательных школах" - определены ключевые понятия исследования, основные требования к системе работы районо с руководящими кадрами школ; проанализировано состояние управления учебно-воспитательным процессом в школах района; освещен опыт применения на практике руководителями

школ ленинских принципов управления; раскрыто содержание организационно-методической работы районо с педагогическими кадрами.

Во второй главе – "Совершенствование системы внутришкольного управления и критериев оценки его эффективности" – раскрываются теоретические принципы, методы и пути совершенствования инспектирования внутришкольного управления; содержание комплексного планирования управления учебно-воспитательным процессом в школе; критериев оценки деятельности общеобразовательной школы; освещаются методы определения эффективности и уровней управленческой деятельности руководителей школ.

В заключении излагаются основные выводы и рекомендации по проблеме исследования, характеризуются выявленные тенденции, закономерности и зависимости процесса совершенствования деятельности районного отдела народного образования по управлению учебно-воспитательным процессом в общеобразовательной школе, а также вопросы, требующие дальнейшего изучения и проверки.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Изучив научную литературу по проблеме совершенствования деятельности районного отдела народного образования по управлению учебно-воспитательным процессом в общеобразовательной школе и общей теории систем и управления социальными процессами, раскрываются понятия диссертации: "система", "управление", "эффективность", "эффективность управления", "программно-целевой" и "системно-комплексный" подходы.

В своем исследовании мы исходили из того, что система – это совокупность взаимосвязанных элементов (действий), служащих достижению определенной цели и решению соответствующих этой цели задач. Данное понятие общее, оно охватывает как понятие системы работы, так и понятие системы деятельности, которые широко ис-

пользуются в школоведческих исследованиях.

Управление – это деятельность, направленная на обеспечение функционирования системы в соответствии с ее программно-целевыми установками. Исходя из этого определения, управление школьным делом в районе можно трактовать в соответствии с их программно-целевыми установками. Когда мы говорим о системе работы районо по управлению школами, то имеем в виду совокупность взаимосвязанных видов деятельности сотрудников районо, направленных на безусловное выполнение учебных планов и программ, за ач по коммунистическому воспитанию учащихся, на создание соответствующих условий и осуществление действенного контроля за управленческой деятельностью в каждой школе.

Процесс управления предполагает собой органическое единство передачи з..аний, выработки навыков и умений, постоянного анализа, обобщения, внедрения передового опыта и педагогической науки в практику. Он предусматривает взаимодействие с различными учреждениями, родителями, общественными организациями.

Основная цель внутришкольного управления – рациональное использование творческих способностей, знаний и умений каждого педагога в обучении и воспитании учащихся, а также в разработке новых ценных идей и развитие их на основе педагогической науки. Задача управления – содействовать повышению качества обучения и воспитания всесторонне развитой личности, активного строителя коммунистического общества.

Под эффективностью управления школьным образованием и воспитанием мы понимаем степень соответствия управления учебно-воспитательным процессом в школах их программно-целевым установкам по обучению и воспитанию учащихся.

Для опре..ления эффективности управления школьным образо-

ванием и воспитанием учащихся следует придерживаться определенных критериев, т.е. признаков, на основании которых производится оценка состояния учебно-воспитательного процесса, соответствия этого состояния программно-целевым установкам обучения и воспитания школьников. В последнее десятилетие разработке критериев оценки деятельности было уделено значительное внимание, но этой проблеме нужно уделить внимание педагогической науке в соответствии с требованиями "Основных направлений реформы общеобразовательной и профессиональной школы", в которых сказано: "Разработать научно-обоснованные критерии оценки работы учителя и школы в целом, повысить ответственность их за объективную оценку знаний учащихся". [I]

Эффективность управления зависит от выбора цели, форм и методов руководства и контроля за учебно-воспитательным процессом, от того, учитываются ли объективные условия, реальные возможности школы и отдельных педагогов в осуществлении учебно-воспитательного процесса. Эффективность внутришкольного управления зависит и от работы районных отделов народного образования с руководящими кадрами школ, которая должна состоять в систематическом изучении и направлении их работы.

