

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ УССР  
КИЕВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
ИНСТИТУТ ИМЕНИ А.М. ГОРЬКОГО

---

На правах рукописи

МАСЛОВ

Валентин Иванович

СИСТЕМА ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ  
ДИРЕКТОРА ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ШКОЛЫ

13.00.01 - Теория и история педагогики

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата педагогических наук

НБ НПУ  
імені М.П. Драгоманова

КИЕВ - 1979



100313447

Диссертация выполнена на кафедре педагогики Киевского государственного педагогического института им.А.М.Горького.

Научный руководитель - кандидат педагогических наук, доцент В.И.БОНДАРЬ.

Официальные оппоненты:  
доктор педагогических наук Э.Г.КОСТЯШКИН,  
кандидат педагогических наук Е.С.БЕРЕЗНЯК.

Ведущее учреждение - Научно-исследовательский институт общего образования взрослых АПН СССР, г.Ленинград.

Защита состоится 19 апреля 1979 года в 15 часов на заседании специализированного совета К 113.01.02 для защиты диссертаций по присуждению ученой степени кандидата наук по специальности 13.00.01 - теория и история педагогики в Киевском государственном педагогическом институте им.А.М. Горького /252030, г.Киев - 30, ул.Пирогова, 9/.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке института.

Автореферат разослан 15 марта 1979 года.

Ученый секретарь  
специализированного совета

доцент И.П.КОПАЧЕВ

## Общая характеристика работы

Актуальность проблемы. Эффективность, качество реализации задач, поставленных перед народным образованием Коммунистической партией Советского Союза и Советским правительством, направленных на дальнейшее совершенствование обучения, воспитания и подготовки к труду учащихся, во многом зависит от кадров, стоящих во главе педагогических коллективов, уровня их идейно-теоретической, научно-методической и административной подготовленности.

Решение проблем, связанных с подбором, расстановкой, воспитанием и обучением кадров, Коммунистическая партия рассматривает в качестве одного из важнейших направлений всей своей деятельности. В Отчетном докладе Центрального Комитета партии XXV съезду КПСС подчеркнуто, что кадровая политика является "могучим рычагом, посредством которого партия воздействует на ход общественного развития".<sup>1</sup>

На современном этапе экономического и идеологического строительства руководитель, кроме высоких морально-политических качеств и глубоких специальных знаний в конкретной области, должен быть профессионально подготовлен к управленческой деятельности. "Управленческую деятельность надо рассматривать в качестве особой профессии, в которой следует специально готовить работников, обладающих практическим опытом и проявляющих организаторские способности".<sup>2</sup>

Принципиальной основой содержания подготовки руководящих кадров в развитом социалистическом обществе является четко сформулированные на XXV съезде КПСС требования к современным руководителям, вытекающие из ленинских установок к работе партийного 1. Материалы XXV съезда КПСС. М., Политиздат, 1976, с.70.  
2. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. М., 1975, с.77.

и государственного аппарата, и обусловленные объективной необходимостью непрерывного совершенствования стиля руководства во всех сферах деятельности нашего общества. "Современный руководитель, - говорится в Отчетном докладе ЦК КПСС XXV съезду, - должен органически соединять в себе партийность с глубокой компетентностью, дисциплинированностью с инициативой в творческом подходе к делу".<sup>1</sup>

В области народного образования решение проблем идейно-теоретического, научно-методического, административно-педагогического роста руководителей призвана осуществлять система повышения квалификации руководящих кадров и подготовки резерва школьной администрации, существующая в нашей стране. В эту систему входят: республиканские, областные, городские институты усовершенствования учителей, факультеты повышения квалификации директоров средних школ при университетах и педагогических институтах, районные/городские/методические кабинеты, опорные школы по распространению передового педагогического опыта, наставничество, самообразование, а также различные краткосрочные курсы, вечерние университеты марксизма-ленинизма, народные университеты научно-педагогических знаний, лектории и методологические семинары, педагогические чтения и конференции.

Различные аспекты функционирования системы повышения компетентности руководителей школ исследуются учеными и психологами, различными категориями работников народного образования. В частности следует отметить работы Г.М.Климовой, Л.В.Худоминского, А.Н.Земной, К.А.Нефедовой, Н.А.Филипповой, исследовавших проблемы повышения квалификации педагогических кадров на различных этапах развития системы народного образования.

Некоторые проблемы повышения квалификации учителей и руководителей школ раскрыты в работах Ю.П.Азарова, А.Н.Булковского, I. Материалы XXV съезда КПСС. Политиздат. М., 1977, с.70.

