

371
K 96

P-P
586/-
МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ УССР

КИЕВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
имени А. М. ГОРЬКОГО

На правах рукописи

В. Н. КУЧКИНА

**ЗАДАЧИ, СОДЕРЖАНИЕ И МЕТОДЫ
НОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО
ТРУДА В ШКОЛЕ**

(13.730. Теория педагогики)

(Диссертация выполнена на русском языке)

Автореферат

диссертации на соискание ученой степени
кандидата педагогических наук

КИЕВ — 1971 г.

НБ НПУ
імені М.П. Драгоманова



100313267

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ УССР

Киевский государственный педагогический
институт имени А.М. Горького

На правах рукописи

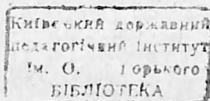
371
Куч

В.Н.КУЧКИНА

ЗАДАЧИ, СОДЕРЖАНИЕ И МЕТОДЫ
НОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА В ШКОЛЕ
(13.730. Теория педагогики)

(Диссертация выполнена на русском языке)

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т
диссертации на соискание ученой степени
кандидата педагогических наук



586-Р - диссерт.

76

Киев. 1971 г.

Работа выполнена на кафедре общей педагогики
Киевского государственного педагогического института
имени А.М.Горького.

Научный руководитель – кандидат педагогических
наук Н.В.ЧЕРПИНСКИЙ.

Официальные оппоненты:

1. Доктор педагогических наук, профессор А.Д.БОНДАРЬ.
2. Кандидат педагогических наук Е.С.БЕРЕЗНЯК.

Внешняя рецензия – кафедра педагогики Нежинского
педагогического института.

Автореферат разослан " " _____ 1971 г.

Защита состоится " " _____ 1972 г.

на заседании Ученого Совета Киевского государственного
педагогического института имени А.М.Горького.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке
института.

Отзывы на автореферат просим присылать по адресу:
г.Киев, 30, улица Пирогова 9, Научная часть.

Ученый секретарь Совета.

ПРЕДМЕТ, ЗАДАЧИ, ИСТОЧНИКИ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В материалах XXIV съезда КПСС указано, что совершенствование системы управления народным хозяйством является одним из узловых вопросов политики партии^{х)}.

Проблема совершенствования управления актуальна и для народного образования. Непрерывно возрастает ответственность управления школой: любое неправильное или несвоевременно принятое решение может привести к растрате труда десятков учителей и сотен учащихся; с другой стороны, правильное и своевременное решение любого вопроса может обеспечить значительный шаг по пути к достижению задач по обучению и воспитанию молодого поколения.

Вопрос повышения качества управления школой постоянно был в центре внимания Коммунистической партии и Советского правительства, органов народного образования. Все документы, регулирующие работу школы, принятые в разные периоды ее строительства, способствовали совершенствованию управления школой. Вопросам организации педагогического труда и управления в школе посвящены работы наших крупнейших советских педагогов: М.И.Калинина, Н.К.Крупской, А.С.Макаренко, С.Т.Шацкого. Много ценных указаний об организации непосредственного руководства школой содержится в работах А.Н.Волковского, М.А.Данилова, И.К.Новикова, Е.И.Перовского, М.И.Кондакова, А.Д.Бондаря, В.А.Сухомлинского, Н.И.Соцердотова, Е.С.Березняка^{хх)}. Отдельные аспекты проблемы раскрыты в работах В.П.Стрезикозина, К.И.Золотарь, Н.В.Черпинского, М.Г.Захарова, А.Г.Полгородника,

х) Л.И.Брежнев. Отчетный доклад ЦК КПСС XXIV съезду КПСС. Материалы XXIV съезда КПСС. М., Политиздат, 1971, стр.66.

хх) А.Н.Волковский. Вопросы школоведения. М., 1955; И.К.Новиков. Организация учебно-воспитательной работы в школе. М., 1952; Е.И.Перовский. Организация работы директора школы. М., 1948; Руководство учебно-воспитательной работой в восьмилетней школе. Под ред. М.И.Кондакова и Н.И.Соцердотова. М., 1961; А.Д.Бондарь. Организация внутришкольного контроля. Киев, 1958; В.А.Сухомлинский. Система работы директора школы. Киев, 1959; Е.С.Березняк. Руководство работой школы. Киев, 1963.

П.З.Свидерской и других^{х)}. В работах перечисленных авторов рассматривается в разной степени с различных точек зрения в основном содержание труда директора и его заместителей по учебно-воспитательной работе, подробно описываются методы работы, определяются и характеризуются основные принципы управления школой, качества, которым должен соответствовать руководитель школы.

В работах Н.В.Черпинского, М.Г.Захарова, А.Можаева улучшение организации труда руководителя школы рассматривается одновременно в связи с улучшением структуры использования его рабочего времени, подробно анализируется управленческая деятельность директора школы на основе классификации затрат его рабочего времени, рассматриваются его информационные связи со структурными подразделениями школы и отдельными ее работниками, предлагаются варианты оптимального использования рабочего времени.

В то же время в педагогической литературе не рассматривалась проблема совершенствования организации педагогического и управленческого труда в связи с улучшением его нормирования. Вместе с тем, изучать эти две проблемы раздельно нецелесообразно. Нормирование труда — одно из необходимых условий повышения эффективности управления учебно-воспитательным процессом в школе.