Проблема повышения эффективности управления учебно-воспитательным процессом в школах района решалась нами в процессе исследования на основе системно-комплексного подхода, который предполагает:

единство и соподчиненность целей всех видов работы;

учет социально-экономических, организационных, идеологи-

[I] Материалы первой сессии Верховного Совета СССР одиннадцатого созыва. II-I2 апр.I984 г. - М.: Политиздат, I984, с. 73.

ческих и иных факторов общественной жизни района и микрорайона каждой школы;

обеспечение целенаправленного планирования и координации работы всех организаций и учреждений района и микрорайона школы, родительской общественности;

охват организационно-педагогической, методической и воспитательной работой всех педагогов, директоров школ и их заместителей, организаторов внеклассной и внешкольной работы школ района, микрорайонов средних школ;

оптимальное сочетание форм и методов управления на разных уровнях с целью вовлечения всех педагогов района в работу по повышению качества учебно-воспитательного процесса;

постоянную практическую проверку результативности обучения и воспитания школьников, корректировку на этой основе самого процесса управления с использованием научных методов.

Практическое осуществление системно-комплексного подхода требовало одновременно скоординировать усилия педагогического коллектива района и каждой школы по выполнению задач, поставленных на пятилетие и каждый учебный год.

Каждая школа (начальная, неполная средняя и средняя) функционирующая в данном районе, представляет собой определенную систему с соответствующей программно-целевой установкой на общеобразовательную политехническую и трудовую подготовку учащихся, их коммунистическое воспитание. В то же время группы начальных и восьмилетних школ, входящих в микрорайоны средних общеобразовательных школ, и сами средние школы представляют собой также определенные системы. И вся совокупность общеобразовательных школ, управляемая районным отделом народного образования, должна являться эффективно функционирующей системой, ко-

торая успешно решает задачи всеобщего обязательного среднего образования. Поэтому необходима такая организация работы района, которая обеспечила бы планомерное развитие и совершенствование всех сторон школьного образования и воспитания в соответствии с его общей программно-целевой установкой, обеспечивающей функции района, т.е. должен быть осуществлен системный подход[1].

Инспекторские периодические фронтальные проверки школ и связанные с ними тематические проверки направляются не только на оценку состояния отдельных участков, но и прежде всего на оценку роли руководителей школы в решении соответствующих вопросов, ибо только руководители школ имеют возможность повседневно влиять на учебно-воспитательный процесс. Районный (городской) отдел народного образования влияет на эффективность учебно-воспитательного процесса в школах района опосредованно, через руководителей школ.

В связи с этим в начале нашего исследования было изучено состояние внутришкольного управления учебно-воспитательным процессом во всех восьмилетних и средних общеобразовательных школах Надворнянского района Ивано-Франковской области. Этот район стал для нас базовым по организации опыта повышения эффективности управления учебно-воспитательным процессом в общеобразовательных школах. Уровень управления школами изучался в отдельных районах Черновицкой области и города Киева, которые были контрольными, и проверялся в последующие годы. Исследование состояния внутришкольного управления учебно-воспитательным процессом дало возможность установить причины, мешающие повышению эффективности руководящей и контролирующей

[1] См.: Кондаков М.И. Теоретические основы школоведения. – М.: Педагогика, 1982, с.153.

деятельности директоров школ и их заместителей.

На основании результатов опытно-экспериментальной работы были систематизированы выводы о том, что повысить эффективность управления учебно-воспитательным процессом в общеобразовательных школах района возможно на основе внедрения в практику управленческой деятельности директоров школ, заместителей директоров школ по учебно-воспитательной работе, организаторов внеклассной и внешкольной воспитательной работы ленинских принципов управления, методов и стиля работы.

