

Київський університет ім. Тараса Шевченка

На правах рукопису

ХРИКОВ Євген Миколайович

**ТЕОРІЯ ТА МЕТОДИКА ВНУТРІШКІЛЬНОГО
УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

13.00.01 - теорія та історія педагогіки

**Автореферат
дисертації на здобуття вченого ступеня
доктора педагогічних наук**

Київ - 1997



00751972 (V)

Науковий консультант

АПН України, доктор педагогічних наук, професор
ШЕВЧЕНКО Галина Павлівна

Офіційні опоненти:

- дійсний член АПСН, доктор педагогічних наук, професор
КОБЗАРЬ Борис Степанович
- доктор педагогічних наук, професор
- МАСЛОВ Валентин Іванович
- доктор педагогічних наук, професор
- ЧЕРПІНСЬКИЙ Микола Васильович

Провідна установа - Український інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти

Захист відбудеться "16" червня 1997 р. о 14 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 01.01.34 в Київському університеті імені Тараса Шевченка (252033, м.Київ, вул. Володимирська, 60, ауд. 303).

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці Київського університету імені Тараса Шевченка.

Автореферат розіслано "15" травня 1997 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

О.В. ПЛАХОТНИК

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність та ступінь дослідженості проблеми. Докорінні перетворення, що відбуваються в суспільному житті України, обумовлюють істотні зміни умов функціонування загальноосвітньої школи. Це проявляється в нових вимогах суспільства до особистості, перерозподілі управлінських функцій між державними та внутрішкільними ланками управління, посиленні впливу на школу регіональних економічних та етнокультурних особливостей, модернізації мети, завдань, змісту навчання і виховання, соціально-економічного та правового статусу школи.

За останні роки школа зробила значний крок від одноманітності, набуває сили ідея підпорядкування освіти завданням виховання дитини, з'явилася значна кількість нетрадиційних навчальних закладів, відбувається оновлення змісту освіти та виховання, форм та методів виховної роботи, запроваджуються демократичні засади шкільного життя. Утвердження цих прогресивних тенденцій розвитку школи значною мірою залежить від внутрішкільного управління.

Але численні факти свідчать про те, що зараз існує розрив між новими завданнями школи, тенденціями її розвитку та масовою практикою навчально-виховного процесу. Внутрішкільне управління в наш час не виконує завдання трансформації зовнішніх умов функціонування школи в конкретне педагогічне середовище. Через це виникає гостра необхідність розробки теоретичних основ внутрішкільного управління. Бо, як відомо, кінцевий результат діяльності будь-якої ланки системи освіти залежить від наукового рівня управління нею.

Різноманітні аспекти управління (функції, принципи, технологія управління, прийняття управлінських рішень) вивчаються вченими протягом багатьох десятиріч. Відомі теоретичні дослідження загальної теорії управління В.Г.Афанасьєва, О.І.Берга, Д.М.Гвішиані, О.О.Дайнеко, Д.Найтингела, О.М.Омарова, Р.Х.Попова, Г.Е.Слезінгера, Р.Д.Шонберга.

Вчені не залишали поза увагою і проблему внутрішкільного управління. Загальним основам управління школою присвячені монографії Б.С.Березняка, М.І.Кондакова, М.С.Сунцова, П.В.Худоминського. Питання управління школою повного дня досліджував Б.С.Кобзар, педагогічний аналіз як функцію управління - Ю.А.Конаржевський, управлінські відносини в педагогічних процесах - М.В.Черпінський, моделювання управлінської діяльності - В.С.Пікельна, управління процесів виховання - М.М.Поташник, В.А.Караковський, психологічні основи управління школою - Р.Х.Шакуров.

Проблема підготовки керівників шкіл знайшла своє відображення в дослідженнях В.І.Бондаря, М.В.Ващенко, П.В.Дробязко, В.І.Маслова, Е.П.Тонконової. Проблему внутрішкільного контролю вивчали Г.І.Горська, Д.І.Рум'янцева, В.Г.Постовой, М.Я.Купрін, М.В.Кухарев, М.А.Шубін.

М.І.Кондаков, Ю.А.Конаржевський, М.С.Сунцов, О.А.Орлов, В.І.Бондар у своїх докторських дисертаціях узагальнили педагогічні і управлінські явища та факти, що були накопичені наукою у 70-80-ті роки. Ці роботи значною мірою вплинули на розробку теорії управління загальноосвітньою школою.

У кандидатських дисертаціях В.І.Звервої, В.Ю.Кричевського, М.М.Таланчука, Ю.В.Чернова, Н.А.Круленіної розглянуті шляхи удосконалення організаційної діяльності керівників шкіл, визначені основні напрямки управління навчально-виховним про-

цесом, розкриті засоби розвитку внутрішкільної інформації та покращення управлінської компетенції шкільної адміністрації.

Але, як зазначив Ю.А.Конаржевський, "теорією управління такою найскладнішою соціальною системою, як школа, ми тільки починаємо займатися"¹.

До цього слід додати і те, що в середині 80-х років не проводились дослідження, які б комплексно та цілісно охоплювали проблему внутрішкільного управління. Дослідження вчених головним чином були спрямовані на розв'язання окремих питань управління (інформаційне забезпечення управління, аналітична діяльність керівника школи, планування роботи школи, організаційна діяльність адміністрації школи). Таке становище пов'язане з тим, що довгий час теорія управління обґрунтовувала чинну практику управління, обминаючи сутність цього явища. Причому ця робота велася поза сучасними світовими концепціями управління та цілком спиралася на модель "наукового управління" початку ХХ століття, яка мала обмежені можливості.

Зіставлення сучасних вимог до внутрішкільного управління та результатів аналізу управлінської практики дозволяє з'ясувати головні протиріччя внутрішкільного управління:

- між новими вимогами, що зумовлені особливостями соціально-економічного розвитку України, та сьогодешніми цілями, змістом діяльності керівників шкіл з внутрішкільного управління;

- між необхідністю підвищення наукового рівня управління

1. Конаржевский Ю.А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса как фактор повышения эффективности управления общеобразовательной школой: Дис. ... докт.пед.наук.-Челябинск, 1980.-С. 4.

та ступенем розвитку теорії внутрішкільного управління.

- між творчим характером завдань внутрішкільного управління, що пов'язані із забезпеченням динамічного розвитку школи, та рівнем професіоналізму діяльності керівників шкіл;

Для подолання цих суперечностей необхідна розробка теоретичних та методичних основ внутрішкільного управління.

Об'єкт дослідження: управління загальноосвітньою школою як складною динамічною відкритою соціальною системою.

Предмет дослідження: теорія та практика внутрішкільного управління.

Основною метою дослідження є наукове обґрунтування та експериментальна перевірка моделі внутрішкільного управління, спроможної задовольнити потреби суспільства щодо забезпечення стабільного функціонування та динамічного розвитку загальноосвітньої школи.

Гіпотеза дослідження. Ефективність внутрішкільного управління буде вищою, якщо:

- розроблені в ході дослідження моделі управління використовуються як нормативна основа управлінської діяльності, оригінальний засіб оцінки її продуктивності, підстава для визначення змісту підготовки керівників шкіл;

- управлінська діяльність трансформує зовнішні умови функціонування школи в цілісний комплекс внутрішніх умов, послаблює при цьому негативні та посилює позитивні впливи й тенденції розвитку суспільства та загальноосвітньої школи;

- діяльність керівників шкіл з оволодіння теоретичними основами внутрішкільного управління, моделювання та реалізації педагогічної системи школи, перевірки ефективності її функціонування є творчою.

Концептуальні положення дослідження:

- теорія та методика внутрішкільного управління повинна бути культуровідповідною, відображати сучасний стан суспільства і загальноосвітньої школи, рівень світової управлінської науки;

- теоретичне обґрунтування моделі внутрішкільного управління в сучасних умовах - одна з головних підстав оновлення та підвищення ефективності загальноосвітньої школи;

- характер завдань, що стоять перед загальноосвітньою школою, рівень розвитку вітчизняної та світової теорії управління обумовлюють необхідність та можливість цілісної розробки всіх основних складових теорії внутрішкільного управління - концептуальних засад, понятійного апарату, закономірностей, принципів, змісту, методів внутрішкільного управління;

- оновлення концептуальних засад функції внутрішкільного контролю є необхідною умовою підвищення ефективності внутрішкільного управління;

Предмет, мета, концепція дослідження й гіпотетичні припущення зумовили постановку таких **завдань**:

- обґрунтувати концептуальні засади внутрішкільного управління;

- виявити закономірності внутрішкільного управління та сформулювати його принципи;

- визначити зміст та особливості діяльності в внутрішкільного управління в сучасних умовах;

- розробити класифікацію та змоделювати систему методів внутрішкільного управління;

- розкрити сутність, зміст, методику внутрішкільного контролю в сучасних умовах;

- змоделювати зміст та методику підготовки керівників шкіл до ефективного внутрішкільного управління;

- здійснити експериментальну перевірку розробленої моделі внутрішкільного управління, системи підготовки керівників шкіл, моделі внутрішкільного контролю.