Существующие правовые нормы, регулирующие отдельные стороны педагогического и управленческого труда в советской школе, установленные в основном еще в первые годы ее образования, в настоящее время не совсем отвечают требованиям повышения эффективности работы общеобразовательной школы. Для руководителя школы законодатель-

х) В.П.Стрезикозин. Организация процесса обучения в школе. М., 1968; М.Г.Захаров. Проблема организации труда директора общеобразовательной школы. Диссертация. М., 1968; Н.В.Черпинский. Бюджет времени директора школы. "Радянська школа", 1970, № I; Руководство работой школы. Киев, 1970; К.И.Золотарь. Ленинские принципы научной организации управленческого труда в руководстве школой. "Советская педагогика", 1970, № II; А.Можаев. Рабочее время директора. "Народное образование", 1969, № 9.

ными актами установлен ненормированный рабочий день, продолжительность и структура которого по существу определяется им самим. Это приводит к тому, что существует педагогически неоправданное различие в затратах времени на отдельные управленческие и педагогические виды работ.

Проведенное автором исследование показало, что практически почти не существует норм, регулирующих структуру рабочего времени, связанного непосредственно с выполнением функций руководителя школы. Однако на повестке дня все больше возникают такие вопросы: каковы предельные нормы учебной недельной нагрузки руководителя, чтобы он, оставаясь педагогом, мог эффективно выполнять непосредственные функции управления школой; сколько необходимо времени на оптимальное выполнение отдельных видов учебно-воспитательного, управленческого труда; каково должно быть целесообразное соотношение между затратами времени у руководителя школы на руководство учебно-воспитательной, инструктивно-методической, административно-хозяйственной работой, чтобы не любой ценой, а оптимальными усилиями в рабочую неделю нормальной продолжительности эффективно руководить учебно-воспитательным процессом.

С учетом сказанного диссертант поставил в исследовании следующие задачи:

изучение фактического состояния нормирования управленческого труда в школе, выявление видов норм и нормативных материалов, определяющих функциональную деятельность школы в целом и, в частности, административно-управленческого персонала;

определение характерных особенностей управленческого труда и возможностей использования общих основных принципов и методов нормирования применительно к школе;

изучение фактического состояния объема, содержания и струк-

туры затрат рабочего времени руководителя школы и целесообразности его распределения на отдельные управленческие функции;

определение педагогически целесообразных затрат рабочего времени на отдельные управленческие работы, оптимальных нормативов численности административно-управленческого персонала для каждой школы в зависимости от количества классов-комплектов в ней.

Для решения этих задач были использованы различные источники и методы исследования:

Изучение произведений классиков марксизма-ленинизма, директивных материалов по вопросам совершенствования организации труда и управления в народном хозяйстве, в области народного образования, которые являются методологической основой исследования.

Анализ вопросов теории и практики нормирования управленческого труда, современного состояния нормирования труда в школе обеспечил поиски решения поставленных задач.

Анкетирование позволило охватить большое количество исследуемых, получить ответы на поставленные вопросы, обобщить полученные данные.

Хронометраж, самохронометраж и анализ недельных, месячных бюджетов времени директоров школ и их заместителей по учебно-воспитательной работе позволили определить особенность, содержание, продолжительность и структуру их рабочего и внерабочего времени, относительную трудоемкость отдельных управленческих работ.

Изучение и обобщение лучшего опыта управления школой, целенаправленные беседы (интервьюирование) способствовали определению педагогически целесообразных регламентов работы руководителя школы.

Математический анализ статистических данных позволил выявить основные факторы, влияющие на продолжительность и структуру рабочего времени, определить расчетную формулу численности администра-

тивно-управленческого персонала.

Опытная проверка рекомендаций по регламентации труда руководителей школы проводилась в 14 школах г.Свердловска.

СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения и библиографии.

Во введении дается обоснование темы, изложены задачи и методы исследования.

В первой главе - "Задачи и содержание нормирования управленческого труда в школе" исследуются общие основы нормирования управленческого труда применительно к школе.

Увеличение школ и усложнение их задач объективно вызывает необходимость в изменении организации их работы. Многочисленность коллектива учителей и учащихся, сложные внутришкольные связи и отношения с другими внешними организациями требуют наличия в школе не только директора, но и его заместителей (руководителей различных функциональных подразделений), т.е. определенной группы работников, обладающих специальными знаниями, умеющих обеспечить четкую целенаправленную деятельность всего школьного коллектива. Труд в школе, обусловленный необходимостью разработки и принятия оптимальных решений для осуществления учебно-воспитательного процесса, организации их выполнения; обеспечения совместной целенаправленной педагогической деятельности всех членов школьного коллектива; гармонизации учебно-воспитательных моментов во времени и пространстве, называется управленческим. Этим трудом заняты: директор школы, его заместители по учебно-воспитательной работе, старшие воспитатели в школе-интернате, заместитель по производственному обучению, организатор внеклассной и внешкольной работы, помощник директора по хозяйственной части, секретарь или делопроизводитель. Все эти лица

наделены неодинаковыми полномочиями и ответственностью, а потому степень их участия в процессе управления школой разнообразна. Главной фигурой в аппарате управления, как определяет Устав школы, является директор, осуществляющий руководство всей деятельностью коллектива школы^{х)}.

Труд руководителя школы отличается рядом специфических особенностей, одной из которых является сочетание управленческой и преподавательской деятельности.

Труд по управлению школой постоянно усложняется, что обусловлено: 1) повышением социальной роли школы (бурное развитие науки и техники приводит к снижению социального эффекта низших ступеней образования и возрастанию его высших ступеней, к более глубокой связи обучения и образования с развитием средств труда, изменением характера труда), а в связи с этим - качественным изменением содержания образования и методов обучения; 2) качественным изменением самого объекта управления (качественным улучшением состава учителей, учащихся, учебно-материальной базы, увеличением масштабов школы и т.д.).

