

УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
і м. М. П. ДРАГОМАНОВА

На правах рукопису

БЕГЕЙ

Василь Миколайович

ПЕДАГОГІЧНІ ОСНОВИ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ  
УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОЮ ШКОЛОЮ

ІЗ.00.01 - теорія та історія педагогіки

АВТОРЕЗЕРВАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня  
доктора педагогічних наук

*В. Бей*

НБ НПУ  
імені М.П. Драгоманова

Київ - 1995



100431997

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Львівському державному університеті ім.Ів.Франка і Тернопільському державному педагогічному інституті.

Науковий консультант – доктор педагогічних наук,  
професор Черпінський Микола  
Васильович

Офіційні опоненти: доктор філософських наук, професор,  
академік АПН України Зязюн Іван  
Андрійович

доктор педагогічних наук, професор,  
академік АПН України Мороз Олексій  
Григорович

доктор педагогічних наук, професор  
Маслов Валентин Іванович

Провідна установа: Український інститут підвищення  
кваліфікації керівних кадрів освіти

Захист відбудеться "15" червня 1995 року о 14 год.30 хв.  
на засіданні спеціалізованої вченої ради Д ІІЗ.ОІ.ОІ в Українсь-  
кому державному педагогічному університеті ім.М.П.Драгоманова.  
/252030, м.Київ-30, вул.Пирогова, 9/.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Українського  
державного педагогічного університету ім.М.П.Драгоманова.

Автореферат розіслано "12" травня 1995 р.

Учений секретар  
спеціалізованої вченої ради



Плющ М.Я.

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність дослідження зумовлена завданнями побудови середньої загальноосвітньої школи, що випливають з основних положень Закону України "Про освіту", Державної національної програми "Освіта" /"Україна XXI століття"/ та Концепції середньої загальноосвітньої школи України. Середня загальноосвітня школа України може справитися з виконанням своїх завдань за умови забезпечення внутрішкільного управління навчально-виховним процесом на демократичних засадах.

Актуальність опрацювання та обґрунтування педагогічних основ демократизації внутрішкільного управління навчально-виховним процесом у загальноосвітній школі зумовлена демократизацією держави і подоланням недоліків авторитарності школи. Загальноосвітня школа повинна стати демократичною і формувати у молоді загальнолюдські моральні якості. З цієї метою необхідно створювати систему управління, яка ґрунтувалася б на наукових засадах та була б прийнята ідеєю демократизації. Ця ідея стає реальною силою в умовах становлення незалежної України.

Окрім того, актуальність дослідження педагогічних основ демократизації внутрішкільного управління навчально-виховним процесом у загальноосвітній школі полягає і в тому, що ця проблема в тоталітарній державі не піддавалася комплексному науковому аналізу. Тому окремі керівники шкіл, за нашими даними, продовжують ще дотримуватися адміністративно-командних методів управління навчально-виховним процесом.

Відрадним є той факт, що за останні роки проблема удосконалення внутрішкільного управління навчально-виховним процесом у загальноосвітній школі привертає увагу дослідників. Вирішення

цієї проблеми присвячені докторські дисертації В.І.Бондаря, В.І. Маслова, В.С.Пікельної, М.С.Сунцова, П.В.Худомінського, М.В.Черпінського та ін.

У нашому дослідженні ураховано також рекомендації з окремих питань управління загальноосвітніх шкіл, опрацьованих ученими-педагогами А.М.Алексюком, Є.С.Березняком, І.А.Зязьном, Б.С.Кобзарем, Ю.А.Конаржевським, М.П.Легким, О.Г.Морозом, Н.М.Островерховою, Д.І.Рум'янцевою, М.Д.Ярмаченком.

У вирішенні завдань удосконалення внутрішкільного управління навчально-виховним процесом у загальноосвітній школі потрібно брати до уваги і дослідження зарубіжних авторів: А.І.Горської, Ю.Л.Загуменнова, М.П.Захарова, М.І.Кондакова, А.А.Орлова, М.Л.Портнова, В.П.Симонова, Є.Страчера, В.П.Стрезикозина, П.Т.Фролова, Р.Х.Шакурова, Т.І.Шамової, А.М.Шубіна, В.А.Якуніна.

Українськими та зарубіжними вченими-школознавцями висвітлені загальнотеоретичні питання управління навчально-виховним процесом у школі. Їхні дослідження мають важливе значення для подальшого опрацьовання наукових основ управління загальноосвітніх шкіл з метою її демократизації. Але вітчизняний і зарубіжний досвід внутрішкільного управління загальноосвітніх шкіл необхідно оцінити з позицій нової соціально-економічної ситуації, яка склалася в незалежній Україні.

Успішне державне будівництво та духовне відродження неможливі без виховання молодого покоління в школі на засадах гуманізму та демократизму. Загальноосвітня школа може справитись з цим завданням за умови демократизації стилю і методів організаційно-педагогічної і методичної роботи її керівників. Цим насамперед зумовлене особливе значення досліджуваної проблеми в суча-



сних умовах демократизації суспільного життя України.

Актуальність цієї проблеми і недостатність теоретичного і практичного вивчення її й зумовили вибір теми дисертаційного дослідження, визначення об'єкта та предмета, формулювання гіпотези, постановку мети і завдань наукового пошуку.

Мета дослідження - опрацювання науково-педагогічних основ демократизації внутрішнього управління навчально-виховним процесом у загальноосвітній школі, реалізація яких сприяє б підвищенню ефективності та якості підготовки до практичної діяльності молоді в умовах демократичного суспільства.

Об'єкт дослідження - управлінська діяльність директора загальноосвітньої школи та його заступників.

Предмет дослідження - процес демократизації внутрішнього управління навчально-виховним процесом у загальноосвітній школі.

Гіпотеза дослідження - здійснення демократизації внутрішнього управління навчально-виховним процесом у загальноосвітній школі можливе за таких умов:

- розробки педагогічних основ демократизації управління загальноосвітньою школою та шляхів їх практичного використання;
- дотримання керівниками шкіл вимог нормативно-комплексного, програмно-цільового і нормативно-правового підходів до організаційно-педагогічної та методичної роботи з педагогічними кадрами;
- запровадження в управлінську діяльність директорів шкіл та їх заступників демократичного стилю та методів роботи з педагогами;
- забезпечення єдності навчання керівних кадрів шкіл, обмі-

ну досвідом і щорічного контролю за їх діяльністю з боку районних /міських/ відділів освіти;

- удосконалення критеріїв і методів визначення ефективності управлінської діяльності керівників під час атестації шкіл;

- підготовці керівників шкіл при вищих навчальних закладах і встановлення для них відповідних категорій.

Відповідно до мети та гіпотези дослідження поставлено такі завдання:

1. Проаналізувати стан внутрішкільного управління навчально-виховним процесом на демократичних засадах у сучасній загальноосвітній школі.

2. Розробити та обґрунтувати педагогічні основи демократизації внутрішкільного управління навчально-виховним процесом у загальноосвітній школі.

3. Опрацювати і впровадити в загальноосвітню школу нормативно-комплексне планування та нормування діяльності її керівників, ради школи, громадських організацій і методичних об'єднань.

4. Визначити соціально-психологічну типологію керівників загальноосвітніх шкіл та їх якості, які сприяють демократизації внутрішкільного управління.

5. Обґрунтувати сутність демократичного стилю внутрішкільного управління загальноосвітньою школою і його методів.

6. Розкрити зміст організаційно-педагогічної та методичної роботи з педагогічними кадрами шкіл за програмно-цільовим підходом.

7. Запропонувати діагностичні методи визначення ефективності та рівнів управлінської діяльності керівників шкіл.

У процесі теоретичного вивчення і проведення науково-експериментальної та дослідної роботи застосовувалися як загальні наукові, так і спеціальні методи дослідження:

а/ теоретичні: аналіз і узагальнення соціологічної, психолого-педагогічної, школознавчої літератури з питань управління організованими системами;

б/ емпіричні: діагностичні методи - анкетування, інтерв'ювання, бесіди з керівниками шкіл та працівниками відділів освіти з метою вивчення стану внутрішнього управління навчально-виховним процесом у загальноосвітніх школах різних областей України; обсерваційні методи - прямі, побічні, включені, безпосередні та опосередковані спостереження; прогностичні методи - експертиза, узагальнення незалежних характеристик, моделювання, шкалювання, ранжування; експериментальні методи - діагностичний, констатувачий, формувачий експерименти; праксометричні методи - конкретний аналіз управлінської діяльності керівників загальноосвітніх шкіл, хронометраж під час вивчення бюджету часу щоденної та тижневої зайнятості директорів шкіл та їх заступників.