Методологічну основу дослідження становлять: теорія наукового пізнання, теорії управління, що набули поширення в більшості країн світу - "наукового управління" (Ф.Тейлор, А.Файоль), "людських відносин" (Е.Мейо, Ч.Барнард), "соціальних систем" (Д.Коул, Р.Акоф); основні положення загальної теорії систем і системного підходу до цілісних педагогічних процесів та явищ (Л.Верталанфі, В.М.Садовський, А.М.Алексж, Н.В.Кузьміна); методологічні та теоретичні положення школознавства (М.І.Кондаков, Ю.А.Конаржевський, О.А.Орлов, В.І. Бондар); основні положення міжнародних правових актів щодо статусу вчителя; положення філософії нестабільності (І.Пригожин); теорія соціального та педагогічного прогнозування (В.С.Гершунський).

На першому етапі дослідження (1975 - 1979рр.) під час роботи автора організатором позакласної та позашкільної виховної роботи вивчалась теорія питання, моделювався зміст внутрішкільного управління та контролю, розроблялась методика діагностування наслідків виховного процесу.

На другому етапі (1980 - 1986рр.) здійснювалось дослідження проблеми підготовки директорів шкіл до управлінської діяльності. З цією метою було використано моделювання діяльності керівників шкіл по плануванню, організації, контролю, регулюванню навчально-виховного процесу та системи методів внутрішкільного управління.

Робота автора в цей час на факультеті підготовки та підвищення кваліфікації організаторів народної освіти дозволила створити та здійснити в Луганському педагогічному інституті експериментальну систему підвищення кваліфікації. Вона послу-

жила основою для підвищення кваліфікації біля 2000 керівників шкіл усіх областей України.

На третьому етапі дослідження (1986 -1996рр.) було проведено моделювання цілісної системи внутрішкільного управління в сучасних умовах, розроблені його концептуальні засади. Складність цього завдання була зумовлена постійною перебудовою роботи школи України. Тому виникла необхідність вивчення тенденцій розвитку загальноосвітньої школи та внутрішкільного управління.

Створення його моделі передбачало обґрунтування його змісту. З цією метою використовувалися емпіричні та математичні процедури. Факторний аналіз дозволив в'ясувати зв'язок структури управління та його продуктивності.

Розроблені моделі внутрішкільного управління створили умови для проведення формуючого експерименту в школах. На другому та третьому етапах дослідження ефективність експериментальної системи внутрішкільного управління перевірялась у 45 школах: СШ N 5,6,8,9,20,36,40,52 м.Луганська, СШ N 12,38,44,49 м.Донецька, СШ N 3,13 м. Алчевська, СШ N 21 м. Макіївки та інших.

Обґрунтування теоретичних та методичних основ управління дозволило створити експериментальну систему підготовки керівників шкіл. Ця система була реалізована під час роботи автора деканом факультету підготовки та підвищення кваліфікації керівників шкіл Луганського педінституту, а також у практичній роботі Луганського ІУВ та інституту післядипломної освіти. Підвищенням кваліфікації за цією системою було охоплено близько 3000 керівників шкіл.

На цьому етапі дослідження спільно з Луганським ІУВ була проведена робота з питань перебудови внутрішкільного уп-

равління із членами творчої групи керівників нетрадиційних шкіл, керівниками відділів освіти.

Важливим напрямом експериментальної роботи була перевірка ефективності розробленої моделі внутрішкільного контролю в практиці роботи СШ №5 м.Луганська, де автор працює заступником директора з дослідницької та експериментальної роботи. Велика увага на цьому етапі приділялась апробації результатів дослідження.

Наукова новизна дослідження полягає в концептуальному обґрунтуванні та побудові моделі внутрішкільного управління в сучасних умовах; визначенні суті та змісту понять "внутрішкільне управління", "управлінські стосунки", "функції управління", "методи управління", "внутрішкільний контроль"; виявленні закономірностей та формулюванні принципів внутрішкільного управління; обґрунтуванні класифікації та системи методів внутрішкільного управління; визначенні особливостей внутрішкільного управління сучасною загальноосвітньою школою; побудові моделі внутрішкільного контролю; розробці критеріїв оцінки внутрішкільного управління та методичних рекомендацій керівникам шкіл щодо змісту, методів внутрішкільного управління та контролю.

Теоретичне значення дослідження полягає в розробці теорії внутрішкільного управління, яка має наступні структурні компоненти:

- систему вихідних положень, які відображені в концепції внутрішкільного управління;
- понятійний апарат, що описує сутність внутрішкільного управління;
- закономірності, які пояснюють стійкі зв'язки елементів внутрішкільного управління;

- принципи, правила, методичні рекомендації, які виконують нормативну функцію.

Теоретичне значення має проведений у дослідженні аналіз перспектив розвитку загальноосвітньої школи та внутрішкільного управління. Теоретично значущими є розроблені підходи до визначення сутності, змісту, методів внутрішкільного контролю в межах різних управлінських циклів.

Певний інтерес для теорії мають отримані в дослідженні численні факти про стан внутрішкільного управління та внутрішкільного контролю.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що використання розроблених моделей внутрішкільного управління дозволяє підвищити усвідомлення, цілісність, демократичність, ефективність управлінської діяльності керівників шкіл, яка стає більш адекватною сучасному етапу розвитку суспільства та школи.

Основні висновки та науково-методичні рекомендації, які розроблені в дисертації, можуть бути використані керівниками шкіл рівного типу, працівниками позашкільних управлінських структур освіти, викладачами інститутів післядипломної освіти, викладачами педагогічних інститутів при читанні педагогічних курсів.

Розроблена в ході дослідження теорія внутрішкільного управління може вплинути на визначення спрямованості школознавчих досліджень.

Апробація результатів дослідження залежно від їх змісту здійснювалась у різних формах, зокрема, нами читалися розроблені курси лекцій, проводились практичні заняття з керівниками шкіл на факультеті підвищення кваліфікації та в інституті удосконалення вчителів. Крім того, читались лекції, проводи-

лись ділові ігри з керівниками шкіл та органів освіти в містах та районах Луганської області.

Основні теоретичні положення роботи неодноразово обговорювались на педагогічних читаннях, засіданнях творчих груп, науково-практичних конференціях освітянських працівників м. Луганська та Луганської області - основної експериментальної бази нашого дослідження. Про результати дослідження ми доповідали на науково-практичних конференціях у м. Варнаулі (1985р.), м. Гродно (1988р.), м. Усть-Каменогорську, м. Ленінграді, м. Москві, м. Ворошиловграді (1989р.), м. Івано-Франківську (1995р.), м. Києві (1991р., 1994, 1995.), м. Хабаровську (1991р.), м. Вінниці (1992р.), м. Тернополі (1993р.).

Одним із напрямків апробації результатів дослідження були публікації в збірниках та журналах.

Особистий внесок дисертанта полягає в розробці основних складових теорії внутрішкільного управління: концептуальних засад внутрішкільного управління, системи управлінських понять, змісту управлінської діяльності, закономірностей та принципів внутрішкільного управління, класифікації та системи методів управління, теоретичних засад внутрішкільного контролю; у проведенні широкомасштабного експерименту; розробці та впровадженні ряду методичних рекомендацій з теорії внутрішкільного управління.

На захист виносяться такі основні положення:

- концептуальні засади внутрішкільного управління в сучасних умовах;

- науково обґрунтовані провідні закономірності та принципи внутрішкільного управління;

- висновок про те, що при моделюванні системи методів внутрішкільного управління можуть бути виділені чотири їх гру-

пи: методи одержання управлінської інформації; методи розробки управлінських рішень; методи доведення управлінських рішень до виконавців; методи організаційно-методичного забезпечення виконання управлінських рішень;

- положення про те, що внутрішкільний контроль як функції управління спрямований на вирішення трьох завдань: на перевірку того, як реалізуються цілі управління в головних циклах управління - 11-річному, 9-річному, 4-річному, річному; на в'ясування причин відхилень наявних та сподіваних наслідків управління; на визначення шляхів зближення наявних та запланованих наслідків управлінської діяльності;

- визначені зміст, форми та методи підготовки керівників шкіл до внутрішкільного управління;

- критерії оцінки ефективності внутрішкільного управління, які визначені на основі розроблених у дослідженні моделей управління.