Усложнение задач и повышение социальной роли школы требуют приведения организационно-педагогических условий управления в соответствие с более высокими требованиями. Неудовлетворительный уровень административно-управленческой работы приводит к существенным социально-экономическим потерям в виде потерь живого труда (потери времени из-за плохой организации работы учителя, учащихся, самих руководителей и т.д.); потерь овеществленного труда (нерациональное использование школьного оборудования, технических средств обучения и т.д.); потерь финансовых ресурсов. Но все эти потери прямо

^{х)} Устав средней общеобразовательной школы. "Учительская газета", 1970, 15 сентября.

или косвенно обуславливают недостатки в обучении и воспитании подрастающего поколения.

Переход к более высокой ступени организации управленческого труда в школе требует совершенствования ее основы - нормирования. Чтобы рационально организовать труд, необходимо прежде всего его нормировать.

Специфические особенности управленческого труда в школе затрудняют определение необходимых затрат труда руководителя на выполнение отдельных функций управления, но не исключают их. Предпосылкой регламентации труда руководителя школы является наличие достаточно большого количества однородных повторяющихся работ. При тщательном изучении его труда можно установить, что впечатление разнообразия создается главным образом в результате изменения содержания работ, но сами они неизменно характеризуются большим числом однородных видов: беседы с учителями, учащимися, работниками школы, родителями, изучение специальной педагогической и методической литературы, заседания, выработка и принятие решений, контроль за качеством обучения и воспитания, решение организационных вопросов и т.д.

Под нормированием управленческого труда в школе следует понимать установление меры (нормы) труда на основе оптимального соотношения между затратами времени и объемом выполняемой управленческой работы.

Сущность нормирования труда руководителя школы состоит в установлении меры затрат на выполнение определенных видов деятельности в наиболее оптимальных организационно-педагогических условиях работы. Организационно-педагогические условия - это сочетание средств, методов, материально-технических возможностей, с помощью которых осуществляется учебная, педагогическая и административная деятельность.

Под нормой затрат труда следует понимать время, необходимое для выполнения руководителем школы определенной управленческой работы в установленных организационно-педагогических условиях при нормальной интенсивности труда. Нормальная (общественно-необходимая) интенсивность труда определяется такими затратами, которые обеспечивают нормальное функционирование всех органов человека, всестороннее развитие его физических и умственных способностей при достижении высокого производственного результата.

Нормирование управленческого труда в школе имеет несколько целевых назначений, ведущих в конечном счете к повышению его эффективности: установление наиболее целесообразных регламентов работы руководителя школы, равномерного распределения рабочей нагрузки в течение недели; определение трудоемкости отдельных видов работы и необходимых затрат труда на выполнение всей управленческой работы; улучшение планирования работы; определение оптимальной численности административно-управленческого персонала; выявление наиболее рациональной системы и технологии управления школой, а следовательно, и резервов повышения эффективности педагогического труда; установление доли участия руководителя школы в общем труде; улучшение трудовой дисциплины.

Содержание нормирования управленческого труда в школе включает в себя следующие моменты:

изучение и всесторонний анализ организационно-педагогических условий работы управленческого аппарата школы, включая анализ общих условий, определяемых организацией труда в народном образовании в целом;

изучение и анализ передового педагогического и административного опыта;

проектирование регламента выполнения отдельных видов работ;

проведение специального эксперимента с целью проверки предложенного регламента продолжительности выполнения той или иной управленческой работы;

установление норм труда руководителя школы;

систематический пересмотр устаревших норм труда.

Научно обоснованное нормирование должно опираться на комплекс педагогических наук, физиологию, экономику, социологию. Незавершенность этой проблемы в названных науках затрудняет всестороннее обоснование норм труда руководителя школы.

Для достижения указанных задач и целей нормирования труда необходимо привести в соответствие нормы и нормативы затрат труда с определенными требованиями, которые характеризуются как принципы нормирования управленческого труда^{х)}: 1) максимальное соответствие норм общественно необходимым затратам труда (общественно необходимому времени). При анализе эффективности труда в народном образовании необходимо соизмерять получаемый общественный эффект с затраченным на него трудом. Поскольку общественно необходимые затраты рабочего времени являются не среднеарифметической величиной, а наиболее часто встречающимися затратами по выполнению определенного вида деятельности, то последние в своем подавляющем большинстве будут отражать общественно необходимые затраты в управленческой работе руководителя школы; 2) обеспечение прогрессивности норм; 3) научная (организационно-педагогическая, физиологическая, социально-экономическая) обоснованность норм. Норма труда не может быть субъективной величиной, так как она является общественно необходимой, основанной на действии объективных факторов. При установлении нормы труда руководителя школы следует иметь в виду не только получение мак-

^{х)} В.С.Рапопорт. Основы нормирования управленческого труда на промышленных предприятиях. М., Экономика, 1968, стр.7.

симального эффекта при минимальных затратах труда, но и обязательное сохранение высокого уровня его работоспособности на продолжительный период. Нормы труда должны предусматривать уровень загрузки руководителя в течение рабочей недели нормальной продолжительности (41 час), с тем, чтобы создать возможность для их теоретического, идейно-политического роста, повышения содержательности труда и роста его эффективности; 4) выполнимость норм. Если нормы будут завышены, то они не будут выполнять функции объективной меры затрат труда; 5) комплексный охват нормами всего объема управленческих работ. Нормы только в том случае выполняют роль организационного фактора, когда они будут регламентировать весь объем управленческой работы в школе; 6) привлечение руководителей к разработке норм.