А.Д.Даринского, Н.В.Кузьминой, Ю.Н.Кулыткина, В.Н.Котляра, А.А.Орлова, Ф.Г.Паначина, И.П.Раченко, М.Н.Скаткина, Е.П.Тонконогой и др.

Но, несмотря на большой положительный опыт, накопленный в системе становления профессионального мастерства администрации школ, анализ содержания ее работы, а также научно-педагогической литературы и инструктивно-методических материалов по повышению квалификации кадров показывает, что в вопросах подготовки руководителей педагогических коллективов и совершенствования их деловой квалификации существует много нерешенных проблем.

Прежде всего ощущается явная нехватка фундаментальных теоретических разработок в области подготовки и повышения квалификации руководящих педагогических кадров, что отмечается рядом исследователей.<sup>1</sup>

Система работы с кадрами на зональном, областном, городском, районном и т.д. уровнях повышения квалификации руководителей школ не имеет единой целенаправленной программы, преемственной в своем содержании на каждом уровне.

В числе проблем работы с руководящими кадрами мало изученными остаются вопросы форм, методики и рациональной организации обучения, проверки результативности повышения квалификации. Почти не исследованы социально-психологические, экономические, ряд других аспектов подготовки и переподготовки руководителей школ.

---

1. Конаржевский Ю.А. Проблемы управления школой в современных условиях. - "Советская педагогика", 1977, № 9.

О подходах к исследованию структуры профессионально педагогической деятельности. Сборник научных трудов под ред. Ю.Н.Кулыткина. Л., 1977, НИИ общего образования взрослых АН СССР; Советская школа на современном этапе. Под ред. Н.Г.Кузина, М.Н.Колмыковой, М., "Педагогика", 1977; Тонконогая Е.П. Кричевский В.Ю. Об одном из подходов к составлению профессионаграмм педагогических кадров. - "Советская педагогика", 1977, № 3 и др.

Недостаточная научно-теоретическая разработанность многих вопросов, связанных с повышением квалификации руководящих кадров, приводит к возникновению противоречий между высокими требованиями развитого социалистического общества и уровнем знаний, умений, навыков современного директора школы и содержанием, методикой, организацией сложившейся практики их административно-педагогической подготовки и переподготовки.

Объектом исследования в данной работе является содержание деятельности современного директора школы, так как именно в ней, прежде всего, проявляются недостатки административно-педагогической подготовленности руководителей, что выражается в затруднениях, которые они испытывают при осуществлении своих функций. Выявление характера затруднений, степени расхождения между требованиями к подготовленности директора школы и его реальной компетентностью возможно только на основе изучения содержания работы, выполняемой руководителем педагогического коллектива.

Принимая во внимание, что деятельность руководителя школы имеет много аспектов, находится в зависимости от целого ряда объективных и субъективных факторов, представляется целесообразным сконцентрировать исследование на характере и объеме объективно необходимых директору школы теоретических положений и практических умений, без которых невозможно осуществлять компетентное руководство педагогическим коллективом на уровне современных требований.

Предметом данного исследования являются знания и умения директора современной школы, составляющие основу его функциональной компетентности.

Как уже отмечалось, существующие работы и регламентирующие документы по вопросам повышения уровня функциональной компетентности руководителей учительских коллективов далеко не в полной

мере соответствует возросшим требованиям, что отражается на эффективности развития теории, а также практики подготовки и переподготовки руководителей школ. Противоречия, возникающие на этой основе, являются движущей силой дальнейшего совершенствования системы повышения квалификации кадров, т.к. неизбежно порождает ряд актуальных проблем, требующих безотлагательного решения.

Проблемой исследования является определение научно-обоснованного объема, характера знаний и умений, составляющих систему функциональной компетентности современного директора школы, а также разработка частичных рекомендаций и организации практического обеспечения начинающих директоров школ этими знаниями и умениями.

Актуальность проблемы подтверждается тем, что к настоящему времени практически не существует четко определенного, систематизированного на логической основе содержания знаний и умений руководителя современной школы, составляющих основу его функциональной компетентности. Принципиальный подход, методика определения системы знаний и умений директора школы в научной литературе почти отсутствуют.

Приступая к решению проблемы, мы исходим из рабочей гипотезы о том, что определение структуры обобщенных, условно самостоятельных функций-задач директора современной школы на основе комплексного анализа общественно детерминированного содержания его деятельности создает благоприятные предпосылки для вычленения в каждой из этих функций объективно необходимой теоретической и практической основы, обеспечивающей их реализацию.

Группировка теоретических знаний и практических умений в определенной логической последовательности, имеющей внешнюю и внутреннюю структуру, позволит создать систему знаний и умений

директора школы, имеющую теоретическое и практическое значение для решения вопросов, связанных с повышением функциональной компетентности руководителей школ.