Вірогідність результатів дослідження забезпечено: відповідністю розроблених положень сучасному рівню та тенденціям розвитку теорії управління й педагогічної науки в країні та за кордоном; методологічним обґрунтуванням основних положень теорії і методики внутрішкільного управління; адекватністю логіки дослідження його меті, предмету й завданням; комплексним аналізом теоретичного та емпіричного матеріалу, що характеризує стан внутрішкільного управління та контролю; використанням комплексу взаємодоповнюючих методів дослідження, що відповідають його меті та завданням; використанням сучасних статистичних методів опрацювання одержаних даних; статистично значущими змінами у внутрішкільному управлінні, отриманими за наслідками експериментальної роботи.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

Дисертація складається із вступу, чотирьох глав, висновків, списку основної використаної літератури. Основний зміст роботи викладено на 382 сторінках. **У вступі** обґрунтовується актуальність проблеми дослідження - теорії та методики внутрішкільного управління, висвітлюються основні суперечності внутрішкільного управління, що зумовлюють необхідність дослідження визначеної проблеми.

У першому розділі "Теоретичні основи внутрішкільного управління" розроблена концепція внутрішкільного управління, його закономірності, принципи та тенденції розвитку.

З цією метою проаналізовано становлення західної та вітчизняної теорії управління. Серед західних теорій розглядаються теорії управління закладами - "наукового управління" (Ф.Тейлор, А.Файоль), "теорія людських взаємин" (Е.Мейо, Ч.Барнард), "теорія соціальних систем" (Д.Коул, Р.Акоф); основні положення загальної теорії та теорії управління освітою, які базуються на критеріях "економічної ефективності", "педагогічної ефективності", "гнучкості", "культурної релевантності".

Аналіз названих теорій управління дозволив зробити такі висновки:

- кожна з моделей управління більше чи менше відображає об'єктивно притаманні управлінню особливості, але не відображає всього їх комплексу;

- теорії "наукового управління", "людських взаємин", "економічної ефективності освіти" розглядають організацію як

закриту систему й пропонують шукати відповіді на всі питання, які виникають, у самій системі;

- сучасні теорії управління, з одного боку, намагаються подолати обмеженість попередніх теорій, а, з другого боку, інтегрувати найцінніше, що було в цих концепціях управління. Це надає сучасним теоріям управління еkleктичний характер.

У вітчизняній теорії внутрішкільного управління існує два підходи до обґрунтування сутності цього явища. Прибічники першого (О.А.Орлов; М.С.Сунцов) поділяють точку зору на управління як вплив на підсистему, якою управляють. Цей вплив спрямований на забезпечення максимального функціонування підсистеми, її перехід у якісно новий стан.

Представник другого підходу (Г.В.Сльвікова) розуміє внутрішкільне управління як цілеспрямовану активну взаємодію керівників та інших учасників педагогічного процесу, спрямовану на його упорядкування та переведення на вищий рівень.

Перша трактовка управління має багато недоліків. По-перше, це те, що загальний характер такого розуміння управління не дозволяє повною мірою враховувати особливості школи як педагогічної системи. По-друге, категорія "вплив" не охоплює всього комплексу відносин сторін, що залучені до управління. По-третє, вплив - це категорія, що характеризує засоби управління, а вони не здатні до системстворючої ролі. Крім того, запропоноване розуміння управління ускладнює розмежування результатів педагогічної та управлінської діяльності, веде до переваги засобів примусу, тиску на вчителя.

Щодо аналізу другої трактовки управління треба відзначити наявність відносин взаємодії в цьому процесі. Але їх вивчає соціальна психологія, а теорії управління тісно в межах цієї науки. Теорія управління - це комплексна, інтегративна наука.

Для визначення сутності внутрішкільного управління основне - обґрунтування його мети. Проведений у розділі аналіз дозволив виділити два типи пов'язаних одна з одною цілей - цілі школи і цілі управління школою. Перші спрямовані на розвиток особистості школяра, а другі - на створення умов реалізації цілей школи.

Спираючись на цю особливість, внутрішкільне управління можна визначити як діяльність управлінської підсистеми, що спрямована на створення соціально-прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, організаційних, правових, матеріально-фінансових, санітарно-гігієнічних, медичних умов, які необхідні для нормального функціонування та розвитку навчально-виховного процесу та реалізації цілей школи.

Механізм здійснення управління - встановлення управлінських відносин, які можна визначити як сукупність взаємозв'язків між управляючою підсистемою та численними духовними матеріальними елементами підсистеми, якою управляють, та елементами зовнішнього середовища. Управлінські відносини інтегрують у собі усі типи відносин, що виникають у процесі управління, - економічні, педагогічні, психологічні, правові та інші.

Суттєвою особливістю розробленої в дослідженні концепції є ідея спрямованості внутрішкільного управління на забезпечення динамічного розвитку загальноосвітньої школи шляхом перетворення всіх її компонентів.

Запропонована трактовка внутрішкільного управління природно інтегрує в собі положення інших управлінських теорій. Важливою її рисою є те, що в ній закладені критерії (наявність 9-ти груп умов) ефективності управлінської діяльності. Це полегшує завдання аналізу, самоаналізу внутрішкільного управління, атестацію шкіл.

Новизна розробленої концепції полягає також у тому, що вона дозволяє урахувати особливості управління в освітніх закладах, розкриває цілісну систему управлінської діяльності, створює засади для демократизації шкільного життя. У концепції сутність управління розкривається за допомогою цільового компонента, а не засобів управління, як то було раніше.

Дослідження сутності внутрішкільного управління, створення його концепції стало основою для розробки в дисертації системи закономірностей. Ця система містить у собі закономірні зв'язки, які зумовлюють внутрішню технологічну сторону цього процесу, а також зв'язки управління з іншими шкільними підсистемами, закономірні зв'язки школи та зовнішнього середовища:

- ефективність внутрішкільного управління залежить від того, наскільки в діяльності школи враховуються особливості впливу на неї соціального середовища;

- внутрішкільне управління має забезпечити найбільш можливий рівень реалізації умов, які створюються державою для функціонування школи;

- ефективність внутрішкільного управління більш висока, якщо управлінська діяльність повніше спирається на положення тих наук, що складають її основи;

- ефективність внутрішкільного управління визначається оптимальним співвідношенням об'єктивно необхідних оперативного-поточних та стратегічних завдань управління;

- внутрішкільне управління повинне забезпечити єдність та цілісність усіх груп умов, що необхідні для реалізації мети школи;

- внутрішкільне управління має бути спрямоване на реалізацію творчого потенціалу педагогічної праці;

- ефективність внутрішкільного управління залежить від

професіоналізму особистості та діяльності керівників школи;

- ефективність внутрішкільного управління залежить від оптимального співвідношення цілеспрямованих управлінських впливів та процесів самоорганізації і саморегулювання;

- внутрішкільне управління необхідно здійснювати на засадах науково обґрунтованого плану роботи;

- внутрішкільне управління повинне реалізувати науково спланований зміст управління в тому чи іншому циклі управління;

- внутрішкільне управління повинне бути достатньо забезпечене інформацією про виконання рішень, що прийняті в тому чи іншому циклі управління;

- внутрішкільне управління спрямоване на забезпечення необхідного рівня різноманітності шкільних підсистем;

- внутрішкільне управління повинне забезпечити цілісність усіх функцій управління в кожному управлінському циклі.

Для визначення перспектив внутрішкільного управління в першому розділі аналізуються тенденції розвитку загальноосвітньої школи України. Необхідність такого аналізу зумовлена тим, що управління може відтворювати традиційну школу з усіма її недоліками, а може й орієнтуватися на прогресивні напрями розвитку освіти.

Важлива тенденція розвитку школи - її перетворення в державно-суспільний заклад освіти, орієнтований на розвиток дитини. Така школа засвоєння інформації та розвиток пам'яті перетворює з мети в засіб розвитку особистості. Новій школі притаманні демократичні стосунки між керівниками та вчителями, вчителями та учнями.

Найбільш суттєві зміни в освіті насамперед стосуються його змісту. Сучасна школа відмовилась від одноманітності змісту

освіти на користь можливості його диференціації та індивідуалізації у відповідності з особливостями учнів.

Важлива ознака нової школи - її перехід від панування репродуктивної діяльності учнів до творчої. Традиційна школа базувалася на зовнішніх стимулах поведінки учнів. Для нової школи головними повинні стати внутрішні стимули. У виховній роботі це має супроводжуватись затвердженням принципу добровільної участі школярів у виховних заходах.

Традиційна школа довгий час була школою форм та засобів навчання й виховання. Більшість спроб її удосконалення була пов'язана з пошуком нових форм та засобів. Сучасна школа повільно, однак неухильно стає школою технологій розвитку особистості.

Характерна риса навчального та виховного процесу в новій школі - перехід від монологу вчителя до діалогу як засобу спілкування, навчання, життя учнів.

