

КИЕВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
ИНСТИТУТ им. А.М. ГОРЬКОГО

На правах рукописи

ТАБАКОВ ЮРИЙ ЯКОВЛЕВИЧ

ПУТИ И СРЕДСТВА ОПТИМИЗАЦИИ ВНУТРИ -
ШКОЛЬНОГО У П Р А В Л Е Н И Я

ІЗ.00.01 - Теория и история педагогики

А в т о р е ф е р а т д и с с е р -
т а ц и и на соискание ученой степени канди-
дата педагогических наук

К и е в - 1982

НБ НПУ
імені М.П. Драгоманова



100313921

Работа выполнена на кафедре педагогики Центрального института усовершенствования учителей министерства просвещения УССР.

Научные руководители: Кандидат педагогических наук,
доцент БОНДАРЬ В.И.
Кандидат педагогических наук,
доцент КОТОВ В.Е.

Официальные оппоненты: Доктор педагогических наук,
профессор ХМЕШОК Р.И.
Кандидат педагогических наук,
старший научный сотрудник НИИ
общей педагогики АПН СССР
ХУДОМИНСКИЙ П.В.

Ведущее учреждение : Научно-исследовательский институт педагогики министерства просвещения УССР.

Защита состоится " " _____ 1982 г.
в _____ часов на заседании специализированного совета
К 113.01.02 по присуждению ученой степени кандидата педагогических наук в Киевском государственном педагогическом институте имени А.М.Горького.

252030 г. Киев-30, ул. Пирогова, 9.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке КИПИ им. А.М.Горького.

Автореферат разослан " " _____ 1982 г.

Ученый секретарь
специализированного совета
д о ц е н т

И.П.Копачев

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Намечая перспективы дальнейшего развития народного хозяйства СССР на 1981-1985 годы и на период до 1990 года, XXVI съезд КПСС одновременно поставил задачу дальнейшего повышения качества и эффективности управленческого труда, совершенствования организационной структуры управления¹.

Отмеченная съездом общая закономерная тенденция к усложнению и расширению задач управления имеет непосредственное отношение к современной советской школе и обуславливается её поступательным развитием. Это подтверждается тем, что только за последнее десятилетие школа решала ряд таких качественно новых организационно-педагогических задач, как: завершение перехода к всеобщему среднему образованию, обеспечение комплексного решения задач идейно-политического, трудового и нравственного воспитания учащихся, приведение содержания и методов обучения и коммунистического воспитания в соответствие с требованиями жизни, переход к кабинетной системе обучения и др.

Именно поэтому совершенствование руководства и управления школой стало актуальной проблемой, требующей постоянного внимания органов народного образования, руководителей учебно-воспитательных учреждений, деятелей педагогической науки².

Вопрос о необходимости исследования проблем теории и практики внутришкольного управления получил достаточно обоснованную аргументацию в ряде работ советских педагогов и психологов, организаторов народного образования, руководителей школ. К ним относятся работы Е. С. Березняка, В. И. Бондаря, М. И. Кондакова, Ф. Г. Паначина, Ю. А. Конаржевского, В. К. Самodelкина, В. П. Стреликозина, Н. И. Соцердотова, Н. С. Сунцова, В. А. Сухомлинского, Р. Х. Шакурова, Н. А. Шубина и других авторов. В них раскрывается, в частности, сущность таких функций управления, как планирование, внутришкольный контроль, работа с педагогическими кадрами, педагогическое руководство.

В 70-е годы появляется ряд научных исследований, посвященных разработке путей и средств улучшения руководства народным образованием в СССР и управления учебно-воспитательным

1. См.: Материалы XXVI съезда КПСС, с. 197.

2. См.: Паначин Ф. Г. Управление народным образованием в СССР. М., 1977, с. 5.

процессом в общеобразовательной школе./Захаров М.Г., Кузнецов Ю.К., Кучкина В.Н., Маслов В.И., Морцагин В.Ф., Орлов А.А., Самоделкин В.К. и Татьяначенко В.С./.