Для повышения эффективности управления учебно-воспитательным процессом в общеобразовательных школах района была создана система организационно-педагогической и методической работы с педагогическими кадрами. Оправдали себя на практике семинары-практикумы для руководителей школ, совещания по анализу итогов инспекторских проверок, школы молодых руководителей, анализ внутришкольного управления методической работой педагогов.

Эффективность методической работы в школах была обеспечена на основе программно-целевого подхода, требующего четкой постановки общих и частных целей обучения, создания и организации соответствующих этим целям программ их достижения как в содержательном, так и функциональном аспектах, а также целеориентирующего методического обеспечения.

Методическое обеспечение организации педагогического труда представляет собой систему научно обоснованных средств, норм, способов и условий, необходимых для осуществления программно-целевых установок образовательно-воспитательного процесса.

Применение программно-целевого подхода к организации методической работы в школах района на протяжении исследования дало ряд положительных сдвигов в планировании и содержании этой работы. Изменилась структура и эффективность работы методических

ких объединений педагогов в общеобразовательных школах района. Значительно возросла роль опорных школ, постоянно действующих семинаров, семинаров-практикумов, школ передового опыта и районных методических объединений учителей, классных руководителей, воспитателей групп продленного дня. О содержании работы методических объединений свидетельствуют данные таблицы I.

Таблица I

Содержание работы методических объединений учителей, классных руководителей и воспитателей групп продленного дня Кадворнянского района Ивано-Франковской области за третий год опытно-экспериментальной работы (I70 объединений)

№ п/п	Вид работы	Количество	В среднем на одно метод. объединение
I.	Обсуждение докладов учителей	I003	5,3
2.	Обсуждение открытых уроков	608	3,5
3.	Обсуждение воспитательных мероприятий	I53	0,9
4.	Анализ состояния преподавания и качества знаний учащихся	I46	0,8
5.	Обсуждение передового опыта	I76	I,0
6.	Обсуждение учебных программ	I40	0,8
7.	Анализ учебных пособий и методической литературы	I03	0,6
8.	Обсуждение состояния самообразования	240	I,4
9.	Проведение педагогических чтений и конференций	85	0,5
I0.	Практические занятия и экскурсии	9?	0,5

Из таблицы видно, что количество видов проведенной работы свидетельствует о разностороннем решении актуальных вопросов. Особенно ценным в их работе было то, что почти на каждом заседании обсуждались доклады, открытые уроки и воспитательные мероприятия. Был введен в практику такой порядок, при котором один и тот же учитель готовил доклад и проводил открытый урок или воспитательное мероприятие. Доклады заслушивались, как правило, до проведения открытого урока или воспитательного мероприятия.

Поскольку в таком случае содержание докладов и методическая направленность уроков связаны и в теоретическом, и в практическом аспектах, эффективность заседаний методических объединений была достаточно высокой.

Эффективность работы методических объединений повысилась и за счет того, что на их заседаниях обсуждался опыт работы педагогов, вопросы внеклассной воспитательной и кружковой работы, проводились практикумы, научно-практические конференции и педагогические чтения, велось обсуждение учебных пособий, учебников, методической литературы.

На повышение качества учебно-воспитательной работы влияло и то, что руководители школ уже систематически изучали состояние преподавания и качества знаний и умений, воспитанности учащихся и обсуждали эти вопросы на педагогических советах, партийных собраниях, производственных совещаниях, комсомольских собраниях учителей и учащихся, на заседаниях методических объединений педагогов, на совещаниях у директора школы.

О количестве посещенных уроков и воспитательных мероприятий руководителями школ Надворнянского района Ивано-Франковской области за третий год опытно-экспериментальной работы свидетельст-

вует данные таблицы 2.