Суттєво змінюється і внутрішкільне управління. Якщо в традиційній школі вчитель працював за наказом, то зараз починає набувати силу тенденція орієнтації вчителя на завдання. Таким чином, він перетворюється з виконавця в творця. Уже кілька років у школі все частіше застосовують економічні та педагогічні методи управління.

Структура управлінської підсистеми традиційної школи тривалий час відтворювала застарілі підходи до навчально-виховного процесу. Пошук тут розпочали нетрадиційні за формою навчальні заклади - гімназії, ліцеї, спеціалізовані школи, які запроваджують нові управлінські посади, аналізують можливість використання матричної, штабної та інших структур управління.

Все більшого поширення в школах набуває розробка моделей особистісних якостей випускників, які реалізують функцію мети

школи. Ця особливість створє нову ситуацію в навчально-виховному процесі. Реалізація такої мети передбачає зусилля колективу однодумців, вимагає колективної відповідальності за наслідки роботи.

Важливою тенденцією роботи в школі став перехід від суперечності в стосунках із батьками учнів до співробітництва з ними.

Знання розглянутих тенденцій розвитку загальноосвітньої школи дозволяє здійснити три найбільш важливі завдання: порівняти з даними тенденціями стан навчально-виховного процесу та управління школою; визначити можливості утвердження прогресивних тенденцій у шкільному житті; спрямувати внутрішкільне управління на забезпечення інтенсивного розвитку школи.

У другому розділі "Наукове обґрунтування нормативної моделі внутрішкільного управління" розроблено модель змісту діяльності з внутрішкільного управління по створенню умов, необхідних для функціонування школи. Першу групу таких умов складають прогностичні. Для їх створення необхідно відповісти на запитання: як школа повинна в навчально-виховному процесі зважати на особливості соціально-економічного розвитку України, на тенденції розвитку загальноосвітньої школи, особливості мікросередовища.

Соціально-економічний розвиток країни ставить проблеми, які вимагають вирішення в кожному педагогічному колективі: "школа та ринок", "школа та національна культура", "школа та релігія", "школа та політика", "школа та загальнолюдські цінності". Від того, як ці проблеми вирішуються, великою мірою залежить напрям та результативність роботи школи.

Аналіз тенденцій розвитку школи в Україні дозволяє визначити стратегічні цілі школи. Аналіз особливостей мікросередо-

вища дозволяє визначити стосунки школи та її найближчого оточення. У широкому плані створення соціально-прогностичних умов дозволяє забезпечити культуровідповідність роботи школи, її спроможність підсилювати вплив сприятливих та послаблювати вплив несприятливих факторів середовища.

Прогнозування дозволяє обґрунтовано сформулювати цілі роботи школи. Це завершальний крок у створенні прогностичних і перший крок у створенні педагогічних умов. Про їх наявність свідчить взаємоузгодженість педагогічних цілей школи та цілей її великих та малих підсистем (початкова, основна школа, навчальна дисципліна та окремих уроків, виховний захід тощо), відповідність змісту навчально-виховного процесу, діяльності кожного вчителя, цілям школи, відповідність форм та методів навчально-виховної роботи поставленим цілям і змісту освіти та виховання.

Про створення кадрових умов у школі свідчить професіоналізм діяльності працівників школи, їх відповідність вимогам кваліфікаційних характеристик, завданням, що стоять перед закладом освіти, спрямованість працівників на психологічні продукти діяльності.

Важливе завдання внутрішкільного управління - створення психологічних умов. Основні їх показники - соціально-психологічний клімат та ціннісно-орієнтаційна єдність педагогічного колективу. Психологічний клімат характеризує задоволення вчителів роботою та своїм становищем, їх емоційний стан, характер взаємин у підсистемах "керівник - вчитель", "вчитель - учень", "вчитель - батьки".

Результати експерименту свідчать про те, що основними засобами поліпшення психологічного клімату є оптимізація стилю керівництва, поширення в школі сумісно-взаємодіючої діяльності

вчителів, забезпечення психологічної єдності працівників.

В процесі дослідження розроблені показники ціннісно-орієнтаційної єдності педагогічного колективу: знання, психологічне прийняття та активна участь членів колективу в реалізації цілей школи; загальне розуміння сутності навчально-виховного процесу, теоретичних засад його здійснення; загальне розуміння головних засобів реалізації цілей школи; єдність позицій у взаєминах з учнями та батьками; єдність критеріїв оцінки й самооцінки педагогічної діяльності та особистості учня; орієнтація на загальнолюдські цінності, ідеали демократичного громадянського суспільства. Усі названі показники дають змогу визначити рівень сформованості ціннісно-орієнтаційної єдності педагогічного колективу.

Проведений у дослідженні аналіз свідчить, що матеріальною основою ціннісно-орієнтаційної єдності педагогічного колективу є концепція та устав школи. На її формування найбільше впливає залучення педагогів до розробки важливих для школи рішень, пропаганда педагогічного досвіду, численні форми методичної роботи, система оцінки діяльності вчителя.

Результати дослідження дають змогу зробити висновок, що ефективність внутрішкільного управління значною мірою залежить від наявності організаційних умов функціонування школи. Управлінська діяльність по їх створенню спрямована на формування структури внутрішкільного управління, що відповідає особливостям школи і розробку постійно діючих норм та правил.

З організаційними умовами тісно пов'язані правові. Їх створення спрямоване на чітке визначення юридичного статусу школи за допомогою прийняття уставу, ліцензування та атестації навчального закладу; чіткого визначення посадових обов'язків і прав працівників та учнів; створення механізмів захисту майно-

вих прав школи, вчителів, учнів; юридично обґрунтованого вирішення питань організації, оплати, дисципліни праці; забезпечення правомірності прийняття управлінських рішень.

У розділі висвітлюється зміст роботи керівників шкіл щодо створення санітарно-гігієнічних, медичних та матеріально-фінансових умов.

У другому розділі аналізуються особливості внутрішкільного управління в сучасних умовах. Перерозподіл функцій між державними та внутрішкільними ланками управління надав школі можливість самостійно визначати спрямованість свого розвитку, корегувати цілі школи, вибирати варіанти навчальних планів, визначати зміст освіти та виховної роботи. Реалізація нових прав передбачає пріоритетність творчого характеру діяльності керівників шкіл.

Особливістю сучасного управління є не тільки зростання самостійності школи, але й можливість виникнення ситуації її безконтрольної діяльності. Тому підвищується значення таких якостей керівника, як відповідальність, сумлінність, вимогливість, наполегливість, пріоритетна орієнтація на інтереси суспільства та педагогічного колективу. У наш час дуже важливо, щоб кожна школа мала надійну систему самоаналізу та оцінки своєї діяльності.

Особливістю сучасної управлінської ситуації є необхідність у демократизації внутрішкільного управління. Спроба вирішити цю проблему на мікротехнологічному рівні за допомогою локальних змін в окремих компонентах управлінської діяльності не дає очікуваних результатів. Її можна вирішити тільки на макротехнологічному рівні. Зростання ролі макротехнологій управління, пов'язаних зі створенням цілісної системи роботи школи, - риса, притаманна сучасному внутрішкільному управлін-

ню.

Численні зміни сталися в кадрових умовах роботи школи. З одного боку, школи залишила частина кваліфікованих педагогів, навчальні заклади зазнають труднощів у кадровому забезпеченні своєї діяльності, а, з другого боку, у школах введені нові посади (психологів, заступників директорів з наукової роботи, соціальних педагогів), у багатьох міських школах з'явилася значна кількість працівників вузів. Все це обумовило виникнення специфічних управлінських функцій і відносин, специфічних інформаційних зв'язків, пов'язаних з включенням нових працівників у педагогічну та управлінську системи школи.

Школи зараз мають можливість для багатоваріантного розвитку, але система підготовки та підвищення кваліфікації педагогів поки що не здатна повною мірою забезпечити реалізацію цієї можливості.

Різноманітність типів шкіл та умов, у яких вони працюють, обумовлює варіативність управлінських підсистем, але в цьому питанні найважливіше - забезпечення відповідності підсистем, яка керує і якою керують.

Сучасному внутрішкільному управлінню притаманне нове співвідношення груп методів управління. Якщо раніше домінували методи прямого впливу на підлеглих, то зараз зростає значення методів управління, пов'язаних з отриманням інформації про ефективність роботи школи, моделюванням її педагогічної системи, розробкою методичної інформації.

Значні зміни сталися в зв'язках теорії та практики внутрішкільного управління. Практика внутрішкільного управління багатьох нетрадиційних шкіл випереджає традиційну теорію внутрішкільного управління, але більшість шкіл ще орієнтується саме на цю теорію, яка вже не відповідає вимогам

нашого часу.