Исследования этих авторов отличаются своеобразной трактовкой сущности внутришкольного управления, направленности функций руководителей школы, его структурных подразделений. В них рассматриваются такие аспекты внутришкольного управления, как задачи, содержание, методы нормирования управленческого труда, научные основы управления школой, пути рационализации труда руководителей учебно-воспитательного процесса, место структурно-функционального анализа в оценке деятельности руководителей школ по управлению.

Вместе с тем остаются пока нерешенными вопросы о путях и средствах оптимизации внутришкольного управления.

Предметом исследования являлись пути и средства оптимизации внутришкольного управления.

Цель исследования состояла в том, чтобы улучшить структуру системы внутришкольного управления и разработать научно-обоснованные рекомендации для её совершенствования.

В основу исследования была положена гипотеза о том, что внутришкольное управление и связанная с ним деятельность руководителей школы становится более успешной при выделении в этой деятельности стационарных организационно-педагогических ситуаций и их разрешения на основе примерных алгоритмических предписаний.

Задачи исследования состояли в том, чтобы: провести структурно-информационный анализ системы внутришкольного управления, вскрыть положительные и отрицательные аспекты информационного обеспечения принимаемых решений; изучить процесс разрешения в школе основных задач управления и на этой основе разработать пути и средства оптимизации организационно-педагогической деятельности руководителей школы; экспериментально доказать эффективность разработанных путей и средств оптимизации внутришкольного управления.

Методологической основой исследования явился философский аспект управления социально-экономическими процессами, сформулированный в трудах классиков марксизма-ленинизма.

В работе над диссертацией автор руководствовался решениями XXV, XXVI съездов КПСС, документами партии и правительства по вопросам развития средней общеобразовательной школы.

Основными методами исследования были: изучение советской и зарубежной литературы по вышеуказанному кругу вопросов, ознакомление с опытом работы руководителей школ по управлению, беседы с руководителями школ, заместителями по учебно-воспитательной работе, организаторами внеклассной и внешкольной работы, анализ школьной документации, анкетирование и интервьюирование директоров школ, разработка примерной программы внутришкольного управления и личная проверка её на практике.

Исследование осуществлялось в два этапа. На первом этапе в 1974 - 1977 годах, наряду с анализом литературных источников, проводилось изучение процесса внутришкольного управления в девяти средних школах города Одессы, двух средних школ города Запорожья, а также в Варваровской средней школе Днепропетровской области. На этом этапе в практику внутришкольного управления вводилась карта оперативного руководства школой, информационные листы для учителей, классных руководителей. Была изучена система школьного планирования, организация внутришкольного контроля, состояние школьной документации, организация связей и информационных потоков управления.

На втором этапе в 1977 - 1980 годах в школах города Одессы проверялась эффективность разработанной программы внутришкольного управления. В эксперименте приняло участие более 300 работников школ и отделов народного образования города.

Научная новизна исследования заключается в теоретическом обосновании и практическом подтверждении целесообразности примерной алгоритмизации организационно-педагогической деятельности руководителей школы, направленной на разрешение стационарных ситуаций управления.

Практическая значимость диссертации заключается в разработке примерной программы внутришкольного управления и рекомендаций по оптимизации организации управления в школе.

Апробация работы осуществлялась в ходе рассмотрения результатов исследования на советах Одесского горно-республиканской конференции по вопросам управления в школе /г.Донецк/, 1977 г., республиканских курсах повышения квалификации руководителей школ /г.Запорожье/, 1978г., заседании кафедры педагогики Запорожского госпединститута в 1979 году, на заседании кафедры педагогики Центрального института усовершенствования учителей министерства просвещения УССР, 1980 г.

Предметом защиты является обоснование следующих положений:

организационно-педагогическая деятельность руководителей школы представляет процесс разрешения циклических проблем и алгоритмизируется путем выделения в этих проблемах стационарных ситуаций управления;

алгоритмизация организационно-педагогической деятельности руководителей школы методом выделения в этом процессе управления стационарных ситуаций является объективной предпосылкой перехода к программному управлению как наиболее оптимальному.