Таблица 2

Посещаемость руководителями школ уроков и воспитательных мероприятий

№ п/п	Категории руководителей школ	Посещено уроков	Посещено мероприятий	Посещено всего	Среднее количество в неделю
I.	Директора школ	9657	5681	I5338	II,6
2.	Заместители директоров школ	I22I2	5413	I7625	I2,8
3.	Организаторы внеклассной и внешкольной работы	904	2950	3854	I0,3

Важным путем повышения эффективности управления учебно-воспитательным процессом является научно обоснованное руководство самоподготовкой учащихся в группах продленного дня, которая должна быть пронизана духом коллективизма, взаимообучения и взаимовоспитанности, товарищеской взаимопомощи.

Разработанная нами и внедренная в практику районного отдела народного образования система организационно-педагогической и методической работы с руководящими и педагогическими кадрами способствовала повышению эффективности и качества учебно-воспитательного процесса в общеобразовательных школах.

Во второй главе - "Совершенствование системы внутришкольного управления и критериев оценки его эффективности" - делается вывод о том, что повысить эффективность и качество работы директоров школ и их заместителей, организаторов внеклассной и внешкольной воспитательной работы возможно на основе совершенствования системы инспектирования внутришкольного управления учебно-воспитательным процессом в общеобразователь-

ных школах района. В этой системе определенное значение имеют принципы инспектирования, к которым относятся прежде всего партийная, идейно-политическая, программно-целевая направленность и комплексная оценка фактов школьной жизни, а также эффективные методы инспектирования.

В процессе исследования прошла экспериментальную проверку система работы районо по совершенствованию инспектирования внутришкольного управления учебно-воспитательным процессом в общеобразовательных школах района. Эта система включала:

проведение ежегодных инспекторских проверок состояния управления учебно-воспитательным процессом во всех школах района с изучением системы планирования работы школы, системы внутришкольного контроля, деятельности руководителей школ по внедрению НОТ, системы методической работы и организации творческих поисков педагогов; анализ выполнения школой приказов и распоряжений органов народного образования;

использование материалов ежегодных проверок управления учебно-воспитательным процессом в общеобразовательных школах района в организационно-педагогической и методической работе с руководителями школ, для составления докладов, инструктивно-методических писем, приказов по району, для обобщения и внедрения в практику передового опыта управленческой деятельности;

организацию обучения руководителей школ рациональным способам изучения состояния преподавания, качества знаний и умений учащихся по отдельным учебным предметам и видам воспитательной работы;

внесение в программу любой инспекторской проверки (фронтальной или тематической) изучения постановки внутришкольного контроля за состоянием и результатами учебно-воспитательного

процесса.

Одним из надежных путей совершенствования управления учебно-воспитательным процессом в общеобразовательных школах является его комплексное планирование. Комплексный план управления учебно-воспитательным процессом в общеобразовательной школе - это система запрограммированной работы руководителей и общественных организаций педагогов школы по достижению оптимальных результатов обучения и воспитания учащихся в соответствии с программно-целевыми установками школы на учебный год, вытекающих из решений Коммунистической партии и Советского правительства по коммунистическому воспитанию подрастающего поколения, Основных направлений реформы общеобразовательной и профессиональной школы.

Предложенный нами план включал такие вопросы:

постановка перед педагогическим коллективом школы на весь учебный год задач с учетом имеющихся достижений и недочетов в работе;

изучение системы работы педагогов и обобщение передового опыта по обучению и воспитанию школьников;

помощь педагогам в повышении качества и эффективности уроков и воспитательных мероприятий;

анализ состояния преподавания, уровня знаний, умений учащихся и их воспитанности;

оказание помощи молодым и малоопытным педагогам в осуществлении учебно-воспитательной работы;

проведение педагогических чтений и научно-практических конференций, семинаров и практикумов;

система работы методических объединений учителей, классных руководителей и воспитателей групп продленного дня;

четкое распределение содержания работы по осуществлению внутришкольного контроля за учебно-воспитательным процессом между директором школы, заместителем директора школы по учебно-воспитательной работе и организатором внеклассной и внешкольной воспитательной работы;

определение вопросов учебно-воспитательного процесса школы, которые должны обсуждаться на педагогических советах, методических объединениях педагогов, на совещаниях у директора школы и в общественных организациях учителей;

внедрение в практику принципа коллегиальности руководства учебно-воспитательным процессом, привлечение к его анализу представителей общественных организаций педагогов школы;

организация аттестации педагогов и содержание работы по повышению их идейно-теоретического, научного и методического уровня.