Найважливішою особливістю внутрішкільного управління є ускладнення умов, в яких здійснюється навчально-виховний процес. Через це складнішими стають управлінські завдання. Усе це приводить до значного зростання ролі внутрішкільного управління в розвитку та функціонуванні школи. Але зараз шкільна управлінська підсистема є кількісно недостатньою. Для подолання цього протиріччя необхідно використовувати як інтенсивні, так і екстенсивні шляхи. Останні передбачають зростання кількості керівних посад в школі. Однак, для цього зараз немає фінансових можливостей. Оновлення змісту управлінської діяльності відповідно до розробленої в дисертації моделі дозволяє забезпечити інтенсифікацію внутрішкільного управління.

У другому розділі розроблено модель системи методів управління школою. Методи управління у дисертації представлені як упорядковані засоби пізнання та перетворення підсистеми, якою керують. Ці засоби спрямовані на створення умов, що необхідні для реалізації цілей школи.

У процесі моделювання методів управління були виділені спочатку емпіричні, а потім теоретичні одиниці управлінської діяльності: одержання управлінської інформації; прийняття управлінських рішень; доведення управлінських рішень до виконавців; організаційно-методичне забезпечення реалізації управлінських рішень. Ці чотири одиниці охоплюють весь зміст управлінської діяльності. Засоби їх реалізації - методи управління.

Далі в розділі розглядаються чотири групи методів управління.

У третьому розділі "Внутрішкільний контроль у системі внутрішкільного управління" аналізуються погляди на контроль

українських та зарубіжних науковців, зокрема Є.С.Вережняк, І.Г.Ткаченко, В.С.Кобзаря, В.І.Вондаря, Д.І.Рум'янцевої, В.С.Пікельної, Н.О.Шубіна, М.Я.Купріна, А.С.Макаренка, В.О.Сухомлинського, Г.І.Горської, М.Л.Портнова, Н.В.Кухарева, Ю.А.Конаржевського, Н.В.Кузьміної та інших.

Серед цих авторів на особливу увагу заслуговують А.С.Макаренко та В.О.Сухомлинський. Вони багато працювали над вивченням змін в особистості вихованця. Василь Олександрович науково обґрунтував і практично реалізував ідею контролю за кінцевими результатами та функціонуванням навчально-виховного процесу в межах великих управлінських циклів: десятирічного, восьмирічного, чотирьохрічного. Але його погляди не дістали подальшого розвитку і втілення в теорії та практиці контролю. Це було пов'язане з тим, що для А.С.Макаренка і В.О.Сухомлинського питання контролю були одним з елементів цілісних педагогічних систем. Для використання їх ідей необхідно було враховувати всі компоненти даних систем. Але це в свою чергу вимагало перегляду усіх точок зору на сутність управління, що не було зроблено.

У дисертації зазначається, що теорія внутрішкільного контролю пішла шляхом узагальнення існуючого досвіду. Це зумовило її консервативну роль, тому що в досвіді панували емпіричні авторитарні підходи до управління й контролю.

Більшість авторів сутність контролю розглядає без зв'язку з іншими функціями управління. Це зумовлює необґрунтовану трактовку цього явища. На розуміння внутрішкільного контролю справило великий вплив розуміння сутності управління, що склалося за авторитарних часів.

У більшості робіт з питань внутрішкільного контролю нема теоретичного обґрунтування його змісту. Він, як правило, трак-

тується як реальність, аксіоматично. Орієнтуючись на практику, дослідники головну увагу приділяли вивченню питань контролю процесу навчання, діяльності вчителя, наслідкам навчання. У виховній роботі пропонується контролювати основні напрями виховної роботи засобом відвідування виховних заходів.

Проведений аналіз дозволив зробити висновок, що в науці нема глибокої трактовки суті внутрішкільного контролю.

У даному розділі дисертації аналізується стан внутрішкільного контролю за результатами констатуючого експерименту. Вивчення його результатів дозволяє зазначити, що головний компонент контролюючої діяльності - аналіз стану навчально-виховної роботи. Але відсутність у школах чітко сформульованих цілей роботи в межах великих управлінських циклів не дозволяє аналіз перетворити на контроль.

Основний зміст контролю складає вивчення керівниками найменших педагогічних систем - елементів уроків, заходів, окремих напрямків діяльності вчителя та школи. Зрозуміло, що такий підхід до контролю набагато знижує ефективність усього внутрішкільного управління, бо для нього важливо забезпечити в першу чергу оптимальне функціонування великих підсистем школи, а тоді вже узгоджувати з ними діяльність малих підсистем. Поки що в школі панує зворотна логіка, яка надає контролю, а разом із ним усьому управлінню переважно реактивний характер - реакції на окремі відхилення у функціонуванні малих шкільних підсистем.

Дослідження свідчить, що кількість цілей роботи школи на рік складає 6-10, а кількість цілей контролю 15-25. Через це значна частина цілей контролю не зв'язана з цілями роботи школи в тому чи іншому навчальному році. Ця особливість свідчить, що контролююча діяльність у значній мірі перетворилася в

ізолюваний від інших функцій управління від діяльності керівників шкіл.

Від 70 до 80% змісту контролю складає перевірка наслідків навчання та різних аспектів навчальної роботи окремих учителів.

Аналіз висновків і пропозицій перевіряючих дав різнобічну інформацію про стан контролю. Ці висновки та пропозиції спрямовані на діяльність окремих учителів або в кращому разі на діяльність групи вчителів. Майже відсутні висновки та пропозиції щодо управлінської підсистеми. Це свідчить про порушення вимог системного підходу до управління.

Діяльність окремого вчителя - педагогічна система, але, в свою чергу, вона - компонент більших педагогічних систем - діяльності вчителів, що працюють у даному класі, у паралелі класів, елемент педагогічної системи, що охоплює початкову, основну, середню школи. Результативність діяльності окремого вчителя залежить, з одного боку, від його індивідуальності, а, з другого боку, - значною мірою від особливостей уже названих педагогічних систем. Таким чином, спроба підвищити результативність діяльності вчителя шляхом внесення часткових змін, що не зачіпають функціонування більш широких підсистем, заздалегідь неефективна.

Зміст записів, що роблять перевіряючі, свідчить про те, що поняття "мета роботи школи", "педагогічна система", "критерії оцінки", "технологія навчання", "національна свідомість", "культуровідповідність", "пізнавальна сфера" та інші переважно не зустрічаються у висновках та пропозиціях. Але, якщо врахувати, що за кожним із цих понять стоїть актуальна для сучасної теорії та практики частина педагогічної діяльності, то їх відсутність свідчить про відставання внутріш-

кільного контролю від сучасного рівня психолого-педагогічної науки. Таким чином, внутрішкільний контроль виконує функцію відтворення існуючих форм та засобів навчально-виховного процесу, а не динамічного розвитку системи роботи школи.

Особливістю висновків та пропозицій є те, що в них багато років панувала владна спрямованість. Така практика прямої регламентації діяльності вчителя багато десятиріч вважалась звичайною. Зрозуміло, що вплив існуючого внутрішкільного контролю на вчителя як особистість був переважно негативним. Дослідження показало, що контроль негативно впливав на ті сторони особистості, які є основою творчості, активності і зв'язаних із ними ініціативності, захопленості.

Зміни, що сталися в останні роки у внутрішкільному контролі, не торкаються цілей, змісту, форм та засобів контролю, його загальної спрямованості і мають косметичний характер. Існуючий у практиці управління школою контроль по суті не є функцією контролю. Він перетворився на відокремлений від інших функцій управління вид діяльності, переважно орієнтований на регламентацію роботи вчителів.

Наслідком цього стало негативне ставлення педагогів до цього виду управлінської діяльності. Контроль, як і раніше, виконує роль оперативного-реактивного засобу управління, що зумовлює дуже слабкий його вплив на діяльність школи. До цього часу не втілюється повною мірою право вчителя на вибір форм та засобів своєї діяльності. Це зумовлено відсутністю нових теоретично обґрунтованих підходів до внутрішкільного контролю.

Низька ефективність контролю неминуче приводить до низької ефективності всього внутрішкільного управління.

У третьому розділі розроблені концептуальні засади внутрішкільного контролю, змодельовано його зміст у різних управ-

лінських циклах. Проведене дослідження дозволило з'ясувати відмінність контролю як засобу управління і контролю як функції управління. Як функція управління - це вид управлінської діяльності, що спрямований на виявлення відхилень фактичних наслідків управління від передбачених, з'ясування причин розходження мети й наслідків управління та визначення змісту регулюючої діяльності щодо зведення до мінімуму наявних відхилень.

Белика увага в розділі приділяється зіставленню двох парадигм внутрішкільного контролю - традиційної та розробленої автором.

Дослідження змісту контролю в основних управлінських циклах: 11-річному, 9-річному, 4-річному, річному - дозволило зробити декілька висновків. Функцію мети в межах 11-річного управлінського циклу виконує модель особистісних якостей випускника школи. Діагностування сформованості перелічених якостей випускників є контролем, з одного боку, результатів навчально-виховного процесу школи, а, з другого боку, внутрішкільного управління.