При нормировании управленческого труда в школе важно правильно выбрать объект нормирования и определить его объем и содержание. Автор пришел к выводу, что по объему и содержанию труд руководителя целесообразно подразделить на такие объекты нормирования: функции управления и управленческие работы. Каждый из этих объектов нормирования должен отвечать требованиям: иметь определенную повторяемость (если она отсутствует, то нет необходимости в регламентации затрат труда); иметь четко выраженные признаки: результат или содержание; иметь признаки, позволяющие зафиксировать его начало и конец, без этого невозможно заметить время, в течение которого осуществляется данный вид управленческой работы.

Необходимо заметить, что выделенные нами объекты нормирования в чистом виде встречаются редко, чаще всего они тесно переплетаются. Однако для изучения эмпирических данных о продолжительности выполнения тех или иных работ целесообразно было их выделить и рассмотреть изолировано.

Далее диссертант рассматривает систему нормативных материалов, определяющую функционирование школы. Вся школьная жизнь регулируется общими социально-педагогическими нормами, под которыми автор имеет в виду прежде всего ряд установок, данных школе, учителю, руководителю в решениях партии и правительства. Управление школой базируется на организационно-структурных нормативах, которые определяют состав должностных лиц, организационное строение органа управления, регламентируют распределение функций, устанавливают взаимоотношения подчиненности и соподчиненности и т.д. Организационно-структурные нормативные документы представлены Уставом средней общеобразовательной школы, типовыми штатами, Правилами внутреннего трудового распорядка, Положениями о педагогическом совете, родительском комитете, методической работе в школе, различного рода инструкциями и т.п. Нормативы и нормы труда в школе представлены нормативами и нормами времени, продолжительности, регулярности, численности, управляемости. Нормативы времени на управление - это расчетные величины времени, выражающие закономерности изменения его от определенных факторов. На их основе устанавливаются нормы времени, под которыми понимаются затраты, необходимые на выполнение конкретного объема управленческой работы должностного лица, имеющего определенную квалификацию и работающего в определенных условиях. Нормативы времени установлены на недельную учебную работу учащихся по группам классов, на каждый учебный предмет по классам, на недельную педагогическую работу учителей, руководителей. Практически отсутствуют нормы и нормативы времени на отдельные управленческие работы.

Разновидностью норм времени являются нормы продолжительности выполнения отдельной управленческой работы или комплекса работ. Такие нормы определяют продолжительность учебного года, четверти, каникул, урока, перемен, выполнения домашних заданий учащимися, отдель-

ных внеклассных и внешкольных массовых мероприятий. Названные нормы продолжительности лежат в основе планирования всей управленческой и педагогической деятельности.

В практике школы широко используются нормативы регулярности проведения отдельных видов работ: педсоветов, классных и общешкольных родительских собраний, заседаний родительских комитетов, методических объединений. Отделы народного образования в инструкциях, приказах регламентируют регулярность выполнения таких видов управленческих работ, как проверка классных журналов, ученических тетрадей, дневников и т.д.

Под нормативами численности следует понимать расчетные величины для определения необходимой (оптимальной) численности административно-управленческого персонала для организации эффективной работы всего школьного коллектива. Под нормами численности следует понимать такую численность административно-управленческого персонала, которая объективно необходима для эффективного управления школой. В настоящее время основным регламентирующим началом при установлении числа управленческого персонала в школе является количество классов-комплектов. Анализ типовых штатов административно-управленческого персонала за последние тридцать лет позволяет сделать вывод, что увеличение количества классов-комплектов в школе после 30 не ведет к увеличению числа управленческого персонала в ней. Это значит, что 62% средних и 8,4% восьмилетних школ г.Свердловска, в которых насчитывается более 30 классов, работают в значительно сложных условиях, чем остальные. Количество классов-комплектов в школе определяет число заместителей директора по учебно-воспитательной работе. В настоящее время максимум их достигает двух при наличии 30 классов и более. Но есть немало школ, где насчитывается 40 и более классов, а число заместителей по учебно-воспитательной работе по-прежнему два. Видимо, имеется необходимость на основе определения

объема и трудоемкости выполняемой работы, при нормальной интенсивности труда, найти оптимальное число заместителей директора школы в зависимости от количества классов в ней.

В зависимости от задач нормирования - расчет оптимальной численности управленческого персонала или определение необходимых затрат времени на отдельные виды работ - возможны две группы методов нормирования.

Во второй главе - "Методы нормирования управленческого труда в школе" излагаются методы нормирования, первая группа которых основывается на статистическом анализе численности работников управленческого аппарата школы, а вторая - на изучении затрат их рабочего времени.

Необходимо было в процессе исследования определить рамки рабочего времени руководителя школы, так как применительно к педагогическому и управленческому труду границы рабочего и вне рабочего времени иногда условны, а чаще всего подвижны. Определение самого понятия "рабочее время" руководителя школы представляет как теоретический, так и практический интерес. В.И. Ленин, придавая огромное значение правильному определению рабочего времени, писал: "Прежде чем постановлять правила о количестве рабочего времени, закон должен определить, что, собственно, следует понимать под рабочим временем"^х). В качестве естественной единицы, измеряющей продолжительность функционирования живого труда работника, рабочее время пригодно для измерения любого труда, создающего как материальные, так и духовные блага. Для таких же видов труда, результат которых не воплощается в товаре, как, например, труд руководителя школы, учителя и т.д., оно является единственным количественным измерителем. В то же время само рабочее время, его структура определяется характером той отрасли труда, в которой работает человек. Рабочее время^х) В.И. Ленин. Полн. собр. соч., т. 2, стр. 270.