Целью исследования является разработка теоретической системы знаний и умений директора современной школы, составляющей основу его функциональной компетентности, а также проверка на практике состоятельности системы для решения некоторых принципиальных задач в области повышения квалификации руководителей школ.

Задачи исследования. Проверка гипотезы и достижение намеченной цели осуществлялось путем решения ряда основных задач.

Определение и обоснование структуры функций директора современной школы, адекватно отражающей основные направления содержания его деятельности в условиях развитого социалистического общества.

Вычленение и группировка на определенной логической основе знаний и умений, соответствующих каждой из выделенных функций, входящих в общую структуру, т.е. разработка их системы, составляющей основу функциональной компетентности директора современной школы.

Экспериментальная апробация разработанной системы функциональных знаний и умений директора школы на предмет испытания ее состоятельности для решения теоретических и практических вопросов в области повышения квалификации руководителей школ.

Методы исследования. Методологической основой, ориентирующей ход исследований и предопределяющей правильный выбор общенаучных и частных методов для решения конкретных задач, входящих в проблему, является марксистско-ленинская философия и, в первую очередь, ее составная часть - диалектико-материалистическая теория познания и преобразования действительности.

Исследование базируется на анализе партийно-правительствен-



ных документов и других источников, отражающих историю становления функциональных обязанностей директора советской общеобразовательной школы, на основных положениях современной теории и практики научного управления. В процессе работы использовались общенаучные методы: сравнение, анализ, синтез, методы математической статистики, моделирование, эксперимент и т.д., частные методы: анкетирование, изучение документации, беседы, экспертные оценки, наблюдения и прочие. В основе работы лежат результаты комплексного изучения деятельности различных по мастерству и административно-педагогическому опыту групп директоров школ, а также 150 начинающих руководителей с административным стажем до 3-х лет. Исследование проводилось в городских и сельских школах 16 областей УССР. Большое внимание в исследовании уделено экспериментальной проверке практической пригодности разработанной системы функциональных знаний и умений директора школы, в частности, для определения уровня реальной компетентности начинающих директоров школ и их потребностей в пополнении знаний и умений. В работе использованы также суммированные данные об уровне знаний и умений молодых руководителей школ, полученные различными методами в процессе непосредственного участия автора настоящей работы в осуществлении эксперимента по подготовке резерва директоров на 3-х месячных курсах при Центральном институте усовершенствования учителей Украины.

Научная новизна работы состоит в том, что впервые обоснована структура функций - задач директора школы, разработана теоретическая модель системы функциональной компетентности современного руководителя педагогического коллектива, а также получена экспериментальным путем картина характерных тенденций потребностей начинающих директоров в пополнении знаний и умений.

Практическая ценность работы заключается в том, что предло-

женная система функциональных знаний и умений директора школы может быть использована в качестве содержательной основы методики, которая дает возможность работникам народного образования оперативно определять уровень компетентности руководителей как в целом, так и по отдельным функциям. Один из возможных вариантов методики одобрен компетентными органами народного образования УССР и внедрен в практику работы областных институтов усовершенствования учителей, городских и районных методических кабинетов Украины. Система знаний и умений может использоваться для различных целей: контроля, самоконтроля, составления программ повышения квалификации, планов самообразования т.д. Фактический материал, представленный в исследовании, предложенные рекомендации могут быть использованы органами народного образования для организации работы по повышению квалификации руководителей школ.

Апробация научно-теоретических положений, результатов исследований осуществлялось в ходе работы путем публикаций в республиканских и Всесоюзных педагогических изданиях, общий объем которых по данной теме составил более 4-х печатных листов. Апробация материалов происходила также в форме сообщения на IV ежегодном заседании Всесоюзной общественной проблемной лаборатории "Коллектив и личность", на лекциях, регулярно читаемых для руководящих работников народного образования, на курсах повышения квалификации при Центральном институте усовершенствования учителей УССР.

Концепция, положенная в основу выделения структуры функций директора современной школы, частично использована при разработке учебно-тематических планов, регулирующих учебный процесс на 3-х месячных курсах подготовки резерва директоров школ при Центральном институте усовершенствования учителей.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения,

трех глав, заключения, списка литературы и 12 приложений в виде таблиц, графиков, диаграмм.

### Содержание работы

Во введении дано обоснование выбора темы исследования и ее актуальности, определены объект, предмет, проблемы, цель и задачи исследования, сформулирована рабочая гипотеза, а также показаны новизна и практическое значение исследования.