Дослідження проводилося поетапно.

На першому етапі /1962-1966 роки/ визначалася наукова гіпотеза, пов'язана з практичним завданням домогтися ефективності внутрішкільного управління навчально-виховним процесом у загальноосвітній школі. З цієї мети було вивчено передовий досвід з досліджуваної проблеми, проаналізовано відповідну педагогічну літературу.

На другому етапі /1967-1970 роки/ вивчено масовий досвід управлінської діяльності керівників шкіл Надвірнянського району Івано-Франківської області за п'ять навчальних років, тобто про-

ведено констатуючий експеримент і організовано дослідно-експериментальну роботу в усіх середніх і восьмирічних школах, узагальнено передовий досвід внутрішкільного управління навчально-виховним процесом. Результати дослідно експериментальної роботи протягом трьох років були узагальнені та обговорені на науково-практичних конференціях і семінарах-практикумах для різних категорій керівників шкіл та працівників органів освіти в районному, обласному та республіканському масштабах: у м.Києві, Івано-Франківську, Львові та Надвірній.

На третьому етапі /1971-1973 роки/ на підставі критичного аналізу науково-практичних досліджень з теорії управління загальноосвітніми школами і творчого узагальнення передового досвіду управлінської діяльності керівників шкіл Дніпровського району м.Києва і Чернівецької області, досягнень у галузі школознавства проводилася теоретико-методична розробка концепції і експериментальної моделі внутрішкільного управління навчально-виховним процесом у загальноосвітній школі на демократичних засадах /залучення педагогічної громадськості до управління школою, делегування окремих управлінських функцій методичним об'єднанням педагогів/.

На четвертому етапі /1974-1984 роки/ впроваджувались у практику роботи директорів шкіл та їх заступників результати дослідно-експериментальних пошуків у Львівській та Івано-Франківській областях, зокрема використовувалися вимоги нормативно комплексного підходу до управлінської діяльності керівників шкіл, що сприяло підвищенню ефективності внутрішкільного управління навчально-виховним процесом у загальноосвітніх школах на демократичних засадах.

Результати дослідження розкриті у статтях і матеріалах науково-практичних конференцій у Києві, Москві, Ризі, Донецьку, Дрогобичі, Львові, Жидачеві, Рівному, Сколе, Стрию, Сокалі та Турці. На основі результатів дослідження була підготовлена дисертаційна робота на тему: "Удосконалення діяльності районного відділу народної освіти по управлінню навчально-виховним процесом у загальноосвітній школі", яка захищена у 1984 році.

На п'ятому етапі /1985-1993 роки/ дослідження ефективності управління навчально-виховним процесом у загальноосвітній школі на демократичних засадах продовжувалося в 196 школах Івано-Франківської та Львівської областей, а з 1988 року і у Тернопільському педагогічному інституті на ФППК організаторів освіти та на факультеті післядипломної освіти. Проведена перевірка оптимальності запропонованої системи дослідно-експериментальної роботи з питань демократизації внутрішкільного управління навчально-виховним процесом у загальноосвітніх школах трьох областей. Результати дослідження доповідались на науково-практичних конференціях у Києві, Мінську, Москві, Ризі, Дрогобичі, Івано-Франківську, Львові, Тернополі та Челябінську. Матеріали дослідження знайшли своє відображення у двох монографіях та двох навчальних посібниках для керівників загальноосвітніх шкіл і студентів педагогічних інститутів та університетів. Окремі результати дослідження знайшли відображення у наукових і науково-методичних рекомендаціях для керівників шкіл, працівників органів освіти, учителів, класних керівників та студентів. На цьому етапі опрацьовано та проаналізовано експериментальний матеріал, узагальнено результати дослідження та підготовлено текст дисертації.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що автором упер-

ше в школознавчих дослідженнях поставлена і вирішена проблема підвищення ефективності внутрішкільного управління навчально-виховним процесом загальноосвітньої школи на демократичних засадах:

- проведено науково-педагогічний аналіз стану внутрішкільного управління навчально-виховним процесом на демократичних засадах у загальноосвітніх школах;

- розроблено та теоретично обґрунтовано й практично перевірено науково-педагогічні основи демократизації внутрішнього управління навчально-виховним процесом у загальноосвітній школі;

- обґрунтовано науково-педагогічні засади демократизації внутрішкільного управління навчально-виховним процесом у загальноосвітній школі на основі впровадження нормативно-комплексного підходу до діяльності директорів шкіл та їх заступників;

- визначено соціально-педагогічну типологію керівників шкіл, їх якості, які необхідні для демократизації внутрішкільного управління;

- опрацьовано критерії якості внутрішкільного управління навчально-виховним процесом та методи визначення ефективності і рівнів діяльності керівників загальноосвітніх шкіл;

- проаналізовано педагогічні переваги демократичного стилю внутрішкільного управління та його методів;

- обґрунтовано зміст управління методичною роботою в школі за програмно-цільовим підходом.

Теоретичне значення дослідження полягає у постановці проблеми підвищення ефективності внутрішкільного управління навчально-виховним процесом у загальноосвітній школі на демократичних за-

садах. Вона уперше в педагогічній науці реалізована на основі опрацювання і впровадження в практику директорів шкіл та їх заступників вимог нормативно-комплексного підходу.

Значення результатів дослідження для педагогічної науки посилюється тим, що автором уперше у школознавчих дослідженнях обгрунтовано та аргументовано демократичні засади внутрішкільного управління; опрацьовано педагогічні основи демократизації управління навчально-виховним процесом; здійснено комплексний експериментально-діагностичний аналіз змісту внутрішкільного управління навчально-виховним процесом у загальноосвітній школі України на демократичних засадах; розроблено і обгрунтовано зміст комплексно-діагностичного аналізу уроків і виховних заходів - одного із основних шляхів демократизації внутрішкільного управління; визначено соціально-психологічну типологію керівників шкіл та їх якості, які необхідні для забезпечення демократизації внутрішкільного управління навчально-виховним процесом; розкрито сутність демократичного стилю управління школою; проведена характеристика демократичних методів внутрішкільного управління; розроблені вимоги щодо демократизації організаційно-педагогічної та методичної роботи в загальноосвітній школі; розкрито шляхи забезпечення ефективності управління методичною роботою та її організації в загальноосвітній школі за програмно-цільовим підходом; опрацьовано шляхи впровадження демократичних засад внутрішкільного управління у процесі аналізу роботи загальноосвітньої школи; обгрунтовано і впроваджено в практику науково-педагогічні основи аналізу та оцінки роботи загальноосвітньої школи і педагогічних кадрів, розроблено діагностичні методи визначення ефективності і рівнів управлінської діяльності керівників загальноосві-

тніх шкіл.

Практичне значення дослідження забезпечується розробленими нами та впровадженими в практику:

1. монографій: "Демократизація управління загальноосвітньою школою" /1/ і "Управління загальноосвітньою школою на демократичних засадах" /2/, у яких розкрито основні положення теорії і практики здійснення демократизації внутрішкільного управління в загальноосвітній школі України /ними користуються слухачі факультетів післядипломної освіти, працівники органів освіти, керівники шкіл, вчителі, викладачі і студенти педагогічних інститутів та університетів/.

2. Навчального посібника "Педагогічні основи демократизації управління загальноосвітньою школою" /4/ /ним користуються слухачі факультетів післядипломної освіти, керівники шкіл, викладачі і студенти педагогічних інститутів та університетів/ та інші наукові праці.

Окрім того, в процесі дослідно-експериментальної роботи з питань демократизації внутрішкільного управління, результати дослідження впроваджувались у практику шкіл Івано-Франківської, Львівської, Тернопільської та інших областей України.

Директори шкіл та їх заступники, інспектори районних /міських/ відділів освіти та методисти методичних кабінетів з метою демократизації управління навчально-виховним процесом у загальноосвітніх школах використовують критерії якості уроків, виховних заходів і оцінки роботи школи, які дисертантом розроблені та апробовані в школах експериментальних районів.

На захист виносяться такі положення:

1. Демократизація внутрішкільного управління навчально-ви-



ховним процесом у загальноосвітній школі забезпечується тільки на науково-педагогічних основах управління нею, якщо її керівники залучають педагогів до формування програмно-цілевих завдань змісту роботи школи й аналізу стану навчально-виховного процесу, делегуючи ряд управлінських функцій методичним об'єднанням.

2. Управління загальноосвітньою школою на демократичних засадах успішно здійснюється шляхом забезпечення цілеспрямованого нормативно-комплексного планування і координації роботи керівників школи, педагогічного колективу та батьківської громадськості за умови охоплення організаційно-педагогічної і методичної роботи усіх педагогів за програмно-цілевим підходом.