руководящего работника школы рассматривается как фактически отработанное (определенное количество труда), в течение которого он выполняет свои функции и обязанности, связанные с общей административной деятельностью, с руководством учебно-воспитательным процессом и контролем за ним, работой по специальности (преподавание).

Чтобы изучить фактически используемое количество рабочего времени, выявить резервы, составить педагогически рациональный баланс труда, обосновать величину его норм для руководителя школы, необходима классификация рабочего времени. Она проведена с точки зрения выполнения функций, обусловленных, с одной стороны, должностными обязанностями руководителя школы, а, с другой, - обязанностями его как учителя-предметника. Этой классификации способствует существующая система оплаты труда, предусматривающая дополнительную оплату за преподавательскую работу, заведывание группами продленного дня, школьными интернатами. В связи с этим, все рабочее время подразделяется на основное и дополнительное. Основное рабочее время - это время выполнения функций по управлению школой в целом или отдельной ее подсистемой, Дополнительное рабочее время - это время выполнения руководителем функций учителя-предметника, руководителя групп и школ продленного дня, интерната, дополнительно оплачиваемое.

Основное рабочее время подразделено автором на отдельные однородные или близкие по содержанию управленческие работы, сгруппированные в зависимости от того, кем или чем управляет данный административный работник. Структура рабочего времени руководителя школы представлена в схеме I.

Схема I.

Время основной работы				
Время руководства учебно-воспитательной работой	Время организации ин-структивно-методической работы	Время руководства работой с родителями, общественностью	Время организационно-хозяйственной и финансовой деятельности	Время административно-управленческой деятельности

Данные обследований показывают, что структура рабочего дня заместителей директора по учебно-воспитательной работе мало чем отличается от структуры рабочего дня директора.

Рабочий день руководителей школы классифицируется как ненормированный. Ненормированное рабочее время директора школы и его заместителей теоретически, само по себе, не должно предполагать увеличения объема работ, требующих для их выполнения дополнительного времени сверх нормальной рабочей недели. А практически расширение круга обязанностей, входящих в компетенцию руководителей школы, усложнение труда по управлению при прежней его организации требуют постоянно дополнительного рабочего времени сверх нормальной рабочей недели. По нашему мнению, наряду с определением продолжительности рабочего времени руководителя школы необходимо определить точный круг обязанностей каждого члена административно-управленческого персонала школы. Нормальная продолжительность их труда должна определяться не только объемом работ и кругом обязанностей, а законодательно установленной 41-часовой рабочей неделей. Исходя из специфики работы школы, где вся учебная, методическая, внеклассная работа планируется и проводится в рамках недели, мы приняли за основную единицу измерения рабочего времени работников школы рабочую неделю.

Полученные данные о величине и структуре рабочего времени руководителей школы позволяют сделать следующие выводы:

I) Общая продолжительность их рабочего времени намного превышает 41-часовую рабочую неделю (табл. I). Продолжительность рабочей

недели колеблется от 40 до 80 часов.

Таблица 1.

Общая характеристика продолжительности рабочей недели
(в часах)

Должностные лица	г о р о д			с е л о			в целом		
	в сред- нем	школа сред- няя	8-лет- няя	в сред- нем	школа сред- няя	8-лет- няя	в сред- нем	школа сред- няя	8-лет- няя
Директор	62,4	64,1	58,3	58,4	58,7	58,1	60,9	62,5	58,2
Заместитель по учебно- воспитатель- ной работе	55,7	56,2	53,4	44,3	45,2	43,0	53,5	54,6	50,0

2) На величину продолжительности рабочей недели влияют сменность занятий (табл.2), количество учащихся (табл.3), недельная учебная нагрузка самого руководителя (табл.4), стаж административной работы.

Таблица 2.

Величина недельного рабочего времени (в часах) руководителя в зависимости от сменности занятий

Работники	Режим работы школы	I смена	I,5 смены	I смена с прод- ленным днем	2 смены
Директор	Все рабочее время в том числе основ- ное время	60,6	53,5	61,8	60,1
		43,1	43,4	42,5	45,7
Заместитель по учебно- воспитатель- ной работе	Все рабочее время в том числе основ- ное время	60,7	52,0	52,4	53,5
		41,5	34,6	37,1	38,7

Переход школы на односменный режим работы не приводит автоматически к сокращению продолжительности рабочей недели руководителей школы.

Общая тенденция увеличения продолжительности рабочей недели

руководителей наблюдается в школах с большим числом учащихся. При-
чем, это происходит за счет увеличения затрат времени на администра-
тивно-управленческую деятельность, в то время, как на непосредствен-
ное руководство учебно-воспитательным процессом они даже сокраща-
ются.

Таблица 3

Величина недельных затрат рабочего времени директора
школы в зависимости от количества учащихся в ней
(в часах)

Количество учащихся		до 400	401- 640	641- 880	881- 1120	1121- 1360	1361 и выше
Руководитель							
Директор	Все рабочее время	59,2	54,2	57,0	55,2	63,9	62,5
	Основное время в т.ч. руковод- ство учебно-вос- питательной ра- ботой	39,6 17,9	37,6 17,1	42,5 21,1	43,9 14,7	54,0 14,8	49,2 16,6

Таблица 4

Величина недельных затрат рабочего времени руководи-
теля школы в зависимости от его недельной учебной
нагрузки (в часах)