В первой главе "Функции директора школы в процессе развития социалистического общества. Методология и процедура исследования" дан обзор литературы, отражающей вопросы становления управления советской школой, функций, должностного статуса ее руководителей, раскрыты основные принципиальные задачи, стоящие перед педагогическими коллективами. В процессе изучения литературы, инструктивных материалов, документов Коммунистической партии и Советского правительства были сделаны выводы о том, что на всем протяжении истории Советского государства, становления его управленческого аппарата и содержания деятельности руководителя школы предъявлялись требования, соответствующие практике управления, сложившейся в обществе на конкретном историческом этапе социалистического строительства. Эта общественно-историческая обусловленность определяла динамику и характер эволюции функций директора советской школы, его административный статус.

Содержание деятельности и функции руководителя педагогического коллектива в процессе развития носят все более усложняющийся и разносторонний характер: от строго ограниченных чрезмерной коллегиальностью и демократизмом регулятивных актов в пределах школы в первые годы становления Советского государства до демократического единоначалия в условиях развитого социализма с полной ответственностью за всю школу, а также за работу с родителями учащихся и общественности в микрорайоне.

Усложняющиеся социальные задачи, совершенствование народного образования, требуют от руководителей школ более высокой административно-педагогической компетентности. Анализ проблем, связанных с повышением уровня компетентности директоров школ, позволил наметить основные структурные компоненты исследования, конкретизировать задачи, определить методику, организацию и этапы исследования.

Во второй главе "Теоретическое обоснование системы функциональных знаний и умений директора современной школы" на основе анализа содержания деятельности руководителей, педагогических коллективов, партийно-правительственных документов, инструктивных материалов и литературы была разработана новая структура функций директора школы. В отличие от существующих в литературе структур функций руководителя, выделенных на основе анализа : этапов управления, содержания отдельных направлений деятельности, социально-психологических аспектов руководства, в основу определения функций директора школы предлагается положить обобщенные направления его должностной и общественной деятельности, которые объединены общностью цели, принципов, содержания, условий и методов их реализации.

Комплексный анализ содержания деятельности современного руководителя педагогического коллектива, осуществленный с позиций его социального назначения, главных целей, с учетом указанных выше критериев, позволил выделить в ней следующие основные направления: социально-идеологическая деятельность, руководство коммунистическим воспитанием учащихся, управление учебным процессом, общеадминистративную и учительскую работу. Эти направления деятельности современного руководителя составляют систему его функций - задач.

Наличие аналитически определенных функций-задач директора

школы позволило использовать их в качестве конструктивной основы для разработки системы функциональных знаний и умений директора школы. С этой целью для каждой из функций-задач различными методами были вычленены знания и умения, составляющие их объективную основу.

Группировка полученных знаний и умений на строго логической основе привела к созданию теоретической системы функциональной компетентности директора школы.

Расположение в системе знаний и умений имеет следующий порядок.

Каждая из функций-задач включает в себя две составные части. В одной содержатся знания, т.е. ряд теоретических, законодательных, нормативно-инструктивных, методических и других положений, присущих данной группе или подгруппе функций. Они расположены по принципу от более широкого, общего содержания в частному, а также, по возможности, в соответствии с последовательностью теоретического обеспечения этапов управленческого цикла. В другой части содержатся практические умения, которые обеспечивают реализацию группы или подгруппы функций. Расположение умений базируется на последовательности этапов процесса управления /управленческий цикл/: восприятия цели и определения задач, планирование работы, реализации намеченного и аналитическом контроле, со всеми присущими им стадиями и элементами.

Знания и умения каждой группы функций имеют внутреннее единство, основанное на логике содержания определенного вида деятельности и составляют своего рода блок обеспечения реализации тех или иных функций в процессе работы руководителя. Все блоки в целом составляют систему знаний и умений основных направлений деятельности директора школы.

Обоснованное расположение знаний и умений, имеющее внешнюю

структуру, позволяет говорить не о простом наборе теоретических и практических элементов, а о системе функциональных знаний и умений директора школы или своего рода теоретической модели его функциональной компетентности.

Конкретное представление о содержании предлагаемой системы, характере расположения в ней знаний и умений директора школы можно получить на примере ее двух структурных компонентов — функций руководства коммунистическим воспитанием учащихся и функций управления учебным процессом.

Теоретические положения — знания и практические умения даны в той последовательности и индексировке /порядковых номерах/, как они расположены в системе, выраженной в форме модели функциональной компетентности директора школы.