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и описки литературы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ.

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, формулируется его гипотеза, определяются цель и предмет.

В первой главе — "Структурно-информационный анализ системы внутришкольного управления" — рассматриваются развитие внутришкольного управления и проблема его оптимизации, анализируются структура, связи и информационные потоки внутришкольного управления. Изучение этих вопросов создает объективные предпосылки, облегчающие современное понимание сущности внутришкольного управления.

Развитие советской школы, как показано в исследовании, представляет собой закономерный процесс, который оказывает непосредственное влияние на формирование внутришкольного управления и проблемы его оптимизации.

В работе раскрывается сложный путь становления и развития внутришкольного управления. Его начало соотносится с

перганизацией старой дореволюционной школой и реализацией исторических решений УШ съезда РКП/б/, указавших на необходимость превращения школы в "...орудие коммунистического перерождения общества"¹. Под влиянием решений съезда партии в стране начались коренные организационно-педагогические преобразования школьного дела, связанные с преодолением огромных трудностей. Последние вызывались, в частности, отсутствием нормативно-правовых документов, регулирующих организационно-педагогические отношения в школе, недостатком высококвалифицированных кадров руководителей школ, отсутствием необходимого опыта педагогического руководства учебно-воспитательной деятельностью учителей и учащихся в условиях социалистического строительства.

Ключом к пониманию сущности социалистического управления в школе в этот период явилась статья В.И.Ленина "О работе Наркомпроса", в которой сформулированы следующие принципы управленческой деятельности, а именно: "Успех работы коммуниста/.../ должен измеряться в первую голову тем, как поставлено это дело привлечения спецов, умение найти их, умение использовать их, умение осуществить сотрудничество спеца-педагога и коммуниста - руководителя"².

В главе отмечается, что на развитие процесса становления и оптимизации внутришкольного управления, превращения его в организованную систему оказали существенное влияние такие решения и документы партии и правительства, как "Устав единой трудовой школы", утвержденный в 1923 году СНК РСФСР, постановление ЦК ВКП/б/ "О начальной и средней школе"/1931 г./, постановление СНК СССР и ЦК ВКП/б/ "Об организации учебной работы и внутреннем распорядке в начальной, неполной средней и средней школе"/1935 г./.

Далее в главе показано, что в 30-40-е годы перед руководителями школы встали качественно новые задачи по формированию более совершенных форм организационно-педагогических отношений, которые были направлены на максимальное улучшение организации учебно-воспитательного процесса.

1. См. Народное образование в СССР. Сборник документов. 1917-1973 гг. М., 1974, с. 18.

2. См. Ленин В.И. Полн. собр. соч., т. 42, с. 325.

При рассмотрении современного состояния внутришкольного управления в главе отмечается, что в условиях построения в СССР развитого социализма, осуществления всеобщего обязательного среднего образования и перехода на кабинетную систему обучения процесс совершенствования школьного дела предопределил необходимость дальнейшего повышения эффективности внутришкольного управления.

В условиях научно-технического прогресса управление в школе рассматривается не только как совокупность определенных организационных и правовых норм, но и как система, стимулирующая реализацию идеологических, психолого-педагогических и учебно-материальных возможностей и резервов педагогического труда.

Решающее воздействие на дальнейшее развитие этой системы оказали постановления ЦК КПСС и Совета Министров СССР «О завершении перехода ко всеобщему среднему образованию молодежи и дальнейшему развитию общеобразовательной школы»/1972г./ и «О дальнейшем совершенствовании обучения, воспитания учащихся общеобразовательных школ и подготовки их к труду»/1977г./.

В качестве основных направлений проводимых в настоящее время поисков улучшения внутришкольного управления в главе рассматриваются возможности использования кибернетики, теории информации, сетевого планирования для упорядочения связей внутришкольного управления, систематизации и сокращения школьного документооборота, совершенствования структуры школьного планирования, разрабатываются методы разделения управленческого труда между руководителями школы.