Недельная учеб- ная нагрузка		нет уро- ков	4	5-6	7-8	9-10	11-12	боль- ше 12
Руководи- тель								
Директор	Основное время в т.ч. на руко- водст. учебно- восп. процес.	56,8 17,7	47,1 12,1	48,9 15,4	42,5 16,6	45,7 18,3	44,7 18,0	42,2 20,2
	Дополнительное время	-	5,2	10,2	13,9	13,6	16,2	17,3
	Все рабочее время	56,8	52,3	59,1	56,4	59,3	60,9	59,5

Увеличение недельной учебной нагрузки до 12 уроков ведет к
удлинению рабочей недели. Дальнейшее увеличение учебной работы идет
уже за счет уменьшения времени на выполнение функций по управлению

школой (в нашем исследовании 57% директоров городских и 81% сельских школ имеют недельную нагрузку более 10 уроков). Данные свидетельствуют о том, что перегруженность рабочей недели объясняется в основном занятостью дополнительной работой (основное рабочее время у директора составляет 45,7 часа, а у заместителя-39,6 часа в неделю). Установленная норма учебной нагрузки для руководителя школы не соответствует требованиям сегодняшнего дня, ограничивает возможности в руководстве учебно-воспитательным процессом, особенно в условиях односменных занятий. В то же время 4,3% обследуемых директоров и 6,0% их заместителей не ведут преподавательской работы, что, безусловно, отрицательно сказывается на руководстве учебным процессом. Автор делает вывод о необходимости преподавательской работы для руководителя школы, которую следует ограничить 4-6 уроками в неделю, что позволит включить ее в систему обязательных функций без дополнительной оплаты.

3) На руководство учебно-воспитательным процессом и контроль за выполнением учителями, классными руководителями и другими работниками своих обязанностей директор расходует 39,2% основного рабочего времени, а его заместитель - 43,2%; на организацию инструктивно-методической работы, соответственно, 6,2% и 8,3%; на руководство работой с родителями и общественностью - 11,7% и 5,3%; на организационно-хозяйственную работу - 12,6% и 3,0%; на административно-управленческую деятельность - 30,3% и 40,2%. Приведенные данные свидетельствуют о педагогическом несоответствии между значениями отдельных функций управленческого труда и временем, которое на них затрачивается. Слишком много времени уделяется административно-управленческой и организационно-хозяйственной деятельности в ущерб времени на управление учебно-воспитательным процессом. Даже заместитель директора по учебно-воспитательной работе большую часть времени отводит административной, организаторской работе, что гово-

рит о дублировании, отсутствии четкости в распределении функций между директором и его заместителями.

4) Распределение посещаемых руководителем школы уроков в неделю показывает, что наибольшие частоты соответствуют 4-9 урокам. Самофотохронометраж показал, что практически директор посещает и анализирует по одному уроку в день, что свидетельствует о невозможности посещения двух уроков (требуемая норма органами народного образования) в сочетании с двумя уроками, которые он сам проводит. При этом недельная норма проведения своих уроков реализуется почти полностью, а норма посещения уроков учителей - лишь на 50%. В то же время отсутствие затрат времени на подготовку к посещению уроков и небольшие затраты времени на анализ их (от 5 до 10 минут) являются косвенными показателями низкой эффективности затрат времени на посещение уроков.

5) Систематический просмотр дневников учащихся осуществляют 10% руководителей, классных журналов - 36%, тетрадей учащихся - 9%. Это говорит о том, что перечисленные документы плохо используются в качестве необходимых источников важнейшей информации при управлении учебно-воспитательным процессом.

6) Отсутствует система в работе с отдельными учителями, классными руководителями, учащимися. Чаще всего работа сводится к внеплановым, зачастую случайным беседам, происходящим по инициативе учителей или классных руководителей. Только 50% исследуемых директоров посещают внеклассные мероприятия, проводимые классными руководителями.

7) Руководя учебно-воспитательной работой опосредствованно (через своих заместителей), директора многих школ практически не вмешиваются в их работу, не контролируют их и не помогают им. Между тем, наблюдается устойчивая тенденция большой занятости директора подготовкой и проведением массовых школьных мероприятий (табл.5),

причем, анализ затрат времени показал во многих случаях не целесообразность его участия в этой работе.

8) Анализ затрат времени директора и его заместителей на организацию инструктивно-методической работы показал практическое отсутствие времени на изучение, обобщение и опробование передового педагогического опыта, на помощь и контроль по самообразовательной работе учителя.

Таблица 5

Структура затрат времени руководителя школы на руководство учебно-воспитательной работой в течение недели
(в часах)

Виды деятельности Руководитель		руковод. работой учителей	руковод. работой классных руководителей	руковод. работой замест. по уч. воспит. работе	руковод. деятел. организ. по внеклассной работе х)	руковод. работой старших пионер-вожатых	направление общешкол. самоуправления, оказание помощи комсом., пионер. организ.
Директор	общее	9,4	2,7	0,8	3,5(0,1)	0,4	0,8
	город	6,9	2,5	1,1	3,1(0,2)	0,5	0,8
	село	12,3	3,0	0,5	3,9(0,1)	0,4	0,8
Замест. по уч. воспит. работе	общее	9,0	4,3		2,3 ^{xx)}		0,5
	город	8,5	4,5		2,3		0,5
	село	11,1	2,4		2,1		0,5

9) Значительная часть времени, уделяемого на организационно-хозяйственную работу (до 57%), приходится у директора школы на выполнение снабженческих функций. Практика работы показывает, что

х) В этот раздел включена работа по организации подготовки и проведения массовых мероприятий. В скобках показана продолжительность времени непосредственного руководства работой организатора внеклассной и внешкольной работы.

xx) Для заместителя директора - это раздел согласования и координации усилий по руководству учебно-воспитательной работой с другими заместителями и старшим пионервожатым.