## II. Функции руководства коммунистическим воспитанием учащихся

Знания: 7. Программы и решений съездов КПСС, Коммунистической партии Украины, постановлений партии и правительства по идеологическим вопросам и воспитанию. 8. Основных нормативных документов Министерств просвещения СССР и УРСР по вопросам воспитания учащихся. 9. Постановлений ЦК ВЛКСМ и ЛКСМУ по коммунистическому воспитанию. 10. Принципов, закономерностей, сущности процесса воспитания. 11. Принципов коммунистического воспитания. 12. Содержания /программы/ воспитательной работы в советской школе. 13. Истории развития теории и практики коммунистического воспитания учащихся. 14. Основ возрастной физиологии детей и подростков. 15. Основ возрастной психологии. 16. Основ психологии воспитания. 17. Основ психологии личности и закономерности ее развития. 18. Основ психологии межличностных отношений. 19. Форм и методов коммунистического воспитания учащихся. 20. Основ идейно — политического воспитания и формирования гражданской активности

учащихся. 21. Основ этического воспитания, дисциплины и культуры поведения. 22. Основ патриотического и интернационального воспитания. 23. Основ воспитания коммунистического отношения к труду. 24. Основ эстетического воспитания учащихся. 25. Основ атеистического воспитания учащихся. 26. Содержания, форм и методов совместной работы школы, семьи и общественности по воспитанию учащихся. 27. Основ руководства самовоспитанием учащихся. 28. Основ санитарно-гигиенического воспитания. 29. Основ физического воспитания. 30. Содержания, форм и методов работы комсомольской и пионерской организаций. 31. Основ законодательства о несовершеннолетних. 32. Критериев оценки воспитательной работы.

Умения: 9. Определять проблемы, конкретизировать задачи по коммунистическому воспитанию с учетом конкретных условий и специфики микрорайона. 10. Планировать основные направления работы подколлектива по коммунистическому воспитанию. 11. Инструктировать при составлении планов воспитательной работы: а/ организатора внеклассной и внешкольной работы, б/ классного руководителя, воспитателя группы продленного дня, в/ старшего пионерского вожака. 12. Оказывать педагогическую помощь при составлении планов: а/ комсомольской организации школы, б/ пионерской организации школы, в/ органам ученического самоуправления, г/ родительским комитетам, д/ советам общественности микрорайона. 13. Подбирать и расстановивать кадры учителей для эффективного обеспечения воспитательной работы, способствовать повышению их квалификации. 14. Оказывать методическую помощь в процессе организации воспитательной работы: а/ организатору внеклассной и внешкольной воспитательной работы, б/ старшему пионерскому вожаку, в/ учителям, г/ комсомольской и пионерской, ученическим организациям. 15. Применять социально-педагогические методы изучения воспитательного процесса. 16. Регулировать ход воспитательного процесса: а/ в

микрорайоне, б/в школе, в/в лагерях труда и отдыха, военно-спортивных и т.д. 17. Координировать воспитательную работу школы с различными внешкольными; государственными и общественными организациями. 18. Организовать устойчивую систему объективного информационного обеспечения о ходе воспитательного процесса: а/в школе, б/в микрорайоне. 19. Контролировать состояние воспитательной работы: а/в микрорайоне, б/в школе, ученических организациях, в/в классах, группах продленного дня, г/в лагерях труда и отдыха, военно-спортивных лагерях и т.д. 20. Контролировать эффективность, содержание и качество организации воспитательных мероприятий: а/массовых, б/индивидуальных. 21. Контролировать качество содержания, эффективность форм и методов: а/идейно-политического воспитания, б/патриотического воспитания, в/интернационального воспитания, г/эстетического воспитания, д/этического воспитания, е/воспитания коммунистического отношения к труду, и/профориентационной работы, з/атеистической работы, и/военно-спортивной работы, к/туристско-краеведческой работы, л/санитарно-гигиенического просвещения. 22. Анализировать итоги воспитательной работы педагогического коллектива в целом и отдельных его членов. 23. Прогнозировать развитие процессов коммунистического воспитания учащихся в своей школе, микрорайоне.

### III. Функции управления учебным процессом

Знания: 33. Законов, постановлений, документов партии и правительства о развитии и совершенствовании народного образования. 34. Руководящих документов Министерства просвещения СССР и УССР, расширяющих требования к содержанию, формам и методам процесса обучения. 35. Содержания народного образования в СССР, принципиальной основы учебных планов, программ учебников и учебных пособий. 36. Форм организации учебной работы, их типов и структуры. 37. Истории и современного состояния теории обучения в СССР и за рубежом. 38. Теоретических основ процесса обучения. 39. Современ-



ных методов советской дидактики. 40. Принципов содержания и методов трудового обучения. 41. Частных методик в советской школе и требований к контролю за осуществлением. 42. Закономерностей формирования коммунистического мировоззрения в обучении. 43. Принципиальных требований к проведению и анализу урока. 44. Основ психологии процесса обучения. 45. Основ психологии педагогического труда. 46. Методики использования современных средств обучения. 47. Форм, методов, требований к осуществлению внутришкольного контроля за процессом обучения.