Характеризуя структуру внутришкольного управления, в главе рассматриваются блоки: «Руководство школы», «Уставные органы управления», «Общественные органы управления», «Педагогические работники», «Коллективы учащихся», «Работники вспомогательных служб». Совокупность этих блоков, связей и информационных потоков управления составляет структуру школьного управления.

При рассмотрении процессов, протекающих в структуре управления, отмечается её неформальный характер. Осуществление в практике школ достраивания сложившейся структуры управления временными структурными подразделениями/штабы смотров и конкурсов, комиссии и советы по различным направлениям учебной и внеклассной работы/ указывает на гибкость и наличие резервов её совершенствования.

$$K = \frac{п/п-I/}{2}$$

Таблица № I

Компоненты, входящие в состав блоков: I, 2, 3, 4, 5, 6 и соответствующие им связи.

№/п блока	: Наименование составляющих компонентов	: Количество компонентов	: Количество соответствую- щих связей
I.			
-	директор школы	I	23886
-	зам. директора по учебно-воспита- тельной работе	2	12576
-	организатор внеклассной и вне- школьной работы	I	3585
-	секретарь партийной организации	I	20925
-	председатель месткома профсоюза	I	12576
Итого:			73548
II.			
-	педагогический совет	I	17391
-	совет при директоре	I	15325
-	комиссия содействия семье и школе	I	741
-	ученический комитет	I	1128
-	совет по профориентации	I	14365
-	совет по военно-патриотическому воспитанию	I	3240
-	методические объединения учите- лей	8	4560
Итого:			57750
III.			
-	производотвенное совещание	I	7875
-	школьный родительский комитет	I	3160
-	классные родительские комитеты	30	13041
-	комитет комсомола	I	14042
-	совет пионерской дружины	I	14196
-	советы добровольных обществ	8	17766
Итого:			70083
IV.			
-	учителя	54	13693
-	классные руководители	30	14706
-	зав. учебными кабинетами	14	4005
-	воспитатели групп продленного дня	7	3916
-	старшая пионервожатая	2	2926
Итого:			39246
V.			
-	коллективы учащихся	30	21528
VI.			
-	лаборант	4	1653
-	пом. директора по хозяйству	I	1225
-	секретарь школы	I	8385
-	технический персонал	I4	2520
Итого:			13783
Итого связей :			275938

В главе подчеркивается, что сложившаяся структура управления позволяет активно использовать административные и общественные рычаги управления. Структурное закрепление правового положения участников управления в школе определяет непосредственную, т.е. линейную подчиненность между педагогическими работниками, служащими вспомогательных подразделений, руководителями школы.

Анализ участия учителей в работе уставных и общественных органов внутришкольного управления показал, что сложившаяся структура обеспечивает реализацию принципа демократического централизма, создает условия для творчества и инициативы каждого работника. Руководители школы исполняют свои функции в процессе непосредственного общения с учителями, работниками вспомогательных служб, учащимися, родителями школьников. В этих условиях возрастает значение политической зрелости, партийности, принципиальности, профессионального мастерства и компетентности руководителей для успешного управления школой.

При рассмотрении связей и информационных документированных потоков внутришкольного управления подчеркивается сложность их коммуникаций в структуре управления.

Из таблицы I видно, что директор школы осуществляет с участниками учебно-воспитательного процесса более 20 тысяч связей. В главе указано, что все руководители школы перегружены документальной информацией.

Интенсивность документооборота в течение учебного года составляет 5-6 документов в рабочий день. Количество наименований документов, подлежащих обработке руководителями школы в течение учебного года, равно примерно 1200 экземплярам. Исследовался документооборот средней общеобразовательной трехкомплектной школы.

Результаты исследования показали, что перегруженность руководителей школы информацией привела к увеличению их рабочего дня до 10 часов.

Исследованием информационных документопотоков внутришкольного управления "Работа с кадрами", "Организация труда", "Анализ педагогической деятельности", "Внутришкольный контроль" установлено, что интенсивность обработки школьной документация в большинстве случаев определяется руководителями школ интуитивно.