централизация бухгалтерского учета без одновременной централизации хозяйственного обслуживания школ не позволяет достигнуть оптимального результата в использовании материальных, финансовых ресурсов и времени работников школы. Организация хозяйственных вопросов, связанных с жизнью школы, является самой трудной, злободневной, требующей большого количества времени, но пока что малоэффективной деятельностью руководителя педагогического коллектива.

10) Наибольшие трудности для директоров порождают помехи, возникающие извне и нарушающие их режим работы, например, прием различных комиссий, незапланированные вызовы и т.д. Обилие мероприятий, на которые приглашаются и в которых участвуют директора школ, приводит к увеличению их рабочего времени и отрицательно сказывается на эффективности их труда.

11) В связи с тем, что руководители школ имеют ненормированный рабочий день, хотя специфика деятельности школы позволяет его регламентировать, рабочее время во многих случаях расходуется на выполнение общественной работы. Общественных поручений директора имеют немало: 80% директоров городских школ имеют не меньше двух, а 53% директоров сельских школ имеют три и более поручений.

Вопрос продолжительности и эффективности использования рабочего времени руководителей школ — не только вопрос охраны труда. Он приобретает государственное значение, так как существующая перегрузка является серьезным тормозом к дальнейшему улучшению всего учебно-воспитательного процесса.

Основой определения структуры и норм затрат труда руководителей школы, установления оптимальной численности административно-управленческого персонала должно быть изучение содержания и объема необходимой информации для эффективного управления школой. Директор получает массу разнообразной информации в течение дня, недели

и т.д. из различных источников. Для установления пределов времени на выполнение руководителем школы отдельных управленческих работ необходимо представить оптимальный объем нужной информации по каждому из участков работы школы в течение рабочего дня, недели, месяца, четверти. В диссертации сделана попытка определить необходимый объем информации из различных источников в разные временные периоды.

Опытное изучение педагогической значимости отдельных видов управленческой деятельности позволило представить примерный рациональный баланс недельного бюджета времени для директора школы и его заместителей по учебно-воспитательной работе (в %).

Виды деятельности	недельное основное рабочее время (%)	
	директор	заместитель
I. Руководство учебно-воспитательным процессом		
1) рук-во работой учителей и классных руководителей	50,0	68,7
2) рук-во работой ученических органов самоуправления, комсомольских и пионерских организаций	2,3	2,3
3) рук-во работой заместителей по учебной работе	9,8	2,3
4) рук-во работой организ.внеклассной работы	3,7	
5) рук-во работой старших пионервожатых	2,4	
2. Организация инструктивно-методической работы и работы по самообразованию учителей	3,7	12,2
3. Организация работы с родителями и общественностью	3,7	3,7
4. Организационно-хозяйственная и финансов. деятельность	7,3	1,2
5. Административно-управленческая деятельность	9,8	4,6
6. Резерв времени	7,3	5,0
Всего (41 час в неделю)	100%	100%

Предложенный баланс затрат рабочего времени позволит директору и его заместителям по учебно-воспитательной работе сосредоточить основные усилия на руководстве и контроле учебно-воспитательным

процессом, обеспечит семичасовой рабочий день (без преподавательской работы) и увеличит тем самым их возможности для непрерывного "духовного воспроизводства".

Необходимыми источниками, обеспечивающими возможность выполнения предложенной структуры рабочего времени, могут служить:

1) тщательный самоанализ и выявление непроизводительных затрат рабочего времени самими руководителями школы;

2) взаимная информированность и координация планов и действий всех членов административно-управленческого персонала, устранение дублирования в работе;

3) координация планов и действий администрации с партийной и профсоюзной организациями школы;

4) продуманная система совещаний и заседаний, оперативность и качество их проведения;

5) подготовка кадров помощников по хозяйственным вопросам и секретарей-машинисток, улучшение их работы;

6) совместное, заблаговременное координирование работы органов народного образования и общественных учреждений, сокращение не-координированных распоряжений различных общественных организаций;

7) предварительное согласование посещений школы вышестоящими органами, гостями, посетителями;

8) широкое внедрение оргтехники в управленческую деятельность в школе.

Исходя из данных опытной проверки и хронометража рабочего времени, мы предлагаем такую регулярность подробного изучения руководителем документации учителей, классных руководителей и старших воспитателей:

классные журналы - один раз в месяц;

ученические тетради у каждого учителя - один раз в четверть;

ученические дневники каждого класса целиком или выборочно - один раз в четверть.

Разнообразие управленческих работ и их творческий характер исключают возможность создания универсальных норм затрат труда. Предложенные нормы рабочего времени и регулярности будут несколько изменяться в зависимости от конкретных условий работы каждой школы. При разработке норм труда невозможно учесть все существующие как объективные, так и субъективные факторы, влияющие на продолжительность выполнения отдельных видов управленческих работ. Совершенно очевидно, что попытка учесть каждую минуту времени управленческого персонала была бы абсурдной. Тем не менее, на 80-90% должны быть учтены данные, показывающие, сколько времени отнимает и должно отнимать выполнение отдельных обязанностей, назначенных директору и его заместителям.

Автором определены нормативы численности управленческого персонала в целом для школы. Расчетная численность его определялась по формуле, выведенной на основании значений выбранных факторов и фактической численности управленческого персонала с применением метода множественной корреляции по методике, предложенной для расчета управленческого персонала в учреждении^{х)}. Нами выведена расчетная формула: $N = 1,18 + 0,135K$, где N - норматив численности управленческого персонала; 1,18 - постоянный коэффициент; 0,135 - коэффициент при факторе; K - количество классов-комплектов в школе.