Умения: 24. Определять проблемы и конкретизировать задачи учебно-воспитательной деятельности педколлектива. 25. Руководить планированием работы по развитию, совершенствованию, обеспечению учебного процесса со стороны: а/ администрации школы, б/ учителей, в/ классных руководителей, г/ методических объединений, д/ заведующих кабинетами. 26. Закреплять учительские кадры за классами с учетом индивидуальных особенностей учителя и учащихся. 27. Направлять работу по повышению квалификации педагогических кадров. 28. Организовать изучение и внедрение передовых психолого-педагогических идей в практику школы. 29. Организовать и вести работу по изучению и внедрению лучшего педагогического опыта. 30. Организовать деятельность педколлектива на повышение качества учебного процесса. 31. Направлять работу с родителями и общественностью по обеспечению учебной деятельности учащихся. 32. Организовать обеспечение учебных кабинетов современными средствами обучения. 33. Направлять работу библиотеки. 34. Готовить документы о ходе и результатах учебной деятельности: а/ приказы, б/ решения, в/ отчеты в вышестоящие органы. 35. Использовать методы изучения учебной деятельности учащихся и их результаты. 36. Использовать методы изучения обучающей деятельности учителя. 37. Анализировать уроки по предметам близкого к специальности цикла: а/ по предметам различного цикла. 38. Анализировать раз-

личные стороны урока: а/содержательную, б/методическую, в/психологическую, г/организационную, д/рациональность использования средств обучения, е/эффективности урока. 39.Контролировать:а/сопоставление расписания учебной работы, б/уровень учебно-воспитательной работы педагогического коллектива в целом и отдельных учителей на уровнях, в/состояние внеклассной работы по предметам, г/учебную работу в группах продленного дня, д/состояние трудового обучения. 40.Контролировать ведение документации, отражающей ход учебного процесса. 41.Контролировать эффективность методической работы. 42.Применять разнообразные формы и методы контроля. 43.Обобщать и анализировать итоги учебной деятельности школы в целом.

Аналогичный принцип расположения знаний и умений имеет и другие структурные компоненты системной модели — общеадминистративные, социально-идеологические и учительские функции — задачи директора школы.

Создание научно-обоснованной системы функциональных знаний и умений директора школы позволило получить конкретный объективно необходимый минимум теоретических положений и практических умений, которые необходимы современному руководителю для успешной административно-педагогической деятельности.

В третьей главе "Экспериментальная апробация практической состоятельности системы функциональной компетентности директора школы" раскрыта технология процедуры практического использования полученной теоретической системы знаний и умений для определения реального уровня функциональной компетентности директора школы.

Информация, полученная на основе сопоставления реальной компетенции начинающих директоров школ с системой знаний и умений, заложенной в теоретической модели, позволила определить степень и характер потребностей молодых руководителей в конкретных знаниях и умениях, а также выявить некоторые причины, порождающие

эти потребности. Дополнительное уточнение и анализ различными методами и приемами полученной информации о реальной компетентности начинающих директоров школ, а также ее дифференциации дали возможность определить динамику и направленность основных тенденций потребностей руководителей в пополнении функциональных знаний и умений как целом, так и по обобщенным направлениям содержания деятельности директора школы, наглядно отразить их в виде графиков и диаграмм /см. приложения I, 2/.

Исследование показало, что амплитуда степени потребности начинающих директоров школ в различных знаниях и умениях очень динамична и колеблется в пределах от 92 до 16 процентов. Прежде всего начинающие директора школ требуют пополнения знаний и умений, обеспечивающих принятие и правильную фиксацию управленческих решений, связанных с определением конкретных педагогических проблем, с прогнозированием педагогических процессов, планированием работ школы. Затруднения в этих видах деятельности станут вполне понятными, если их связать с другой тенденцией - высокой потребностью в овладении методами социально-педагогических исследований, позволяющих получать надежную фактологическую основу для принятия стратегических, тактических и оперативных управленческих решений.

Четко вырисовывается тенденция высоких потребностей начинающих директоров школ в повышении функциональной компетентности по всем вопросам, связанным с работой в микрорайоне школы.

Организационные виды деятельности в процессе руководства коммунистическим воспитанием учащихся, управления учебной работой, при решении общеадминистративных и финансово-хозяйственных вопросов требуют также значительного повышения функциональной компетентности, что отмечается большинством исследуемых директоров.