3. Зміст демократизації управлінської діяльності директорів шкіл та їх заступників забезпечується на основі нормативно-комплексного підходу, який вимагає від керівників шкіл дотримання встановлених норм щоденної роботи на навчальний рік і комплексного охоплення управлінням навчально-виховного процесу із різних навчальних дисциплін в усіх класах.

4. Система управління загальноосвітньою школою України повинна ґрунтуватися на тісній співпраці державних органів і громадського самоврядування в особі загальних зборів колективу та обраної ним шкільної ради, які допоможуть керівникам шкіл швидше позбутись авторитарних методів діяльності і адаптуватись до роботи на демократичних засадах.

5. Сучасне внутрішкільне управління повинно бути пройняте демократичним стилем роботи з педагогами, який характеризується орієнтацією керівника школи на підвищення ефективності і якості навчально-виховного процесу і прагненням обирати оптимальні шля-

хи для удосконалення методів навчання й виховання.

6. Керівники шкіл повинні враховувати громадську думку педагогів, гарантувати свободу дій у виборі форм і методів навчання й виховання, залучати до самоаналізу і самооцінки результатів своєї роботи.

7. На засадах демократизації повинно базуватися управління всією системою організаційно-педагогічною та методичною роботою в загальноосвітній школі.

8. Організація внутрішкільного управління на демократичних засадах вимагає підвищення свідомості педагогічних кадрів, їх відповідальності за результати навчання й виховання учнів, самоатестації, високої культури праці.

9. Висока якість управління навчально-виховним процесом в загальноосвітній школі на демократичних засадах значною мірою залежить від удосконалення методів аналізу роботи школи і внутрішкільного управління, опрацювання і впровадження критеріїв його ефективності.

Апробація і впровадження в практику результатів дослідження проведені через 41 публікацію, серед яких 2 монографії, 2 навчальні посібники, 16 брошур, методичні рекомендації, а також статті в наукових і науково-методичних журналах та збірниках.

Результати дослідження доповідалися на науково-практичних конференціях, педагогічних читаннях, наукових семінарах, семінарах-практикумах /для керівників шкіл і працівників органів освіти/, звітних наукових конференціях у Києві, Москві, Мінську, Ризі, Донецьку, Івано-Франківську, Львові, Рівному, Тернополі, Черлябінську і Чернівцях, а також у районних центрах Львівської області: Дрогобичі, Жидачеві, Жовкві, Сокалю, Стрию, Турці та Надвірні Івано-Франківської області.

Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку літератури, додатків /загальний обсяг - 315 с./.

### ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступній частині дисертації обгрунтована актуальність досліджуваної проблеми, визначені мета, об'єкт і предмет дослідження, сформульовані гіпотеза і завдання, розкриті наукова новизна, теоретичне і практичне значення дисертації, шляхи апробації і впровадження її результатів у шкільну практику.

У першому розділі "Сутність демократизації внутрішкільного управління" розкриваються демократичні засади внутрішкільного управління навчально-виховним процесом у загальноосвітній школі. Підкреслено, що сучасна загальноосвітня школа України забезпечуватиме високий рівень навчання і виховання учнів тільки за умови підвищення ефективності внутрішкільного управління на демократичних засадах.

Аналіз соціологічної та психолого-педагогічної літератури дав можливість розкрити поняття демократії як форми політичного, державного устрою, яка впливає з визнання народу як джерела влади, його права брати участь у вирішенні державних справ. Демократія - це форма керівництва будь-яким колективом, що забезпечує активну участь його членів у здійсненні всіх завдань.

Демократизація - це процес утвердження принципів демократії, встановлення народовладдя. Здійснення демократизації суспільства - це показник його зрілості, що сприяє оновленню усіх сфер його життя. Демократизація внутрішкільного управління навчально-виховним процесом має на меті підвищення рівня навчання й виховання учнів, утвердження у сфері освіти гармонійного поєднання прав особи, суспільства і держави.

У школознавчих дослідженнях демократизація розглядається як послідовне розширення участі в управлінні школою учнів, батьків, працівників шкіл - усіх, хто зацікавлений у результатах діяльності шкільного колективу, чиїх інтересів стосується процес роботи школи.

Демократизація управління навчально-виховним процесом у загальноосвітній школі - це форма керівництва освітнім закладом, яка забезпечує активну участь учителів, батьків та учнів у здійсненні всіх необхідних заходів для підвищення якості навчання й виховання молоді відповідно до вимог суспільства і держави.

Здійснюючи управління загальноосвітньою школою на демократичних засадах, директори шкіл та їх заступники повинні сприяти впровадженню у шкільне життя принципів демократії, тобто привчати вчителів та учнів до самоврядування, підкорятися загальній громадській думці, заохочувати плюралізм думок і гласність у колективі; пропагувати рівність усіх перед законами України і нормами та правилами внутрішкільного життя.

Наші спостереження дозволяють констатувати, що демократизація управління навчально-виховним процесом у загальноосвітній школі відбувається ефективно тоді, коли воно здійснюється на основі вимог нормативно-комплексного і нормативно-правового підходів, коли директор школи та його заступники щоденно і систематично забезпечують управління навчанням і вихованням учнів протягом усього навчального року.

Позитивним у сучасних школознавчих дослідженнях є те, що поновому трактується питання ефективності внутрішкільного управління. Управління школою тоді ефективне, коли воно здійснюється шляхом демократизації та гуманізації шкільного життя /М.В.Черпін-

ський/. Подальший розвиток теорії управління школою повинен сприяти підвищенню організаційної культури керівників шкіл, оволодіння вчителями та іншими педагогами теорією управління, що дозволить більш успішно вирішувати питання шкільної демократизації /В.С.Пікельна/.

У ряді школознавчих досліджень розкриваються поняття управління, ефективності управління, системи управління, демократизації стосовно загальноосвітньої школи /Ю.К.Бабанський, В.І.Бондар, Б.С.Кобзар, Ю.А.Конаржевський, М.І.Кондаков, П.В.Худомінський та ін./.

Управління та його ефективність необхідно розглядати у єдності з поняттям системи. Якраз у певній системі виникає необхідність управління, роль якого полягає в тому, щоб забезпечувати функціонування системи відповідно до цілей і завдань. Управління - це рушійна сила системи, яка забезпечує її життєдіяльність. Управління характеризується наявністю системи і підсистеми, яким управляють /П.В.Худомінський/.

Існують різні погляди щодо самого поняття системи. Ю.Конаржевський відзначає, що цілісну систему можна взяти як деяку сукупність взаємодіючих один з одним елементів, спроектовану на досягнення певної мети, що становить собою цілісне утворення, яке взаємодіє з середовищем. Г.В.Єльнікова на основі існуючих підходів до визначення системи дає своє тлумачення системи, що, на її думку, цілком відповідає соціально-педагогічній системі. Це цілеспрямована, самокерована цілісність закономірно пов'язаних між собою компонентів, які сприяють одержанню інтегрального результату при виконанні своїх функцій. Вона має зв'язки з зовнішнім середовищем і спрямовується на формування особистості громадяни-

на, здатної жити і працювати в даному суспільстві.

Отже, система - це сукупність взаємозв'язаних елементів, функціонування яких спрямоване на досягнення певної мети і вирішення відповідних цій меті завдань. Це загальне визначення охоплює і поняття системи роботи і поняття системи діяльності, яке широко використовується в школознавчих дослідженнях.

Грунтовно, з сучасних позицій теорії і практики, поняття управління проаналізовано у дисертації і відповідній монографії М.І.Кондакова "Теоретичні основи школознавства", який стверджує, що управління, будучи соціальним явищем, разом з тим являє собою специфічний вид праці, характерною рисою якої є творча активність, здатність застосовувати наявні знання для успішного досягнення визначеної мети, перетворення дійсності. При цьому важливо виіло використовувати не тільки правові норми і закони, але й громадську думку, моральні норми, які забезпечуть єдність управлінського процесу. Управління - це різновидність трудової діяльності. Що стосується управління шкільною справою, то автор вважає, що воно є частиною загальної системи управління і є спеціальною соціально-педагогічною системою, яка забезпечує поступове удосконалення навчально-виховного процесу відповідно до вимог соціального і науково-технічного прогресу.

Ефективність управління шкільною справою знаходиться у прямій залежності від збагачення методів управлінської праці, від уміння застосовувати в кожній ситуації ті методи і прийоми, які забезпечують реальний успіх. В.І.Бондар зауважує, що при оцінці ефективності внутрішнього управління потрібно враховувати вплив управлінської діяльності на педагогічний колектив, роль у підвищенні педагогічної майстерності вчителів, а також якісні

зміни в їх роботі.