В результате исследования установлены следующие причины, обуславливающие информационные потери в управляющей подсистеме школы:

невысокий уровень управленческой подготовки руководителей школ предполагающий информационные потери на уровне управляющей подсистемы школы;

отсутствие системы отбора и целенаправленного обобщения информации, образующийся в результате деятельности учителей, классных руководителей, воспитателей групп продленного дня;

неупорядоченность распределения объема подготовки и разработки документов между руководителями школы;

ступенчатость каналов связи, информация по которым передается работниками школы неоднозначно.

В главе делается общий вывод о том, что конкретно-историческое развитие школы непосредственно связано с зарождением, развитием внутришкольного управления и проблемой его оптимизации.

Целью управления являлось снятие относительной сложности функционирования элементов, составляющих учебно-воспитательный процесс, и педагогическое руководство в школе.

Оптимизация внутришкольного управления должна быть направлена на дифференциацию функциональных обязанностей руководителей школы, определение норм интенсивности образования и обработки документов соответственно характеристике учебно-воспитательного процесса, стандартизацию документов с учетом потребностей школьного управления.

Во второй главе «Структурно-информационное моделирование оптимизированной системы управления в школе» - показан процесс оптимизации разрешения стационарных организационно-педагогических ситуаций.

Процесс разрешения стационарных организационно-педагогических ситуаций рассматривается в виде трёх задач.

Первая задача - прямое "жесткое" регулирование деятельности работников школы. Жесткость заключается в том, что учитель или иной работник не может самостоятельно изменить, дополнить, усовершенствовать полученное управляющее решение. Такие задачи соотносятся, как показано в главе, с решением "чисто" организационно-распорядительных ситуаций /приказ о режиме работы групп продленного дня, расписание уроков и др./.

При этом подчеркивается, что в условиях прямого "жесткого" регулирования удается в основном преодолеть индивидуальные различия исполнителей, вследствие чего повышается надежность реализации управляющего решения.

На основе исследования модели прямого "жесткого" регулирования делается вывод о том, что его оптимизация достигается путем разработки руководителями школы таких организационно-педагогических решений, при которых не будет требоваться коррекции деятельности исполнителей.

Вторая задача - управление на основе "пассивного" или "активного" восприятия управляющего решения сотрудниками школы. В условиях "пассивного" восприятия управляющего решения работник школы не включается в коллективную организационно-педагогическую деятельность, а только разрабатывает личные мероприятия для его осуществления. При этом важным фактором оптимального выполнения работником школы полученного решения являются качество и интенсивность промежуточного контроля за его деятельностью. Однако информационная недостаточность обратной связи и неопределенность интенсивности промежуточного контроля отрицательно сказывается на реализации этого типа управляющих решений.

"Активное" восприятие управляющих решений представляет наиболее сложный процесс, в котором участвуют практически все работники школы. Этот процесс, как показано в главе, основывается на интеграции функциональной деятельности работников школы, участвующих в разрешении единой организационно-педагогической ситуации. При этом происходит разветвление прямой связи на уровне руководителей и других работников, деятельность которых регламентируется, с одной стороны, общим для всех управляющим решением, с другой - собственными мероприятиями по его осуществлению.

Таким образом, разрешение организационно-педагогических ситуаций в условиях "активного" восприятия управляющего решения предполагает не только самостоятельный, но и взаимообусловленный поиск работниками школы возможных вариантов управленческой деятельности по его реализации.

Однако, как показано в главе, руководители различных структурных подразделений непосредственно не влияют на процесс координации коллективного труда, а контролируют только

его конечный результат. Причиной этого является неразрешенность методики использования руководителями таких функций, как поэтапный контроль, оценки деятельности исполнителей, её координация в процессе разрешения стационарных организационно-педагогических ситуаций.

Третья задача - реализация стационарных организационно-педагогических ситуаций на основе школьного планирования, которое регламентирует характер и содержание деятельности всех работников школы, уставных и общественных органов школьного управления.