Обеспечение эффективного аналитического контроля за процессами, протекающими в основных жизненно-важных звеньях школы, принятие управленческих решений для их коррекции также требует существенного пополнения знаний и умений руководителей. В первую очередь требует повышения компетентности умения директоров контролировать воспитательный процесс, особенно за пределами школы, а также учебную деятельность учителей и учащихся на уроке.

Большая потребность у молодых руководителей в пополнении знаний и умений, связанных с оказанием методической помощи членам педагогического коллектива, изучением и внедрением передового опыта работы, а также во всех видах деятельности, требующих знаний по социальной и специальной психологии.

В заключении работы подведены общие итоги исследования, которое показало, что :

а/комплексный анализ содержания деятельности директора школы позволил выделить его обобщенные функции-задачи на современном этапе развития социалистического общества ; социально-идеологические, руководство коммунистическим воспитанием учащихся, управление учебным процессом, общеадминистративные и учительские;

б/детальный анализ содержания каждой из выделенных функций-задач дал возможность определить объективно необходимый объем и характер знаний, умений, навыков, обеспечивающих реализацию данной функции. Логически обоснованная группировка полученных теоретических, инструктивных, методических положений и практических умений привела к созданию системы функциональных знаний и умений директора школы в виде теоретической модели, имеющей внешнюю и внутреннюю структуру ;

в/наличие научно-обоснованной системы знаний и умений руко-

водителя школы дает возможность решать различные теоретические и практические задачи, связанные с повышением квалификации директоров школ. В частности, получать информацию об уровне знаний и умений руководителей, определять степень их потребностей в пополнении теоретических знаний и практических умений, разрабатывать программы, учебные планы подготовки и переподготовки директоров школ, планы их самообразования, а также программы проведения конференций, педагогических чтений, семинаров-практикумов и т.д.

Г/информация о состоянии реальной компетентности директоров школ, полученная на основе, системы функциональных знаний и умений, позволила разработать практические рекомендации органам народного образования по педагогическому руководству повышением уровня знаний и умений руководителей школ.

По теме диссертации опубликованы следующие работы :

1. Система знаний и умений директора школы. - "Радянська школа", 1977, № 5 /на украинском языке/.

2. Самообразование директора школы в системе повышения квалификации кадров, в соавторстве. - "Радянська школа". 1978, № 2 /на украинском языке/.

3. К вопросу о функциях директора школы. В сб. "Проблемы дальнейшего развития педагогических и психологических наук в свете решений XXV съезда КПСС. ч.Ш. Киев, 1977.

4. Структура функций директора школы. В сб. "Совершенствование профессиональных знаний педагогических кадров". ч.П, Ленинград, 1978.

5. Методические рекомендации и определение функциональной компетентности директора школы. Киев, 1978.

Список приложений.

Приложение №1. График динамики потребностей начинающих директоров школ в пополнении функциональных знаний /по данным самооценки/ стр.21.

Приложение №2. Диаграмма сравнительных показателей потребностей начинающих директоров школ в пополнении умений, необходимых для выполнения функций руководства коммунистическим воспитанием учащихся. стр.22.

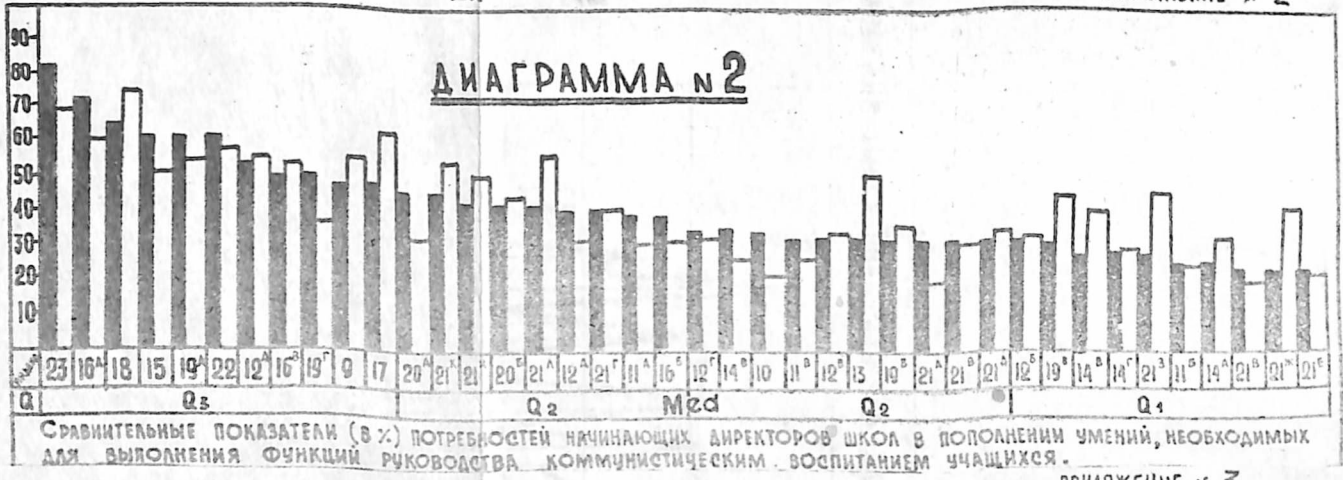
Приложение №3. Диаграмма сравнительных показателей потребностей начинающих директоров школ в пополнении умений, необходимых для выполнения функций управления учебно-воспитательным процессом. стр.22.