Управління можна розуміти як процес переведення складної динамічної системи із одного якісного стану в інший. П.В.Худомінський пише, що управління - це процес, який забезпечує існування цілісної системи, пристосування до нових умов чи перехід у новий стан як реакцію на зміни, які відбуваються.

Якунін В.А. вважає, що управління потрібне для того, щоб уникнути збурливих і деструктивних впливів різних стихійних факторів, коли виникає необхідність зберегти відповідні якості, структурні і функціональні характеристики системи в заданих межах і умовах, забезпечити оптимальний рівень її функціонування та розвитку.

Отже, управління - це діяльність, спрямована на забезпечення функціонування системи відповідно до її програмно-цільової установки. Ідеться про соціальну систему, різновидність якої є шкільна справа.

На основі аналізу соціологічної та психолого-педагогічної літератури і результатів експериментального дослідження дисертантом опрацьовано науково-педагогічні основи демократизації управління загальноосвітньою школою, які повинні впроваджуватись директором у відповідності до вимог нормативно-комплексного підходу за допомогою такого змісту організаційно-педагогічної роботи з учителями, учнями та батьками:

1. Широке залучення учителів до формування програмно-цільових установок та змісту роботи школи, аналізу стану викладання, рівня знань, умінь і навичок учнів, їх вихованості.

2. Аналіз керівниками школи стану викладання, рівня знань, умінь і навичок учнів з окремих навчальних предметів, їх вихова-

ння на педагогічній раді, не рідше чотирьох разів за навчальний рік, дотримуючись принципу гласності та гуманності під час спілкування з педагогами та підготовки рішень.

3. Делегування окремих функцій управління методичним об'єднанням та раді школи.

4. Уведення в практику роботи методичних об'єднань /творчих груп/ систематичного обговорення стану викладання, рівня знань, умінь та навичок з навчальних дисциплін, а також забезпечення вихованості учнів на основі змісту навчального матеріалу /не менше 4 разів за навчальний рік/.

5. Заохочення педагогів до конструктивної критики, плюралізму думок під час обговорення стану навчання й виховання учнів.

6. Організація дій педагогів у досягненні програмно-цільових установок навчання й виховання учнів у загальноосвітній школі протягом навчального року і сприяння використанню різноманітних форм і засобів, методів, прийомів навчання й виховання.

7. На основі аналізу діагностики надання допомоги молодим і малодосвідченим педагогам, вивчення їх досвіду навчальної чи виховної роботи з учнями.

8. Повсядне упровадження в практику вчителів, класних керівників, вихователів груп продовженого дня самоаналізу і самоконтролю за своєю працею, взаємоконтролю між педагогами протягом навчального року.

9. Удосконалення форми, методів і стилю роботи директора школи та його заступників на засадах доброзичливості, вимогливості, відповідальності й, отже, усунення бюрократизму, командно-вольових методів управління навчально-виховним процесом.



10. Модернізація, гуманізація та гуманітаризація змісту освіти, навчання й виховання учнів.

11. Свобода дій директора школи та його заступників в управлінні навчально-виховним процесом відповідно до вищого комплексного та нормативно-правового підходів до здійснення внутрішнього управління в школі.

12. Забезпечення обізнаності педагогів зі своїми функціональними обов'язками, впровадження ними в практику колективно прийнятих рішень, розпоряджень директора школи та рекомендацій громадських організацій, дотримання нормативного підходу до управлінської та педагогічної праці в школі.

13. Впровадження в практику управлінської діяльності керівників шкіл високої культури праці, дотримання загальнолюдських моральних норм спілкування з педагогами, учнями та батьками, виявлення високих особистих якостей у спілкуванні з ними, дбаючи про свій авторитет.

14. Звітування директора школи та його заступників перед педагогічним колективом, учнями та батьками за зміст і результати управління навчально-виховним процесом кожного навчального року.

15. Обрання директорів шкіл та їх заступників відповідно до чинного законодавства України.

Отже, демократизація внутрішкільного управління навчально-виховним процесом у школі буде тоді здійснюватися, коли директори шкіл та їх заступники враховуватимуть новий соціально-економічний розвиток України як демократичної держави і спрямовуватимуть весь зміст, форми та методи навчання й виховання на формування розвинутої особистості - активного громадянина України.

Отже, щоб забезпечити ефективність управління навчально-виховним процесом у загальноосвітній школі на демократичних засадах, директорам та їх заступникам необхідно комплексно на діагностичній основі проводити аналіз уроків та виховних заходів, що є серцевиною шкільної управлінської діяльності.

Другий розділ дисертації "Діагностика стану демократизації внутрішкільного управління навчально-виховним процесом" присвячений експериментально-діагностичному аналізу стану внутрішкільного управління в загальноосвітній школі, визначено його проблеми, труднощі в управлінській діяльності її керівників, узагальнено пропозиції щодо підвищення ефективності внутрішкільного управління. Аналіз управління в 196 школах свідчить, що робота їх керівників здебільшого безсистемна, тобто така, що не ґрунтується на даних наукових досліджень. Спостерігається низький рівень внутрішкільного управління, що знаходить вияв в ігноруванні керівниками шкіл систематичного аналізу стану викладання, рівня знань, умінь та навичок учнів, їх вихованості на засіданнях педагогічних рад /тільки 1,8 % за навчальний рік/ та нарадах при директорі школи /5,5 % на одну школу/, недостатньо відвідуються уроки і виховні заходи, особливо у дев'ятих і десятих класах. Майже не залучають керівники шкіл методичні об'єднання вчителів, класних керівників /вихователів/ та творчі групи педагогів до аналізу стану навчально-виховної роботи з окремих навчальних дисциплін чи видів виховної роботи. Це є свідченням того, що відсутніх зрушень у демократизації роботи методичних об'єднань немає. Однак заслуговує на увагу те, що окремі керівники шкіл делегують частину своїх функцій методичним об'єднанням, котрі конкретно обговорюють стан навчання й виховання учнів з окремих навчальних

предметів, видів виховної роботи.

Низький рівень методичної роботи у загальноосвітній школі засвідчує, що керівники шкіл ще недостатньо володіють основами дидактики і теорії виховання, формами та методами використання досягнень педагогіки та психології, теорії управління.

Директори шкіл та їх заступники рідко аналізують виховну роботу в класних колективах та групах продовженого дня. Керівники шкіл найменше бувають на виховних заходах у першому, другому, третьому і десятому класах. Вони недооцінюють вивчення рівня вихованості та громадянської зрілості старшокласників, не враховують того, що учням молодших класів треба приділяти більше уваги, бо там закладаються основи формування особистості та її розвитку в майбутньому. Про неухвагу керівників шкіл до аналізу стану виховної роботи свідчать дані про відвідування й аналіз директорами шкіл та їх заступниками різних видів виховної роботи з учнями. Так, керівники шкіл відвідували і аналізували в середньому на одну школу: 12,3 виховних заходів у класах; 11,9 політичних інформацій; 5,8 гурткових занять; 3,5 класних зборів учнів; 4,6 зборів учнів у групах продовженого дня; організацію 4,7 загальношкільних учнівських зборів; відвідали 7,8 зборів батьків окремих класів та проаналізували їх. Ще рідше керівний склад відвідує вечори, ранки, лекції, зустрічі з представниками виробництва, конференції з обговорення кінофільмів, книг, статей та на інші види виховної роботи в школах.

Отже, директорам шкіл та їх заступникам необхідно конкретизувати управління навчально-виховним процесом і систематично бувати в класних колективах з метою вивчення стану навчання й виховання молоді.

Наші дослідження свідчать про те, що керівники шкіл мало відвідують уроки з окремих навчальних дисциплін. Так, у середньому на одну школу за навчальний рік відвідано і проаналізовано уроків з української мови - 22,0; з української літератури - 16,5; математики - 19,8; алгебри - 12,1; геометрії - 8,7; фізики - 7,8; з хімії - 6,1; природознавства - 3,3; з біології - 6,7; географії - 6,5; з історії - 7,6; з іноземних мов - 7,5; правознавства - 1,7 урока. При такій кількості відвіданих уроків з різних предметів директор школи чи його заступник не має морального права говорити про стан викладання, якість знань, умінь та навичок учнів за певний період навчального року.

Про низький рівень управлінської діяльності свідчать і результати дослідження В.І.Бондаря, який стверджує, що 80 % директорів шкіл відчувають потребу в знаннях з питань психології навчання учнів, а 66 % - з питань сучасної теорії навчання. У 89 % директорів шкіл виявлено низькі знання з питань дидактичних основ управління процесом навчання, а чимало з них не можуть назвати показники результативності своєї діяльності.