Середня школа - єдність трьох її підсистем: початкової, основної та повної школи. Але, як відомо, у системі кожний її компонент - система. У зв'язку з цим свою мету повинна мати й початкова та основна школи. Реалізація цих цілей є умовою реалізації мети повної школи. Крім того, такі цілі дозволяють подолати порушення цілісності повної школи на віткненні початкової та основної, основної та повної шкіл.

Таким чином, внутрішкільний контроль у межах 9-річного та 4-річного управлінських циклів спрямовується на діагностування сформованості особистості випускників початкової та основної школи. Фундаментом такого діагностування є моделі особистісних

якостей випускників початкової та основної школи.

Головний управлінський цикл у школі - річний. Розроблена в дисертації модель контролю передбачає, що увесь його зміст у межах річного управлінського циклу цілком визначається цілями названого циклу.

У четвертому розділі "Експериментальна перевірка розроблених моделей внутрішкільного управління" висвітлюються основні етапи та результати експериментальної роботи.

Зважаючи на досить тривалий період дослідження (1975-1997рр.), на значні зміни в соціально-економічному розвитку країни, завдання констатуючого експерименту виконувалися на всіх етапах дослідження, а завдання формуючого експерименту здійснювалися на другому та третьому етапах.

Формуючий експеримент мав три напрями: вивчення ефективності розроблених нормативних моделей внутрішкільного управління, системи підготовки керівників шкіл, моделі внутрішкільного контролю. Оцінка наслідків формуючого експерименту в школі проводилась за допомогою критеріїв (див. рис. 1). До кожного критерія були розроблені показники. Це дозволило створити рейтингову та рейтингово-комп'ютерну методики оцінки ефективності внутрішкільного управління.

Вірогідність результатів оцінки ефективності внутрішкільного управління перевірялася за допомогою χ^2 -теста. Аналіз статистики критерія χ^2 свідчить про те, що найбільші зміни сталися в тих групах умов, створення яких значною мірою залежить від внутрішкільного управління (див. рис. 1, критерії 1,2,3,5,6).

Під час підвищення кваліфікації керівники шкіл творчо оволоділи орієнтаційною основою управлінської діяльності. Але створення прогностичних, педагогічних, психологічних та інших

Тому характер управлінських завдань та нестандартність ситуації, в якій вони здійснювалися, зумовлювали творчий характер діяльності з внутрішкільного управління. Даний факт дав змогу зробити висновок: пріоритетність творчого характеру діяльності керівників шкіл підвищує ефективність внутрішкільного управління.

У ході формувачого експерименту найвищий рівень змін досягнуто у педагогічних, прогностичних та організаційних умовах. Створення прогностичних та педагогічних умов пов'язане з вирішенням стратегічних завдань, а організаційних - переважно поточних завдань. Якщо до цього додати, що як теорія, так і практика внутрішкільного управління завжди значну увагу приділяли поточним питанням, а рівень організаційних умов, у порівнянні з іншими групами умов, до експерименту був найнижчим у експериментальних і контрольних школах, то можна зробити важливий висновок. Ефективність внутрішкільного управління значною мірою залежить від оптимального співвідношення в управлінській діяльності стратегічних та поточних завдань.

Ефективно вирішити поточні проблеми неможливо без реалізації стратегічних питань, пов'язаних зі створенням системи роботи школи. Та навпаки, створити систему роботи школи неможливо, якщо в школі не вирішуються поточні питання.

У порівнянні з іншими більш низький рівень змін показали ті групи умов, які значною мірою залежать від позашкільних управлінських структур та зовнішніх обставин. Усі школи певною мірою переживають труднощі в створенні кадрових, матеріально-фінансових та інших умов даної групи. Аналіз роботи шкіл свідчить про те, що вони не здатні через внутрішкільне управління компенсувати увесь комплекс умов, забезпечення яких залежить від державних структур.

Під час формуючого експерименту перевірялися ріані можливості створення необхідних матеріально-фінансових умов для роботи школи. Але жоден із напрямів роботи не дозволяє в сучасних умовах кардинально вирішити фінансові проблеми школи.

Наслідки експериментальної роботи в школах свідчать, що найменші зміни сталися в кадрових умовах. Цей факт можна пояснити особливостями сучасної кадрової ситуації, а також тим, що знання, уміння, спрямованість, інтереси, потреби - це такі характеристики особистості, які змінюються повільно. Вони залежать від численних суб'єктивних, суб'єктивно-об'єктивних та об'єктивних чинників. Тому створення кадрових умов - найскладніше завдання внутрішкільного управління.

Через те, що всі групи умов тісно між собою пов'язані, важливим напрямом підвищення ефективності внутрішкільного управління в сучасних умовах є реалізація виконавчою владою своїх обов'язків перед школою.

Наслідки експериментальної роботи в школах свідчать про те, що ріст сформованості зазначених груп умов відбувається інтенсивніше, якщо вони створюються не як окремі групи, а як цілісна система умов функціонування та розвитку школи.

У ході розробки та перевірки моделі внутрішкільного контролю були використані емпіричні та математичні процедури. Для перевірки гіпотез про наявність закономірного зв'язку між змістом контролю та його продуктивністю застосовано факторний аналіз. На ЕОМ були опрацьовані результати оцінювання керівниками шкіл значення складових змісту контролю для управління школою.

Із п'яти варіантів факторних структур було обрано чотири-факторне рішення. При змістовній інтерпретації першого фактора він дістає назву "фактор контролю наслідків роботи", другий

фактор - "фактор контролю процесу роботи школи", третій - "фактор контролю вчителя", четвертий - "фактор контролю річного управлінського циклу".

Аналіз факторної структури змісту контролю дозволив зробити кілька висновків. До структури першого фактора, що має найбільше навантаження, увійшли всі змінні, що пов'язані з переорієнтацією контролю на великі управлінські цикли та педагогічні системи. Це підтверджує обґрунтованість гіпотез про наявність закономірного зв'язку між оновленням змісту контролю та його продуктивністю.

Те, що другий фактор - фактор контролю процесу роботи школи, узгоджується з особливістю управління - з тим що поточні та заплановані наслідки роботи найчастіше не збігаються. Це й зумовлює необхідність контролю процесу, що дозволяє з'ясувати причини відхилень, які виникають, та визначити шляхи їх усунення.

За рівнем навантаження останній - то фактор контролю вчителя. Для того, щоб зробити обґрунтовані висновки стосовно цього фактора, треба проаналізувати не тільки його структуру, але й сумарну дисперсію кожної змінної. Змінна, пов'язана з контролем діяльності вчителя в межах окремих уроків і заходів, відповідає 1,1% частини дисперсії від сумарної сумісності. Це найнижчий показник серед усіх змінних. У той же час частина дисперсії 11-ої змінної, пов'язаної з контролем наслідків діяльності вчителя, складає 3,6%.

Перевірка розробленої нормативної моделі внутрішкільного контролю проводилась у СШ № 5 м. Луганська.

У ході дослідницької роботи в школі була розроблена концепція її діяльності, внесені зміни до її статуту. Це дозволило школі стати експериментальною, спеціалізованою, багатопро-

фільною школою творчого розвитку учнів. Педагогічним колективом були розроблені моделі особистісних якостей випускників початкової, основної та повної шкіл. Ці моделі виконують функцію мети школи та її основних підсистем, створюють умови для здійснення контролю у межах великих циклів управління.

Розроблені моделі стали основою створення науково-практичного інструментарію діагностування рівня розвитку особистісних якостей школярів трьох вікових груп. Крім того, було розроблено кілька науково-практичних методик для самоконтролю та контролю наслідків різних напрямків педагогічної та управлінської діяльності.

Необхідність оцінки наслідків експериментальної роботи вимагала розробки системи показників продуктивності внутрішкільного контролю (див. рис.2). Перші 7 критеріїв характеризують процесуальні якості контролю, заключні 6 критеріїв характеризують його продуктивність.

Розроблені критерії дозволяють оцінити зміни, що сталися в процесуальних та продуктивних характеристиках контролю в школі.

Наслідки експериментальної роботи свідчать про те, що існує закономірний взаємозв'язок між продуктивністю контролю та його процесуальними характеристиками. Цей висновок перевірявся за допомогою факторного аналізу. На ЕОМ були опрацьовані наслідки оцінювання 82 керівниками шкіл змін у стані внутрішкільного контролю.

Узагальнення наслідків факторного аналізу дозволило зробити такі висновки. По-перше, у структуру виділених трьох факторів увійшли всі 13 змінних, що свідчить про правильність

визначення критеріїв продуктивності контролю. По-друге, до структури кожного з трьох факторів увійшли змінні, що характеризують кінцевий наслідок контролю та зміни, що його визначають.