ЦИУУ. Отдел редакции и печат

Заказ 166 Тираж 150.

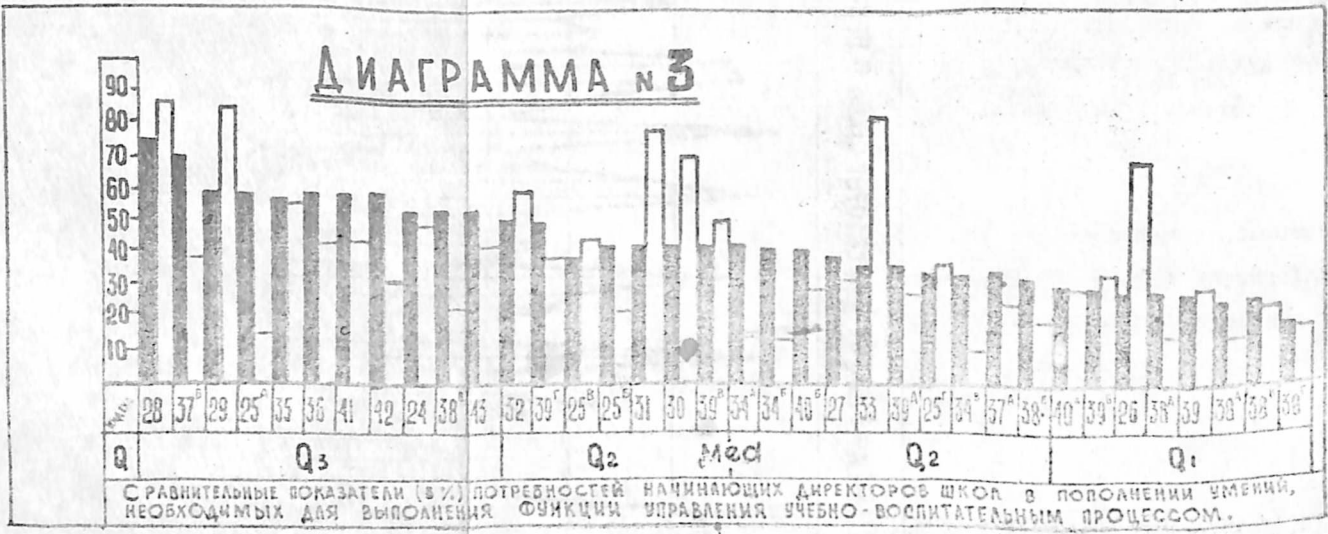


### ДИАГРАММА № 2



ПРИЛОЖЕНИЕ № 3

### ДИАГРАММА № 3



■ ПОКАЗАТЕЛИ (в %) ПОТРЕБНОСТЕЙ В ПОПОЛНЕНИИ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ УМЕНИЙ У НАЧИНАЮЩИХ ДИРЕКТОРОВ ШКОЛ, ПО ДАННЫМ САМООЦЕНКИ.

□ ПОКАЗАТЕЛИ (в %) ПОТРЕБНОСТЕЙ В ПОПОЛНЕНИИ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ УМЕНИЙ У НАЧИНАЮЩИХ ДИРЕКТОРОВ ШКОЛ, ПО ОЦЕНКЕ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КОЛЛЕКТИВОВ.

■ ПОКАЗАТЕЛИ (в %) ПОТРЕБНОСТЕЙ В ПОПОЛНЕНИИ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ УМЕНИЙ У НАЧИНАЮЩИХ ДИРЕКТОРОВ ШКОЛ, ПО ОЦЕНКЕ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КОЛЛЕКТИВОВ.

□ ПОКАЗАТЕЛИ (в %) ПОТРЕБНОСТЕЙ В ПОПОЛНЕНИИ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ УМЕНИЙ У НАЧИНАЮЩИХ ДИРЕКТОРОВ ШКОЛ, ПО ОЦЕНКЕ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КОЛЛЕКТИВОВ.

Q - КВАРТИЛИ

Med - МЕДИАНА