У процесі нашого експериментально-діагностичного аналізу стану внутрішкільного управління навчально-виховним процесом визначено, що типовими недоліками в управлінні є:

1. Невміння директорів шкіл та їх заступників комплексно планувати свою роботу на навчальний рік і визначати близьку та далеку мету управлінської діяльності, зосереджувати увагу на головних ділянках роботи школи - уроках і виховних заходах.

2. Поверховість в аналізі навчання й виховання учнів, роботи вчителів, класних керівників і вихователів груп продовжено-

го дня.

3. Керівники шкіл не домагаються усунення раніше виявлених недоліків у навчально-виховному процесі, бо відсутня цілеспрямована діловитість, а в окремих школах - і втрата відповідальності за стан справ у довіреній школі.

4. Неспроможність окремих директорів шкіл та їх заступників тактовно впливати на педагогів, дотримуючись етичних норм і принципів гуманізму та демократизму в своїй діяльності.

5. Відсутність в управлінській діяльності керівників шкіл педагогічного діагностування навчально-виховного процесу та неоективність оцінки роботи педагогів.

Виявлено основні причини низького рівня внутрішкільного управління навчально-виховним процесом у загальноосвітніх школах /формалізм у плануванні роботи школи та внутрішкільного управління на навчальний рік, організації методичної роботи з педагогічними кадрами, у вивченні стану викладання, рівня знань, умінь та навичок учнів, їх вихованості; безсистемність внутрішкільного управління; недосконалість критеріїв оцінки роботи педагогів школи та внутрішкільного управління; недостатній рівень організаційно-педагогічної та методичної роботи районних /міських/ відділів освіти з керівниками шкіл та ін./.

Демократизація внутрішнього управління навчально-виховним процесом у середній загальноосвітній школі повинна розпочинатися з планування роботи директора школи та його заступників на навчальний рік. Особливої уваги потребує система планування внутрішкільного управління на тиждень, чверть та навчальний рік. До цієї роботи повинні залучатися всі педагоги, а також представники ради школи і громадських організацій.

У педагогічній та інструктивно-методичній літературі, практиці роботи органів освіти і шкіл не вироблено єдиної думки про оптимальну кількість засідань педагогічних рад, нарад при директорі, засідань методичних об'єднань педагогів, на яких обговорювалися б питання стану навчально-виховного процесу. Керівники шкіл, виходячи з власного досвіду, компетентності й бажання по-різному планують обговорення в педагогічних колективах питання якості навчання й виховання учнів з різних предметів чи видів виховної роботи. Тому, як свідчать наші дослідження, 18 % директорів шкіл та їх заступники не знали, з якою метою вони відвідують уроки та виховні заходи, бо в них не було визначено конкретних цілей на навчальний рік. Роль чітко визначеної мети є дуже важливою у формуванні завдань на тривалий період, бо мета, як закон, визначає спосіб і характер діяльності людини, підкоряючи її волі. Тільки ті керівники шкіл успішно працюють, які вміють визначати для себе реальні перспективні завдання.

З метою підвищення ефективності внутрішкільного управління на демократичних засадах ми розробили і впровадили в практику роботи керівників шкіл експериментального району нормативно-комплексний підхід до управління навчально-виховним процесом. Цей підхід передбачає охоплення всіх видів роботи адміністрації, громадських організацій, методичних об'єднань та ради школи, спрямованої на забезпечення ефективності навчально-виховної діяльності педагогів, високої якості знань, умінь та навичок учнів, рівня їх вихованості.

Нами уведено в практику шкіл оптимальні норми обговорення стану і результатів навчально-виховної роботи протягом навчаль-

ного року на педагогічних радах /4 рази/, на кожному методичному об'єднанні /4 рази/, на нарадах при директорі /10 раз/, на раді школи /4 рази/. Такі норми обговорення стану навчання й виховання учнів не суперечать положенням відомих інструктивних документів Міністерства освіти України та практиці роботи передових шкіл.

Кожна школа враховує свої специфічні особливості при виборі питань, обговорення яких повинно проходити в колективі педагогів. Таке нормування змісту внутрішкільного управління сприяє певній послідовності, наступності, циклічності в організації та дисципліні праці.

Нормативно-комплексне планування внутрішнього управління сприяє поліпшенню роботи вчителів, класних керівників, вихователів груп продовженого дня. До речі, В.О.Сухомлинський також був прихильником втілення в управлінську діяльність нормативно-комплексного підходу. Кожен день, тиждень, річний навчальний рік не тільки чітко планувався видатним педагогом, а й бездоганно виконувалося заплановане.

Результати дослідження підтвердили нашу гіпотезу, що в сучасних умовах демократизації суспільного життя в Україні не можна досягти успіхів в управлінні загальноосвітньою школою на демократичних засадах без нормування управлінської діяльності керівників шкіл на правовій і нормативно-комплексній основі.

Вивчаючи проблему підвищення ефективності внутрішнього управління навчально-виховним процесом на демократичних засадах, ми звернули увагу на стан організації навчально-виховного процесу в групах продовженого дня під час підготовки домашніх завдань і сформулювали основні вимоги до організації підготовки уч-

нями: домашніх завдань на демократичних і гуманних засадах.

Розробка педагогічних основ демократизації управління загальноосвітньою школою в сучасних соціально-економічних умовах України дала можливість зробити висновок про те, що ефективність діяльності директорів шкіл та їх заступників залежить від їх особистих якостей, які розкриті в третьому розділі дисертації "Характеристика керівників шкіл, їх стилю та методів роботи".

Використовуючи соціологічні дослідження, дисертант виділяє чотири типи керівників шкіл залежно від оцінок ними свого статусу, також конкретних управлінських орієнтацій.

Першим двом типам /"адміністратор" і "спеціаліст"/ властива установка на обмеження, спрощення своїх управлінських функцій. Третій тип керівника школи /"організатор"/ зорієнтований на певне перевищення власних управлінських функцій. Лише четвертий тип керівника /"зразковий"/ адекватно відповідає сучасним вимогам управлінської діяльності в школі. Він ефективно скеровує колектив на реалізацію програмно-цільових установок школи на навчальний рік.

У процесі дослідження виявлено, що в практиці переважають серед директорів загальноосвітніх шкіл "адміністратори" і "організатори", які перебільшують свої правові компетенції і недооцінюють організаторську роль своїх підлеглих, намагаються власними зусиллями забезпечити порядок, дисципліну, активізувати педагогів, батьків та учнів на виконання завдань навчально-виховного процесу, які не завжди входять до кола їх прямих обов'язків.

Аналіз результатів дослідження необхідних якостей, які по-



винні мати директори шкіл та їх заступники, показав, що вчителі хочуть мати таких керівників, які, в першу чергу, під час спілкування з ними виявляють чесність і правдивість в оцінці їх діяльності, вміють працювати з людьми, з повагою ставляться до вчителів і батьків, мають організаторські здібності та вміють допомагати педагогам у роботі. Окрім того, керівники шкіл, на думку вчителів, повинні виявляти самокритичність, мати авторитет серед батьків, добре знати свій предмет та методику викладання і т.д.

Директори шкіл та їх заступники вважають, що вони повинні вміти працювати з людьми, виявляти любов до дітей, добре знати зміст навчання та методику його викладання, мати організаторські здібності, бути чесними і правдивими, вміти допомагати в роботі вчителям, класним керівникам, вихователям та іншим працівникам.

Побудова нової школи в Україні вимагає від директорів шкіл та їх заступників дотримання ділового, демократичного стилю та методів роботи.

У дисертації стверджується, що діловий, демократичний стиль управління характеризується такими рисами:

- орієнтація на основну, кінцеву мету навчання й виховання учнів, врахування впливу тих факторів, які зумовлюють її досягнення;
- прагнення обрати найбільш оптимальний шлях для вирішення проблем навчання і виховання учнів, спираючись на громадську думку колективу школи;
- здатність ризикувати при виборі форм та методів навчання й виховання, щоб досягти цілей;
- самостійність мислення керівників школи, ініціатива і но-

ваторське ставлення до справи, створення авторської демократичної школи;

- критичність практичного мислення і здатність керівників шкіл не тільки заперечувати начальству, а й критикувати його заради справи підвищення якості навчання і виховання учнів;

- здатність директора школи до гнучкості в розпорядливій і управлінській діяльності, швидко знаходити нові правильні вирішення організації навчально-виховного процесу;

- прагнення директора школи до спрощення управлінських функцій і делегування окремих з них методичним об'єднанням, творчим групам педагогів, громадським організаціям, раді школи;

- розвинуте почуття директора школи на вирішення і впровадження передових форм і методів організації навчально-виховного процесу, сприйняття педагогічних проблем і залучення до їх розв'язання педагогів;

- орієнтація керівників шкіл на кругозір і компетентність педагогів, на підвищення їх наукового, професійного і методичного рівня шляхом роботи з ними на основі вимог програмно-цільового підходу.