Це дає інформацію, яка свідчить про зв'язок продуктивних та процесуальних, технологічних характеристик внутрішкільного контролю. По-третє, до структури першого фактора (його навантаження 28,7%) увійшли змінні, що пов'язані з суміжними результатами контролю. Це свідчить про те, що керівники шкіл поєднують контроль з іншою управлінською функцією - регулюванням, а також дає себе знати багаторічне незадоволення суміжними наслідками контролю.

Таким чином, результати факторного аналізу, з одного боку, підтвердили об'єктивність оцінки підсумків експериментальної роботи в школі, а з другого боку - обґрунтованість гіпотез про фактори продуктивності контролю.

Щоб поширити використання розробленої концепції внутрішкільного управління та моделей контролю, спільно в Луганському ІУВ велася різноманітна робота з керівниками шкіл, завідуючими відділами освіти. Головним напрямом цієї роботи була розробка та впровадження експериментальної системи підвищення кваліфікації. Ця система базувалася на таких положеннях: проблему управлінської діяльності керівника школи треба розглядати як складову частину цілісної системи знань про управління школою; щоб зруйнувати старі уявлення керівників шкіл про управління, треба підвести їх за допомогою спеціальної педагогічної системи до самостійних висновків щодо необхідності суттєвих змін у цьому виді діяльності; підвищення кваліфікації треба здійснювати, спираючись на оцінку рівня знань, досвіду, розуміння сутності управління та шляхів його перебудови на початку та наприкінці курсів; під час підвищення кваліфікації треба змі-

невати його зміст та методи з урахуванням оцінки слухачами якості занять та діяльності викладачів.

Для підсумкової оцінки розробленої системи підвищення кваліфікації були запропоновані критерії: прийняття слухачами ідей про сутність внутрішкільного управління та контролю; знання сутності управління; новизна інформації; задоволення одержаною інформацією; значущість такої інформації для управління школою. Ці критерії дозволили слухачам оцінити експериментальну систему підвищення кваліфікації.

Одержані таким чином дані порівнювались із наслідками оцінювання рівня підготовленості керівників шкіл, яке здійснювалось співробітниками ІУВ та викладачами на початку та наприкінці курсів. Крім того, аналізувались результати оцінювання слухачами якості викладання всіх дисциплін, зокрема "теоретичних основ внутрішкільного управління". Зіставлення всіх типів оцінок дозволило зробити обґрунтований висновок про ефективність розробленої системи підготовки керівників шкіл.

В И С Н О В К И

Аналіз філософської, соціологічної, психологічної та педагогічної літератури з проблеми дослідження, узагальнення наслідків педагогічного експерименту дає підстави для таких висновків:

1. У ході дослідження розроблено теорію внутрішкільного управління. Її складовими є:

- концепція внутрішкільного управління, в якій сутність цього явища розглядається через категорію "створення умов", а механізм здійснення управління - встановлення управлінських

відносин, спрямованих на забезпечення динамічного розвитку загальноосвітньої школи шляхом перетворення всіх її компонентів;

- система понять - "внутрішкільне управління", "управлінські відносини", "функції управління", "методи управління", "внутрішкільний контроль" та ін.;

- система закономірностей внутрішкільного управління, яка представлена закономірними зв'язками, що зумовлюють внутрішню технологічну сторону цього процесу, а також зв'язками управління з іншими шкільними підсистемами, закономірними зв'язками школи та зовнішнього середовища;

- принципи внутрішкільного управління, методичні рекомендації щодо визначення цілей, змісту, особливостей, методів внутрішкільного управління.

2. Ефективність внутрішкільного управління підвищується, якщо управлінська діяльність забезпечує трансформацію зовнішніх умов функціонування школи в цілісний комплекс внутрішніх умов - прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, організаційних, правових, матеріально-фінансових, санітарно-гігієнічних, медичних, які необхідні для стабільного функціонування та динамічного розвитку школи. Створення усіх названих умов складає головний зміст управлінської діяльності керівників шкіл.

Особливостями сучасної управлінської ситуації є значне зростання ролі внутрішкільних механізмів управління, його спрямованість на створення цілісної системи роботи школи, урівноваження управлінських завдань, які зумовлюють підвищення вимог до особистості керівників шкіл та їх діяльності.

3. У ході дослідження розроблено класифікацію та аномодельовано чотири групи методів внутрішкільного управління: методи

одержання управлінської інформації; методи прийняття управлінських рішень; методи доведення управлінських рішень до виконавців; методи організаційно-методичного забезпечення реалізації управлінських рішень.

Методи внутрішкільного управління у дисертації витлумачуються як упорядковані засоби пізнання та перетворення шкільних підсистем. Вони спрямовані на створення умов, необхідних для реалізації мети школи.

4. Складність завдань внутрішкільного управління, нестабільність ситуації, в якій вони здійснюються зумовлюють необхідність творчої діяльності керівників шкіл з метою оволодіння теоретичними основами та особливостями внутрішкільного управління, моделювання та реалізації педагогічної системи школи, перевірки ефективності її функціонування. Наслідки формулчного експерименту свідчать, що реалізація цієї вимоги дозволяє підвищити ефективність внутрішкільного управління.

5. Під час дослідження встановлено, що внутрішкільний контроль може бути продуктивним тільки за умов цілісної системи управління, яка характеризується діагностичною постановкою мети управління, спрямованістю всіх функцій управління на реалізацію цієї мети. Мета управління повинна відображати особливості педагогічної системи школи та зовнішнього середовища.

Підвищити ефективність контролю можна за умов: спрямування контролю на перевірку наслідків управлінської діяльності в головних управлінських циклах; переорієнтування контролю на основні результати роботи школи - рівень розвитку особистості випускника повної, основної та початкової шкіл; використання критеріїв, що дозволяють здійснити системний підхід до вивчення, оцінювання, моделювання об'єкта контролю; використання системи методів контролю, що відповідають новим цілям та зміс-

ту контролю; здійснення контролю в тісній єдності з іншими функціями управління.

6. Функцію головного засобу реалізації розроблених моделей внутрішкільного управління у дослідженні виконувала педагогічна система підвищення кваліфікації керівників шкіл. Наслідки експерименту свідчать, що така система повинна передбачати корегування цілей, змісту, організації підвищення кваліфікації залежно від рівня підготовки керівників шкіл на початку та наприкінці курсів, а також результатів оцінювання слухачами якості занять, що проводяться.

Головним у цій системі має бути те, що керівники шкіл управлінські знання засвоюють у контексті цілісної концепції внутрішкільного управління. При цьому, як показала експериментальна робота, відмова слухачів від стереотипних уявлень про управління відбувається швидше, якщо керівники шкіл самостійно дійшли до висновку про необхідність внесення суттєвих змін у свою діяльність.

Дослідження свідчить, що завдання підготовки керівників шкіл до внутрішкільного управління можна розв'язати, поєднавши традиційний інформаційний підхід до підвищення кваліфікації з практичною діяльністю слухачів з аналізу та моделювання процесів внутрішкільного управління.

7. Наслідки експериментальної роботи свідчать, що використання розроблених у ході дослідження моделей як нормативної основи управлінської діяльності, оригінального засобу оцінки її продуктивності, засади щодо визначення змісту підготовки керівників шкіл дозволяє підвищити ефективність внутрішкільного управління. Найбільш значущі зміни відбулися у сформованості прогностичних, педагогічних та організаційних умов функціонування школи, які пов'язані з розв'язанням стратегічних та по-

точних управлінських завадань. Зростання рівня сформованості цих груп умов за п'ятибальною системою складає від 1,1 до 0,9 бала.

8. У межах дисертації неможливо вирішити всі питання теоретичного та методичного забезпечення внутрішкільного управління. Потрібне подальше вивчення тенденцій розвитку освіти, внутрішкільного управління, шляхів втілення цих тенденцій у повсякденне шкільне життя. Розробка цієї проблеми дозволить створити умови для розв'язання актуального для нашого часу завдання - забезпечити управління інтенсивним розвитком школи.

Важливим напрямком дослідницької роботи є розробка нових концепцій внутрішкільного управління, що дозволить більш повно враховувати особливості функціонування шкіл різного типу.

Велике значення має подальше вивчення проблеми визначення мети управлінської діяльності, оцінки продуктивності роботи школи, внутрішкільного управління та інших шкільних підсистем.

Актуальною для школознавства є й проблема обґрунтування структури керуючої підсистеми школи та її функцій у сучасних умовах.

СПИСОК

публікацій за темою дослідження

Монографії, навчально-методичні посібники, методичні рекомендації.

1. Внутрішкільний контроль: состояние, концепция, перспективы развития. - Луганск: ВГУ, 1994. - 177с.