Предложенный проект штатов управленческого персонала для школы с различным количеством классов-комплектов представлен в таблице 6.

^{х)} Математические методы в нормировании труда. М., НИИтруда, 1968, стр.73-133.

Таблица 6.

Проект типовых штатов административно-управленческого персонала начальных, восьмилетних и средних школ

Наименование должностей	штаты в зависимости от количества классов-комплектов													
	начальные, восьмилетние и средние школы													
	до 4	5-6	7-8	9	10-13	14-17	18-21	22-26	27-31	32-34	35-38	39-41	42 и более	
Директор школы	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
Зам. директора по уч.восп. работе	-	0,5	0,5	I	I	I	I	1,5	2	2,5	2,5	3	3	
Помощ. директора по хозяйств. работе	-	-	-	-	-	-	I	I	I	I	I	I	I	
Завед. хозяйством	-	-	0,5	0,5	I	I	-	-	-	-	-	-	-	
Бухгалтер	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,5	0,5	0,5	
Делопроизводитель	-	-	-	-	-	0,5	I	I	I	I	I	I	I	
Всего	I	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7	

Примечание: в средних школах, насчитывающих 9-10 классов (до трех включительно), вводится 0,5 ставки организатора внеклассной и внешкольной работы. В средних школах, насчитывающих 9-10 классов (больше трех), вводится полная ставка организатора внеклассной и внешкольной работы.

Предложенные штаты мы определили, исходя из педагогической и экономической точек зрения. Для последней цели весь существующий административно-управленческий персонал школ Шевченковского района г.Киева с их заработной платой сравнили, соответственно, с новым проектом штатного расписания. В результате получили, что с введением этого штатного расписания потребуется увеличение фонда заработной платы работников административно-управленческого аппарата школы на 6%.

Рассмотрение вопросов, изложенных в работе, приводит к ряду выводов и предложений, которые даются автором в заключении.

1. Ненормированный рабочий день, существующие недостатки в организации труда способствуют неоправданно большой амплитуде колебаний в продолжительности рабочей недели руководителей школы, выполнения отдельных видов управленческих работ.

2. Отсутствие различий в структуре затрат труда директора школы и его заместителей по учебно-воспитательной работе, отсутствие четкости в распределении функций между ними, наличие дублирования в работе дают основание утверждать, что существующая система планирования работы школы на практике требует пересмотра; целесообразно распределение круга обязанностей каждого члена управленческого аппарата проводить на основе функций, определенных Уставом школы для каждой должности, и учета его личных качеств.

3. Необходима разработка критериев оценки эффективности деятельности школы и ее руководителей с тем, чтобы создать возможность объективно сопоставить результаты и затраты труда.

4. Существующие нормативы и нормы затрат труда в школе, установленные в первые годы образования советской школы, нуждаются в пересмотре в связи с качественными изменениями социальной роли школы и управленческого труда в ней.

5. Основной единицей измерения продолжительности рабочего времени руководителя школы целесообразно считать рабочую неделю.

6. Необходимо иметь руководителям школы законодательно установленную продолжительность рабочей недели (41 час). При определении объема работы внутри школы и вне ее для каждого члена административно-управленческого персонала исходить из этой нормы.

7. В связи с существующим педагогическим несоответствием между значениями отдельных видов управленческого труда и временем, затрачиваемым на их выполнение, необходима регламентация структуры рабочего времени, связанного непосредственно с исполнением функций по управлению школой.

8. Плату за учебную недельную работу руководителя школы целесообразно включить в основной должностной оклад, уменьшив соответственно ее до 4-6 часов и увеличив заработную плату.

9. Необходимо организовать в системе профессионального обучения или на специальных курсах подготовку таких работников управленческого аппарата школы, как: помощник директора по хозяйственной части, делопроизводитель-машинистка.

10. Необходима более радикальная система подготовки руководящих кадров школ через педагогические институты и центральные институты усовершенствования квалификации учителей.

11. Необходимо создание и широкое внедрение техники управления в управленческий труд в школе.

12. Существующие типовые штаты школ не отражают изменений, происшедших в школе, обществе за последние десятилетия, и требуют коренного пересмотра.

13. В связи с тем, что не все руководители школы, получающие юридическое право работать, имеют те качества, которые предъявляются им занимаемой должностью, необходимо разработать профессиональную программу директора школы, заместителя по учебно-воспитательной работе, организатора внеклассной и внешкольной работы.

х х х

Основное содержание диссертации отражено в печатных работах автора:

1. К вопросу об использовании времени руководящих работников средней школы. Уч.зап.Свердловского госпединститута. Сб.65, Свердловск, 1968. (В соавторстве).

2. Рабочее время и рабочий день руководящих работников общеобразовательной школы. Уч.зап.Свердловского госпединститута. Сб.121, Свердловск, 1970.

3. О деловых и личностных качествах руководителей школы. Уч.зап.Свердловского госпединститута. Сб.164, Свердловск, 1971.

х х х

По материалам исследований автор ~~выступил~~ с докладами на следующих конференциях:

"Научная организация труда в системе народного образования"
(г.Тернополь, декабрь 1966 г.; г.Севастополь, сентябрь 1967 г.).

"Актуальные вопросы экономики и организации образования"
(Московский ордена Трудового Красного Знамени госпединститут им.В.И.Ленина, апрель 1970 г.).

Б Ф 23096 23.XI.7г.

тир. 180 экземпляров. Заказ 4776.

Книжная типография № 5