Аналіз демократичного стилю управління школою показує, що найбільш стабільною рисою є ділова спрямованість виконання функцій внутрішкільного управління. Цей стиль передбачає, що керівник розуміє силу і волю колективу, цінує його, постійно радиться з компетентними та досвідченими педагогами, довіряє колективу, широко інформує його про загальний стан навчання і виховання учнів, з повагою ставиться до працівників школи.

Демократизація управління шкільною справою передбачає надання автономії навчально-виховним закладам у вирішенні педаго-

гичних питань, подолання монополії держави на освіту, перехід до державно-громадської системи управління освітою, в котрій особистість, суспільство і держава виступають рівноправними суб"єктами. Виходячи з цього, керівнику школи значну частину своїх управлінських повноважень необхідно передати раді школи та спільно з представниками громадськості забезпечувати функціонування школи як соціальної системи, котра повинна задовольняти потреби батьків, громадськості та держави.

Наші дослідження стверджують, що керівники шкіл по-різному сприймають вимоги щодо залучення громадськості до управління школою. Так, тільки половина директорів, робота яких вивчалася нами, висловилися за позитивну роль ради школи, а більше 30 % їх взагалі не виявляють бажання спільної праці з радою школи, що свідчить про те, що керівники шкіл не мають досвіду залучення громадськості до управління школою, а окремі бояться ділитися своєю владою з радою школи, вважаючи, що їм немає потреби звітуватися перед громадськістю. Чимало директорів шкіл перебувають у певному психологічному стресі через демократизацію внутрішнього управління /керівники-адміністратори та керівники-організатори/.

Нами встановлено, що тільки 7 % директорів шкіл мають досвід організації внутрішнього управління на демократичних засадах, який набули лише за останні два-три роки, переконавшись в позитивній ролі ради школи /зразкові керівники/. До речі, процес адаптації багатьох директорів шкіл до нових методів та стилю управління проходить важко. Але досвід зразкових керівників показує, що в процесі демократизації управління школою вони широко залучають представників громадських організацій, зокрема

членів ради школи, голів методичних об'єднань педагогів. Використовуючи представників громадськості, директори шкіл більш глибоко вивчають стан викладання навчальних дисциплін, систему роботи вихователів груп продовженого дня, класних керівників, стан роботи учнівських гуртків, товариств тощо.

Демократизм внутрішкільного управління повинен найбільш проявлятися під час оцінки основної діяльності вчителів - їх уроків та виховних заходів, якщо вони аналізуються на основі науково-педагогічних вимог, які мають бути враховані при розробці своїх критеріїв оцінки якості уроків і виховних заходів. Кожен учитель має мати можливість щодо вибору форм і методів навчання, монополію на оцінку успішності та вихованості учнів. Директори шкіл та їх заступники повинні надавати кваліфіковану допомогу вчителям у підвищенні ефективності уроків, у активізації мислительної діяльності учнів, у розв'язанні проблемних завдань. Учителів необхідно привчати до самоаналізу і самооцінки своїх уроків на основі критеріїв якості уроків, які доцільно розробляти в педагогічних колективах шкіл.

Демократизація внутрішкільного контролю і управління повинна стосуватися організації позакласної і позашкільної роботи з учнями. Тому класних керівників, вихователів груп продовженого дня, керівників гуртків потрібно також привчати до самоаналізу результатів своєї праці. Дисертантом розроблені критерії оцінки якості уроку, заняття гуртка, факультативного заняття, виховного заходу.

Забезпечити високу ефективність внутрішкільного управління навчально-виховним процесом неможливо без перебудови організаційно-педагогічної та методичної роботи з керівними та педаго-

гічними кадрами. Про це свідчать наші дослідження, зміст яких викладено у четвертому розділі дисертації "Демократизація організаційно-педагогічної та методичної роботи в загальноосвітній школі".

У розділі підкреслюється, що ефективність організаційно-педагогічної та методичної роботи може бути забезпечена за систематичного вивчення керівниками школи стану навчальної та виховної діяльності педагогів з метою надання їм допомоги в поліпшенні якості уроків та виховних заходів, заохочення їх до творчої праці. Аналіз школознавчих досліджень показав, що в 42 % шкіл не надається належного значення творчій роботі педагогів, а понад 40 % керівників шкіл відзначили, що творчо працюють тільки окремі педагоги /приблизно 10 %/. Такий стан склався в школах тому, що керівники шкіл не надають належної уваги підвищенню ефективності методичної роботи. 90 % керівників не відчувають її ролі в організації навчання й виховання учнів. Тут криється одна із причин формалізму в організації методичної роботи, в якій не враховуються реальні потреби педагогів. Керівники шкіл не знають, як саме з наукових позицій організувати ефективну методичну роботу, тому й допускається бюрократичний підхід до неї, як такої, що нав'язана зверху.

Для всіх форм методичної роботи в центрі уваги мають бути кваліфіковане вивчення та аналіз стану викладання окремих предметів, рівня знань, умінь і навичок учнів, їх вихованості, виявлення труднощів та їх причин у навчально-виховній роботі.

Відповідно до Державної національної програми "Освіта" в Україні проводиться робота по реалізації ідеї безперервної освіти педагогічних кадрів. Ідеться про створення центрів підвищення

педагогічної майстерності, які б прилучали вчителів і вихователів до науково-педагогічних пошуків, узагальнення позитивного досвіду та його розповсюдження. Такі центри мають функціонувати при педагогічних інститутах, університетах або ж самостійно. Через кожних п'ять років педагог повинен пройти в них підвищення своєї кваліфікації. Значна роль у цій справі належить інститутам підвищення кваліфікації педагогічних кадрів.

Система внутрішкільного управління методичною роботою повинна бути спрямована на надання кваліфікованої, науково обгрунтованої допомоги педагогам в удосконаленні навчально-виховної роботи на уроках і в позакласних та позашкільних формах навчання і виховання учнів.

Наші дослідження підтвердили те, що ефективність методичної роботи з педагогічними кадрами шкіл може бути забезпечена на основі програмно-цільового підходу до організації навчально-виховного процесу, що передбачає обгрунтоване визначення цілей і змісту навчання і виховання на всіх етапах, створення і реалізацію відповідно до них програм методичного забезпечення. Зміст вимог програмно-цільового підходу дисертантом розкриваються.

У п'ятому розділі дисертації "Впровадження демократичних засад внутрішкільного управління в процесі аналізу роботи загальноосвітньої школи" розглядаються методи аналізу й оцінки роботи школи та управління нею.

У Державній національній програмі "Освіта" серед основних шляхів реформування освіти ставляться завдання розробити науково обгрунтовані методики оцінки якості діяльності навчально-виховних закладів в цілому та кожного педагогічного працівника

зокрема. Без державної атестації шкіл у сучасних умовах неможливо забезпечити підвищення ефективності внутрішкільного управління навчально-виховним процесом у загальноосвітніх школах на демократичних засадах, домагатись поліпшення якості знань, умінь й навичок учнів, їх загальнолюдську вихованість.

Для об'єктивного аналізу змісту роботи директорів шкіл та їх заступників дисертантом розроблені та впроваджені критерії оцінки внутрішкільного управління. Враховуючи вимоги Положення про середній загальноосвітній навчально-виховний заклад, дані критерії повинні сприяти перенесенню уваги керівників шкіл із кількісних показників роботи школи на якість і ефективність навчання й виховання кожної дитини.

На основі вимог нормативно-комплексного підходу щодо здійснення внутрішкільного управління навчально-виховним процесом у загальноосвітній школі на демократичних засадах працівники органів освіти визначають за допомогою критеріїв якість і ефективність, а також рівні управлінської діяльності директорів шкіл та їх заступників.

Впровадження у практику результатів дослідно-експериментальної роботи дало можливість дисертанту зробити висновок про те, що керівники шкіл, при умові ефективної організаційно-педагогічної та методичної роботи з ними з боку районних /міських/ відділів освіти, можуть піднятись до високого рівня демократизації управління навчально-виховним процесом у загальноосвітніх школах незалежної України. У кінці нашої експериментально-дослідної роботи директори шкіл та їх заступники обстежуваного району працювали на високому рівні внутрішкільного управління, що відповідало цілям, гіпотезі та завданням нашого дослідження.