В практику работы школ экспериментального района были внедрены оптимальные нормы обсуждения состояния и результатов учебно-воспитательной работы педагогов. Эти нормы исходят из структуры учебного года и характера решаемых в различных его периодах задач, передового опыта планирования и осуществления управления учебно-воспитательным процессом в школах нашей страны. На основании ленинских принципов коллегиальности руководства и привлечения широких масс педагогов к управлению вопросами учебно-воспитательного процесса в общеобразовательной школе должны заниматься партийная, профсоюзная и комсомольская организация учителей. В.И.Ленин указывал, что "... это нисколько не означает, чтобы процесс коллективного труда мог оставаться без определенного руководства, без точного установления ответственности руководителя, без строжайшего порядка, создаваемого

единством воли руководителя"[1]. В связи с этим следует подчеркнуть возрастание роли первичных партийных организаций после XXIV съезда КПСС, который предоставил им право контроля деятельности администрации, а также профсоюзной и учительской комсомольской организаций в мобилизации всего педагогического коллектива на повышение качества и эффективности учебно-воспитательного процесса. Координация работы педагогического коллектива и общественных организаций школы должна исключать параллелизм в их деятельности.

Комплексный план управления учебно-воспитательным процессом предусматривал строго установленную систематичность обсуждения вопросов деятельности школы на педагогических советах, производственных совещаниях, профсоюзных и комсомольских собраниях, методических объединениях и совещаниях при директоре.

Ежегодный анализ состояния управления учебно-воспитательным процессом во всех общеобразовательных школах большого сельского района подтвердил эффективность предложенной системы критериев оценки работы педагогов школы и ее руководителей.

Результаты нашего опыта по разработке и применению критериев оценки работы общеобразовательной школы и ее руководителей соответствуют требованиям "Основных направлений реформы общеобразовательной и профессиональной школы".

С целью совершенствования деятельности районного отдела народного образования по управлению учебно-воспитательным процессом в общеобразовательной школе была разработана и применена методика определения качества и уровней управленческой деятельности директоров школ, их заместителей по учебно-воспитательной

---

[1] Ленин В.И. Полн.собр.соч., т.36, с.157.

работе, а также организаторов внеклассной и внешкольной воспитательной работы. Оценка деятельности руководителей школ осуществлялась по таким параметрам:

педагогический анализ качества учебно-воспитательного процесса, образованности и воспитанности учащихся, их политической, трудовой подготовки, профессиональной ориентации;

внутришкольный контроль за преподаванием отдельных учебных предметов и проведением воспитательных мероприятий;

состояние методической работы в школе и ее целенаправленность;

работа педагогического совета;

планирование работы школы, классных руководителей, воспитателей групп продленного дня, учителей, общественных организаций учащихся, организация выполнения планов;

связь школы с производством, создание условий для общественно полезного и производительного труда учащихся;

координация работы администрации школы и общественных организаций учителей.

О с н о в н ы е р е з у л ь т а т ы и с с л е д о в а н и я .

Выявлены основные причины низкого уровня деятельности районного отдела народного образования по управлению учебно-воспитательным процессом в общеобразовательной школе (формализм в планировании изучения работы школы, организации методической работы с педагогическими кадрами, изучении качества преподавания и знаний учащихся; неупорядоченность внутришкольного и инспекторского контроля; несовершенство критериев оценки работы учителя, школы и внутришкольного управления; низкий уровень организационно-педагогической работы районо с руково-

дителями школ).