В главе показано, что из 30-36 общешкольных и функциональных планов интенсивно используются для целей управления примерно 17 планов. Наиболее существенное значение для его организации имеют планы работы школы на учебный год, четверть и учебную неделю.

Однако структура школьного планирования имеет существенное противоречие. Значительная часть работников школы /классные руководители, библиотекари, руководители кружков/ не включены в систему оперативного планирования на уровне учебной недели. Исследование показало, что именно здесь складывается информационная недостаточность оперативного управления школой.

Оптимизация разрешения стационарных организационно-педагогических ситуаций достигается путем достраивания существующей структуры школьного планирования научно разработанной моделью недельного плана работы школы и соответствующих планов работы классных руководителей, библиотекарей, руководителей предметных и других кружков.

Исследование показало, что одним из эффективных путей осуществления выдвинутых условий оптимизации внутришкольного управления является создание примерного алгоритма для решения стационарных организационно-педагогических ситуаций. В работе дается общая характеристика алгоритмизации внутришкольного управления и подчеркивается её примерный характер.

Процедура проектирования механизма алгоритмизации управленческой деятельности представлена в работе такой последовательностью:

определение цели и задачи решения конкретной организационно-

педагогической проблемы ;
выяснение объема организационно-педагогической деятельности, необходимого для достижения поставленной цели, его описание можно представить в виде определенным образом целенаправленных действий работников школы ;
проектирование на этой основе структуры направленных воздействий на объект управления, как сообразной примерной программы внутришкольного управления.

Назначение программы - оказание практической помощи руководителям школ в оптимальном разрешении стационарных организационно-педагогических ситуаций.

Примерная программа внутришкольного управления состоит из трех частей: информационно-целевой, ресурсно-педагогической, функциональной.

В заключении главы на основе исследования гипотетической модели программной управленческой деятельности предложен следующий примерный алгоритм разрешения стационарных организационно-педагогических ситуаций:

определение целей управления на учебный год ;
проектирование плана мероприятий по реализации сформулированных целей и задач управления школой ;
выделение из процесса управленческой деятельности на основе примерной программы внутришкольного управления стационарных организационно-педагогических ситуаций ;
установление ограничения затрат времени на реализацию каждой стационарной ситуации ;
назначение ответственных исполнителей ;
определение интенсивности поэтапного контроля за ходом разрешения стационарных ситуаций управления ;
установление сроков и форм получения информации о ходе реализации ситуации ;
оценка организационно-педагогической деятельности исполнителей ;
выработка корректирующих предписаний ;
оценка конечного результата.

В третьей главе - "Исследование организационно-педагогической деятельности руководителей школы и ее эффективности в процессе разрешения стационарных ситуаций управления" - показан процесс использования разработанной примерной программы внутришкольного управления.

В числе вопросов, подлежавших специальному исследованию и изучению, был вопрос о сокращении непроизводительных затрат рабочего времени руководителей школы на разрешение стационарных ситуаций управления. В главе показано, что в процессе использования примерной программы управления непроизводительные затраты времени на распорядительную деятельность руководителя школы сокращаются почти на 30 процентов.

В задачи экспериментальной проверки входило выявление фактического уровня выполнения годового плана работы школы в обычных условиях и в условиях внедренной системы оперативного планирования работы классных руководителей, библиотекарей школы, руководителей кружков на учебную неделю. Внедрение этой системы повысило реализуемость плана работы школы и других планирующих документов примерно на 40 процентов.

Специальной задачей являлось изучение уровня эффективности внутришкольного контроля и путей его оптимизации. При организации программного управления число контролируемых объектов учебно-воспитательного процесса возросло на 20-30 процентов. Причем, затраты времени руководителей школ на эту работу увеличились на 15-20 процентов, что объясняется сокращением непроизводительных затрат времени на распорядительную деятельность.

Кроме того, исследовался в сравнительном плане стиль управленческой деятельности, с одной стороны, директоров школ, применявших примерную программу внутришкольного управления, с другой использовавших традиционные методы руководства.