## ВИСНОВКИ

Аналіз літературних джерел, узагальнення результатів багаторічної експериментально-дослідної роботи та досвіду управління школою на демократичних засадах дав можливість зробити загальні висновки, що підтвердили гіпотезу і виконання завдань дослідження.

1. Успішне функціонування середньої загальноосвітньої школи може бути забезпечено тільки на науково-педагогічних основах управління нею, якщо її керівники здатні здійснювати засади демократизації роботи в педагогічному колективі, залучаючи педагогів до формування програмно-цілових завдань та змісту роботи школи, аналізу стану викладання, рівня знань, умінь та навичок учнів, їх вихованості, делегуючи ряд управлінських функцій методичним об'єднанням та раді школи.

2. Демократизація внутрішкільного управління забезпечується впровадженням у практику школи принципів демократизації та гуманізації освіти, навчально-виховного процесу, методів і стилю роботи педагогів школи та її керівників. Таке управління вимагає свободи дій керівників школи і водночас їх підзвітності раді школи, педагогічному колективу та батьківській громадськості.

3. Управління середньою загальноосвітньою школою на демократичних засадах успішно здійснюється шляхом врахування соціально-економічних, організаційно-управлінських та психологічних факторів суспільного життя мікрорайону школи; забезпечення цілеспрямованого планування і координації роботи керівників школи, педагогічного колективу та батьківської громадськості через раду школи; охоплення організаційно-педагогічною і методичною роботою всіх педагогів. Таке управління вимагає програмно-цілово-



го підходу до організації та проведення навчально-виховної роботи педагогів, поєднання управлінської діяльності з методичним навчанням і наданням їм допомоги; планомірного аналізу навчально-виховного процесу; забезпечення якості загальноосвітньої підготовки учнів і формування в них загальнолюдських і національних моральних якостей; дотримання державної, трудової і виконавської дисципліни, безумовного виконання службових обов'язків кожним педагогом; об'єктивного оцінювання результатів їх навчально-виховної роботи на підставі громадської думки, систематизації інформації про діяльність кожного педагога відповідно до їх кваліфікаційних характеристик, службових обов'язків за контрактами чи угодами; сприяння педагогам в систематичному підвищенні їх теоретичного рівня, загальнопедагогічної, психологічної та методичної кваліфікації.

4. Демократизація діяльності директорів шкіл та їх заступників забезпечується також на основі вигог нормативно-комплексного підходу, що вимагає від керівників шкіл і громадських організацій, ради школи дотримання встановлених норм щоденної роботи на навчальний рік і комплексного охоплення управлінням навчально-виховним процесом з усіх навчальних предметів і в усіх класах.

Внутрішкільне управління має впливати на всі види діяльності адміністрації, громадських організацій і методичних об'єднань педагогів, спрямовувати їх на забезпечення ефективності навчально-виховної роботи вчителів, класних керівників і вихователів груп продовженого дня.

Нормативно-комплексний підхід вимагає чіткого розподілу управлінської діяльності між директором школи, його заступниками, радою школи, громадськими організаціями, методичними об'єднання-

ми педагогів і певних норм обговорення стану навчально-виховної роботи протягом навчального року на педагогічних радах, нарадах при директорі, на кожному методичному об'єднанні, на засіданнях ради школи.

5. Директори шкіл та їх заступники здебільшого не мають навичок організації навчально-виховного процесу на засадах демократизації, гуманізації та гласності, не приділяють належної уваги вивченню стану викладання, рівня знань, умінь та навичок учнів з окремих навчальних предметів і тому рідко обговорюють цей стан на педагогічній раді /тільки 1,8 % за навчальний рік/; не кожного місяця аналізують окремі питання навчання і виховання учнів на нарадах при директорі/ за навчальний рік 5,5 % на одну школу/; не кожного дня відвідують і аналізують уроки та виховні заходи і не домагаються усунення наявних недоліків в організації навчання і виховання учнів; не досліджують причини низьких знань, умінь та навичок учнів, а зживаються з недоліками, з поганою роботою окремих учителів, класних керівників, вихователів груп продовженого дня. Окремим керівникам властиві риси такі, як безпринципність, необ'єктивність оцінки роботи вчителів та інших працівників, безпідставна упередженість до них, зневіра в поліпшенні навчально-виховного процесу, зневажливість до методичних об'єднань, громадськості. Тільки половина директорів шкіл висловилися за позитивну роль ради школи, а більше 30 % їх не мають бажання до спільної праці з нею. Дуже мала кількість керівників шкіл має досвід управління на демократичних засадах. Процес позбавлення авторитарних методів управління і адаптації до демократизації його відбувається дуже важко.

6. Встановлено чотири типи керівників шкіл, перші два типи

/"адміністратор" і "спеціаліст"/ обмежують свої управлінські функції, третій тип - керівник-"організатор" проявляє деяке прагнення до перевищення власних управлінських функцій і лише четвертий тип - "зразковий" керівник адекватно відповідає управлінському статусу сучасного керівника загальноосвітньої школи, який ефективно організує колектив відповідно до програмно-цільових установок навчально-виховного процесу на навчальний рік. На практиці переважають "адміністратори" і "організатори" серед директорів шкіл, які схильні перебільшувати роль своїх правових компетенцій і недооцінюють організаторську роль, стараються власними силами створити порядок, дисципліну і мобілізувати активність педагогів на виконання завдань навчання і виховання учнів. Тому районним /міським/ відділам освіти треба дбати про комплектування шкіл поступово "зразковими" директорами, щоб забезпечувати демократизацію педагогічного процесу. Найбільшою пошаною користуються в педагогів такі директори шкіл та їх заступники, які під час спілкування з ними виявляють насамперед чесність і правдивість в оцінці їх діяльності, вміють працювати з людьми, з повагою відносяться до вчителів, учнів і батьків та вміють допомагати в роботі педагогам.

7. Сучасне внутрішкільне управління повинно бути пройните демократичним стилем роботи з педагогами та іншими працівниками. Цей стиль характеризується орієнтацією керівника школи на кінцеві результати навчально-виховного процесу і прагненням обирати оптимальні шляхи для підвищення його якості, здатністю до ризику при виборі форм і методів навчання і виховання, новаторським ставленням до організації педагогічної праці, заходами щодо підвищення компетентності педагогів, їх наукового, професійного та ме-

тодичного рівнів.

8. Реформування навчально-виховного процесу в середній загальноосвітній школі України вимагає демократизації методів внутрішнього управління нею. Під час прийняття рішень з актуальних питань оптимізації навчально-виховного процесу необхідно враховувати громадську думку педагогів та інших працівників школи, учнів та батьків. Слід залучати педагогів до самоаналізу і самооцінки їхньої праці на уроках та в позакласних заходах. Демократизація внутрішкільного управління забезпечує і гарантує свободу дій педагогів у виборі форм і методів навчання і виховання. У кожній школі мають бути опрацьовані єдині критерії оцінки якості уроків, щоб можна їх використовувати при узагальненні досягнень окремих учителів і педагогічних колективів.

9. На засадах демократизації повинно базуватися управління всією системою організаційно-педагогічної та методичної роботи в загальноосвітніх школах. Ефективність методичної роботи в школах може бути забезпечена на основі вимог програмно-цільового підходу, спрямованого на методичне забезпечення навчально-виховного процесу. Треба систематично забезпечувати кваліфікований рівень організаційно-педагогічної та методичної роботи з директорами шкіл і їх заступниками, в кінці кожного навчального року вивчати і аналізувати стан внутрішкільного управління в загальноосвітніх школах району /міста/.

10. Організація внутрішкільного управління на демократичних засадах вимагає підвищення свідомості педагогічних кадрів, їх відповідальності за результати навчання і виховання учнів, самоатестації; високої культури в праці, дотримання загальнонародських і національних моральних норм спілкування з педагогами, учнями

та батьками; створення сприятливого морально-психологічного клімату в педагогічних колективах.

Але демократизм взаємовідносин у педагогічному колективі загальноосвітньої школи залежить, як правило, від високої національної свідомості, поведінки і культури управлінської праці насамперед директора та його заступників, які щоденно протягом навчального року повинні ефективно впливати на формування загальнолюдських моральних якостей у всіх учителів, класних керівників, вихователів груп продовженого дня, керівників гуртків, учнівських товариств та інших працівників школи, а також в учнів і батьків.

II. Висока якість управління навчально-виховним процесом в загальноосвітній школі на демократичних засадах у значній мірі залежить від удосконалення методів аналізу роботи школи і внутрішнього управління, опрацювання і впровадження критеріїв його ефективності; визначення рівнів управлінської діяльності керівників шкіл та використання їх у процесі атестації шкіл працівниками районних /міських/ відділів освіти та методичних кабінетів, щорічного інспектування змісту роботи керівників всіх шкіл району /міста/.