Установлена необходимость совершенствования системы работы районного отдела народного образования с руководящими кадрами школ по управлению учебно-воспитательным процессом. Эта система исходит из того, что:

эффективность управления районо учебно-воспитательным процессом в школах значительно повышается при условии применения системно-комплексного подхода к организации работы с руководящими кадрами школ, который должен органически сочетаться с партийно-политическим и программно-целевым подходами и направляться на обеспечение единства обучения, обмена опытом и систематического контроля;

в основу совершенствования руководства учебно-воспитательным процессом в школах и методической работы с педагогическими кадрами необходимо положить программно-целевой подход, состоящий в адекватной постановке специальному заказу общих и частных целей обучения и воспитания, создании и реализации соответствующих этим целям программ деятельности учителей и учащихся. Эффективными в этом деле оказались такие формы организационно-методической работы с руководящими кадрами школ, как семинары-практикумы; совещания по анализу итогов инспекторских проверок, школы молодых руководителей, научно-практические конференции, педагогические чтения;

управление учебно-воспитательным процессом школ района улучшается на основе совершенствования системы и качества инспектирования учебно-воспитательной работы педагогов и управленческой деятельности директоров школ, заместителей директоров школ по учебно-воспитательной работе, организаторов внеклассной и внешкольной воспитательной работы. Определен особ

на практике ежегодные инспекторские проверки состояния внутришкольного контроля и руководства учебно-воспитательным процессом всех общеобразовательных школ района, анализ и систематизация информации о их деятельности и использование ее в организационно-педагогической и методической работе с руководящими и педагогическими кадрами школ;

деятельность районо по управлению учебно-воспитательным процессом в общеобразовательных школах совершенствуется во время внедрения в практику комплексного плана внутришкольного руководства и контроля;

улучшению внутришкольного управления способствовало бы уменьшение учебной нагрузки руководителям школ в среднем до одного урока в день;

повышению качества управления учебно-воспитательным процессом школ способствует применение критериев оценки работы ее руководящих и педагогических кадров.

П е р с п е к т и в а д а л ь н е й ш и х и с с л е д о в а н и й в данном направлении нами связывается с проблемой совершенствования деятельности рай(гор)оно по осуществлению комплексного подхода к управлению воспитанием детей и подростков в дошкольных и внешкольных учреждениях, общеобразовательных школах и учащейся молодежи профессионально-технических училищ; улучшения постановки руководства трудовым воспитанием, профессиональной ориентации учащихся, трудоустройством выпускников общеобразовательных школ.

Основное содержание диссертации раскрыто в следующих опубликованных работах:

1. Основные показатели работы ... школы на 1970-1975 гг.- Надворнянский районо.-Надворная. 1970.- 20 с. - На укр.яз.

2. Психолого-педагогические основы организации методической работы учителя средней школы. – В кн.: Тезисы докладов II Республиканской научно-практической конференции по проблемам НОТ и совершенствования управления системой народного образования Латвийской ССР. – Рига: Изд-во Мин-ва просвещения Латв. ССР, 1981. с.172-173. – Соавт.: Н.В.Черпинский, Л.Артамонова, Я.Гевский.

3. К вопросу о критериях оценки работы школы. – В кн.: Пути совершенствования оценки результатов деятельности школы, труда учителя и учащихся в свете решений XXVI съезда КПСС: (Методические рекомендации для органов народного образования и общеобразовательных школ). – Симферополь: Изд-во Мин-ва просвещения УССР, 1982, с.3.

4. Методическое обеспечение организации педагогического труда учителя на основе программно-целевого подхода. – В кн.: НОТ в системе народного образования: Материалы II Республиканской научно-практической конференции по проблемам внедрения НОТ и совершенствования управления системой народного образования Латвийской ССР. – Рига: Звайгзне, 1983, с.109-114. – Соавт.: Н.В.Черпинский, М.Д.Штурмай.

5. Организационно-методическая работа с педагогическими кадрами в районе. – Радянська школа, 1984, №7, с.75-77. – На укр.яз.

Ротапринтный участок КГПИ им.А.М.Горького, зак.452, тир.100 экз.
Подписано к печати 9.07.1984 г.