2. Внутрішкільний контроль за внеклассной и внешкільной

работой по трудовому воспитанию: Методические рекомендации руководителям школ. - Ворошиловград: ВГПИ, 1982. - 30с.

3. Рекомендации по организации научно-методической работы в школе. - Луганск, 1995.- 20с. - В соавторстве.

4. Методика и техника работы с профориентационной картой: Методические указания по изучению профессионально значимых качеств личности школьника для студентов педагогических институтов и учителей-стажеров.- Ворошиловград: ВГПИ, 1983. - 41с. - В соавторстве.

5. Комплексная курсовая работа слушателя факультета подготовки и повышения квалификации организаторов народного образования: Методические рекомендации. - Ворошиловград: ВГПИ, 1984. - 46с. - В соавт.;12с. авт.

6. Примерный план работы над проблемой "Оптимизация процесса трудового воспитания школьников //Планирование работы педагогического коллектива над общешкольной проблемой: Методические рекомендации. - Ворошиловград: ВГПИ, 1985. - С.24-37.

7. Приказ по школе: Методические указания слушателям ФПК ОНО. - Ворошиловград: ВГПИ, 1986. - 30с.

8. Методические рекомендации для наблюдения, анализа и оценки учебно-воспитательного процесса в среднем профтехучилище. - Л., 1987. - 47с. - В соавт.;9с.авт.

9. Педагогический анализ в системе внутришкольного управления. Вопросы коммунистического воспитания: Методические указания для слушателей ФПК ОНО. - Ворошиловград: ВГПИ, 1987. - 46с. - В соавт.;12с.авт.

10. Педагогический анализ в системе внутришкольного управления: Методические рекомендации. - Ворошиловград: ВГПИ, 1989. - 20с. - В соавт.;6с.авт.

11. Комплексная выпускная работа слушателя факультета по

подготовке и повышению квалификации организаторов народного образования: Методические рекомендации. - Ворошиловград: ВГПИ, 1989. - 58с. - В соавт.;12с.авт.

12. Планирование работы педагогического коллектива над общешкольной проблемой: Методические рекомендации слушателям ФШК ОНО. - Ворошиловград: 1989. - 57с. - В соавт.;11с.авт.

13. Прекрасный духом и телом: Методическое пособие в помощь работникам детских оздоровительных лагерей. - Луганск: ЛГПИ, 1993. - 69с. - В соавт.;8с.авт.

С Т А Т Т І

14. Из опыта работы школ и общественности по трудовому воспитанию //Вопросы трудового воспитания и профориентации учащихся. ОЦНИ "Школа и педагогика" МО СССР и АПН СССР, 01.07, 1985, N112-85.

16. Справа всенародна //Радянська школа. - 1987. N 1. - С. 81-84. - У співавт.

17. Подготовка директоров школ на ФШК ОНО к управлению трудовым воспитанием учащихся в условиях школьной реформы //Психолого-педагогическое обеспечение учебного процесса. - Л., М. - 1987. С. 330-339.

18. Наукове управління академічною групою як фактор всебічного розвитку особистості студента //Вища і середня освіта: Вип.123. - Київ. - 1987. - С.97-103.

19. Самоанализ внутришкольного контроля //Информационно-методический вестник. - Вып. 6. - Луганск: ИУУ, 1993. - С. 51-52.

20. Тенденции развития общеобразовательной школы и перспективы внутришкольного контроля //Актуальные проблемы образования и воспитания учащейся молодежи. - Луганск: ЛГПИ, 1993. -

С. 48-52.

21. Тенденції розвитку загальноосвітньої школи України // Освіта на Луганщині. - 1996. - N 1. - С. 6 -11.

22. Внутрішкільний контроль //Рідна школа. - 1996. - N 5-6. - С.69 - 71.

23. Концептуальні засади внутрішкільного управління // Педагогіка і психологія. - 1996. - N 2. - С. 35 - 40.

24. Моделювання виховної системи школи // Освіта на Луганщині. - 1996. - N 2.- С. 15 - 17.

25. Проблема закономірностей внутрішкільного управління// Актуальні проблеми освіти і виховання в сучасних умовах. Збірник наукових праць. - Луганськ: ЛДПІ, 1996. - С. 3 - 7.

26. Теория внутришкольного управления как основа формирования профессионализма управленческой деятельности //Культура школьника: профессионализм учителя и проблема социализации личности ученика. - Санкт-Петербург, 1996. - С. 63 -69.

Т Е З И

27. Усовершенствование внутришкольного контроля воспитательной работы //Усовершенствование стиля и методов руководства общеобразовательной школой и улучшение деятельности ОПК ОНО в условиях осуществления школьной реформы. - Барнаул: БГПИ, 1985. - С. 82-83.

28. Внутришкольный контроль за воспитательной работой молодых учителей //Проблемы усовершенствования послевузовского образования молодых учителей. - Гродно: ГПИ, 1988. - С. 92-93.

29. Факторы повышения продуктивности педагогической деятельности в системе повышения квалификации руководителей школ //Проблемы повышения профессионализма и продуктивности педаго-

гической деятельности. - Усть-Каменогорск - Ленинград, 1989. - С. 329-331.

30. Построение переподготовки руководителей школ на основе целевых комплексных программ: Тезисы Всесоюзной научно-практической конференции //Проблемы повышения профессионализма и продуктивности педагогической деятельности. - Усть-Каменогорск - Ленинград, 1989. - С.328-329.

31. Роль директора школы в формировании общественно-политического опыта старшеклассников //Материалы научно-практической конференции: Опыт и первые уроки демократизации жизнедеятельности школьной комсомольской организации. - Москва-Воршиловград, 1989. - С.86-88.

32. Управление взаимодействием искусств в процессе формирования духовной культуры школьников //Взаимодействие искусств в духовном развитии школьников. - Ворошиловград:ВГПИ, 1990. - С. 112-114.

33. Педагогічна творчість вчителя як основа майстерності громадянського виховання //Формування педагогічної майстерності у системі професійної освітньої підготовки майбутнього вчителя. - Київ, 1991. - С. 148-149.

34. О взаимосвязи становления национальной школы и гражданского воспитания учащихся //Культура и педагогика. Гуманизация и гуманитаризация образования. Мировая художественная культура в вузе и школе. Проблемы этнопедагогики и национальной художественной культуры. - Хабаровск:ХГПИ, 1991. - С.55-56.

35. К вопросу о целях, содержании и методах высшего педагогического образования //Высшее педагогическое образование: концепция, методология, пути реализации. - Луганск:ЛГПИ, 1992. - С.50-52.

36. До питання про цілі, зміст та методи вищої педагогічної освіти //Психолого-педагогічні основи активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів. - Вінниця: ЕДПІ, 1992. - С.97-99. У співавт.

37. Аналіз тенденцій розвитку загальноосвітньої школи як основа моделювання альтернативних систем освіти: Тези доповідей науково-практичної конференції з проблеми розвитку альтернативних систем освіти. - Тернопіль, 1993. - С.90-92.

38. Оновлення концептуальних засад внутрішкільного управління як чинник його демократизації //Модернізація системи освіти в Україні на засадах національних традицій та етнопедagogіки, гуманізації і демократизації, світового досвіду. - Івано-Франківськ, 1995. - С.43-44.

A N N O T A T I O N

Y.N. Khrykov. The theory and methods of the inner-school management in modern conditions.

Thesis submitted for a degree of Doctor of Pedagogical Sciences, specialized in 13.00.01 - theory and history of pedagogics. Kiev National University of T.G. Shevchenko, Kiev, 1997.

The conception of the inner-school management has been worked out in the thesis. And in this conception the development of a child is regarded as the aim of school, and the creation of 9 groups of conditions to fulfil the aim of school is taken for the purpose of management.

On the basis of the conception of management the regularities, purpose, contents and methods of management of school are grounded in the thesis.

А Н Н О Т А Ц И Я

Хрыков Е.Н. Теория и методика внутришкольного управления в современных условиях.

Диссертация на соискание ученой степени доктора педагогических наук по специальности 13.00.01 - теория и история педагогики. Киевский университет имени Тараса Шевченко, Киев, 1997г.

В диссертации разработана концепция внутришкольного управления, в которой в качестве цели школы рассматривается развитие ребенка, а в качестве цели управления - создание условий для реализации цели школы. На основе концепции управления в диссертации обосновывается цель, содержание, методы управления в разных циклах управления.

К Л Ю Ч О В І С Л О В А:

внутрішкільне управління; внутрішкільний контроль; методи управління; закономірності управління.

Подписано к печати 12.05.97. Формат 60x84/16. Заказ № 122. Тираж 100 экз.

Ризограф ООО «Знания».
348055, г. Луганск, ул. Володарского, 59, комн. 202.
Тел. 52-34-21.

438101

AB 37.937