Вывод состоит в том, что, во-первых, в условиях программного управления повышается предметность управленческой деятельности руководителей, интенсифицируется их труд, резко возрастает число положительно разрешаемых проблем; во-вторых, с внедрением в практику примерной программы внутришкольного управления происходит оптимизация управленческого решения.

Опираясь на примерную программу, руководители школы получают реальную возможность прогнозирования собственной управленческой деятельности, а также поэтапного внутришкольного контроля, за дискретные точки которого принимаются отдельные предписания примерного алгоритма, включенного в программу управления.

Примерная алгоритмизация решений, организация на этой основе опережающего поэтапного контроля за деятельностью исполнителей позволила широко использовать в процессе управления функцию оценки труда работников школы.

В главе приводится проверенная экспериментальным путем и подтвержденная практикой таблица оптимизированного распределения рабочего времени руководителя школы:

№ пп:	Содержание деятельности	Затраты времени в рабочих часах	учебный год	учебная неделя
1.	Посещение уроков и внеклассных мероприятий	210		6
2.	Работа с документированной информацией	270		8
3.	Преподавательская деятельность	245		7
4.	Текущая работа	745		21

Внедрение в педагогическую практику примерной программы внутришкольного управления и разработанных рекомендаций позволило достигнуть следующих изменений параметров внутришкольного управления: значительно сокращены затраты времени руководителей школы на организационно-распорядительную деятельность, улучшилась работа по выполнению общешкольного плана работы на учебный год, полугодовых планов воспитательной работы классных руководителей, повысился уровень надежности и качества внутришкольного контроля, возросла культура внутришкольного управления.

В заключении работы сделаны общие выводы. Они сгруппированы по основным вопросам, освещавшимся в главах. Наиболее общими из них являются следующие.

Структура внутришкольного управления носит неформальный характер, обеспечивает условия для повышения эффективности и качества обучения и коммунистического воспитания школьников.

О п т и м и з а ц и я внутришкольного управления достигается при условии сокращения непроизводительных затрат рабочего времени на решение стационарных организацион-

но-педагогических ситуаций, установлении норм интенсивности образования и обработки школьной документации, стандартизации документов, образующихся в процессе деятельности работников школы, рационализации школьного планирования на уровне учебной недели, внедрения в практику школьного управления оргтехники.

Наиболее перспективными п у т я м и оптимизации внутришкольного управления являются:

определение и вычленение в процессе внутришкольного управления стационарных организационно-педагогических ситуаций; примерная алгоритмизация деятельности руководителей школы, разрешающих стационарные ситуации управления; интенсификация труда руководителей школы за счет рационального планирования затрат рабочего времени на конкретные виды управленческой деятельности; организация поэтапного контроля за ходом разрешения стационарных организационно-педагогических ситуаций.

Для практической реализации отмеченных путей оптимизации внутришкольного управления целесообразно использовать следующие с р е д с т в а, разработанные в процессе исследования:

- примерную программу внутришкольного управления;
- примерные нормы интенсивности обработки внутришкольной документации;

- таблицу распределения рабочего времени руководителей школы на учебный год и учебную неделю;

- систему оперативного планирования учебно-воспитательной работы на учебную неделю, включающую недельные планы работы классных руководителей, библиотекарей школы, руководителей кружков, секций, клубов.

Основное содержание диссертации отражено в следующих работах автора:

1. Информациа и проблемы внутришкольного управления. Киев.-Радянська школа, 1977, №2.

2. О преимуществе ситуационного подхода к процессу внутришкольного управления. Киев.-Радянська школа, 1979, №4.

3. Примерная программа внутришкольного управления. /Пособие для руководителей школ/. Одесса, 1979.

Подл. к печати 8.01.82 г. Формат 60 x 84 1/16.
Объем 1 п. л. Заказ № 732. Тираж 150 экз.
Гортипография Одесского облполиграфиздата, цех № 8,
Ленина, 49.