Перспективними напрямками подальших досліджень даної проблеми можуть бути: опрацювання і впровадження системи підготовки керівних кадрів освіти на спеціальних факультетах при педагогічних інститутах та університетах; розмежування функцій між центральними, регіональними та місцевими органами управління; створення єдиної інформаційно-комп'ютерної системи управління освітою; впровадження в систему освіти іноваційних моделей управління; визначення змісту державно-громадської системи атестації та оцінки роботи загальноосвітньої школи і управління нею та ін.

Основний зміст дисертації відображений у таких публікаціях /загальним обсягом: 71 др.арк./:

Монографії та навчальні посібники:

1. Демократизація управління загальноосвітньою школою. - Тернопіль: Кн.- журнальне вид-во "Тернопіль", 1994. - 195 с.
2. Управління загальноосвітньою школою на демократичних засадах. - Львів: ЛДУ, 1995. - 196 с.
3. Совершенствование системы управления школами в районе. - Тернополь: Депонировано в УкрНИИТИ 17.06.1993, № II72. - 240 с.
4. Педагогічні основи демократизації управління загальноосвітньою школою: Навч.посібник для студентів пед.ін-тів та унів і керівників шкіл. - Львів: ЛДУ, 1994. - 152 с.

Брошури:

5. Демократизація навчально-виховного процесу в школі: Метод. рекомендації. - Тернопіль: ТДП, 1990. - 22 с.
  6. Зміст плану роботи загальноосвітньої школи на навчальний рік: Метод. рекомендації. - Львів: ЛДУ, 1995. - 28 с.
  7. Інструктивні матеріали з педагогічної практики. - Львів: ЛДУ, 1978. - 23 с. /у співавт./.
  8. Інструктивні матеріали до педпрактики. - Львів: ЛДУ, 1981. - 24 с. /у співавт./.
  9. Інструктивні матеріали до педпрактики.-Львів: ЛДУ, 1982. - 24 с. /у співавт./.
  10. Інструктивні матеріали до педпрактики. - Львів: ЛДУ, 1983. - 24 с. /у співавт./.
- II.К вопросу о критериях работы школы // Пути совершенствования

- оценки результатів діяльності школи, труда учителя и учащихся: Метод. рекомендації. - Симферополь: МНО України, 1982. - С.3.
12. Методичні вказівки до вивчення питань школознавства: Для студентів педагогічних спеціальностей і керівників органів освіти. - Львів: ЛДУ, 1987. - 16 с.
13. Основні показники роботи школи. - Надвірна: Раївно, 1970. - 20 с.
14. Плани семінарських і лабораторно-практичних занять з курсу "Теорія і практика управління школою": Метод. рекомендації. - Львів: СПТУ № 58, 1989. - 16 с.
15. Плани семінарських і лабораторно-практичних занять з курсу "Теорія і практика управління школою": Метод. рекомендації. - Тернопіль: ТДП, 1991, - 16 с.
16. Програма педагогічної практики: Метод. рекомендації. - Львів: ЛДУ, 1986. - 16 с.
17. Програма спецкурсу "Психологія і педагогіка управління трудовими колективами": Метод. рекомендації. - Львів: ЛДУ, 1987. - 8 с.
18. Програма спецкурсу "Управління загальноосвітньою школою": Метод. рекомендації. - Львів: ЛДУ, 1995. - 10 с.
19. Районні /міські/ відділи народної освіти // Роботу з педагогічними кадрами - на рівень сучасних вимог життя: Метод. рекомендації. - Львів: ОІУУ, 1985. - С.7-16 /у співавт./.
20. Робочі програми і методичні рекомендації з питань організації навчального процесу на ФППК організаторів народної освіти: Метод. рекомендації. - Тернопіль: ТДП, 1989. - 24 с. /у співавт./.

Статті:

21. Внутрішкільному управлінню - нормативно-комплексне планування // Радянська школа. - 1987. - № 2. - С.50-52.
22. Демократизація внутрішкільного управління - найважливіша умова підвищення його ефективності // Підвищення ефективності внутрішкільного управління. - Львів: СПТУ № 58, 1994. - С.4-15.
23. Зміст семінарських і лабораторно-практичних занять з курсу "Управління школою" // Підвищення ефективності внутрішкільного управління. - Львів: СПТУ № 58, 1994. - С.102-128.
24. Значення типів керівників шкіл та їх якостей у підвищенні ефективності внутрішкільного управління // Підвищення ефективності внутрішкільного управління. - Львів: СПТУ № 58, 1994. - С.30-40.
25. Комплексний план управління навчально-виховним процесом в загальноосвітній школі // На шляху реалізації завдань реформи школи: Вісник Львівського університету. - Львів: "Вища школа" при ЛДУ, 1987. - С.72-79. - /Сер.: Педагогіка: Вип. 10/.
26. Методическое обеспечение организации педагогического труда учителя на основе программно-целевого подхода // НОТ в системе народного образования: Материалы II Республиканской научно-практической конференции по проблемам внедрения НОТ и совершенствования управления системой народного образования Латвийской ССР / Отв. за издание О.Саметис. - Рига: "Звайгзне", 1983. - С.109-115 /у співавт./.
27. Нормативно-комплексне планування роботи загальноосвітньої школи на навчальний рік // Підвищення ефективності внутрі-



- шкільного управління. - Львів: СПТУ № 58, 1994. - С.40-77.
28. Організаційно-методична робота з педагогічними кадрами в районі // Радянська школа. - 1984. - № 7. - С.75-77.
29. Про систему роботи райвно // Радянська школа. - 1986. - № II. - С.65-67.
30. Роль демократичних методів внутрішкільного управління у підвищенні його ефективності // Підвищення ефективності внутрішкільного управління. - Львів: СПТУ № 58, 1994. - С.15-30.
31. Совершенствование деятельности районного отдела народного образования по управлению учебно-воспитательным процессом в общеобразовательной школе: Автореф. канд. дис. - К.: КДПИ, 1984. - 24 с.
32. Технологія проектування авторської демократичної школи // Підвищення ефективності внутрішкільного управління. - Львів: СПТУ № 58, 1994. - С.97-101.
33. Формування демократичних засад організації навчально-виховного процесу школи на педагогічній раді // Підвищення ефективності внутрішкільного управління. - Львів: СПТУ № 58. - С.78-96.

Матеріали науково-практичних конференцій:

34. А.С.МАКАРЕНКО про підвищення ефективності внутрішкільного управління // Творче використання педагогічної спадщини А.С.Макаренка в умовах перебудови народної освіти в країні: Тези доповідей міжвузівської науково-методичної конференції, присвяченої 100-річчю з дня народження А.С.Макаренка. - Львів: ЛДУ, 1988. - С.45-46.
35. Демократизація управління загальноосвітньою школою на осно-

- ві вимог нормативно-комплексного підходу // Модернізація системи освіти в Україні на засадах національних традицій та етнопедagogіки, гуманізації і демократизації, світового досвіду: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. - Івано-Франківськ: Вид-во "Плай", 1995. - С.47-48.
36. Комплексний план управління учебно-воспитательным процесом в общеобразовательной школе // Тезиси III Республіканської науково-практичної конференції по совершенствованию управления и внедрения НОТ в систему народного образования: ч.П. - Рига, МНО Латвійської ССР, 1986. - С.8-II.
37. Педагогічні основи демократизації управління загальноосвітньою школою // Модернізація системи освіти в Україні на засадах національних традицій та етнопедagogіки, гуманізації і демократизації, світового досвіду: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. - Івано-Франківськ: Вид-во "Плай", 1995. - С.41-42 /у співавт./.
38. Підвищення ефективності семінарських і практичних занять із керівниками шкіл // Зміст, форми і методи самостійної роботи студентів: Тези доповідей обласної науково-практичної конференції викладачів. - Тернопіль: ТДПІ, 1990. - С.186-188.
39. Психолого-педагогические основы организации методической работы учителя средней школы // Тезиси докладов II Республіканської науково-практичної конференції по проблемам НОТ и совершенствования управления системой народного образования Латв.ССР. - Рига: МНО Латв.ССР, 1981. - С.172-173 /у співавт./.
40. Совершенствование деятельности районного отдела народного

образования по управлению учебно-воспитательным процессом в общеобразовательной школе // Тезисы III Республиканской научно-практической конференции по совершенствованию управления и внедрения НОТ в систему народного образования: ч. I. - Рига: МНО Латв. ССР, 1986. - С. 7-10.

41. Творче використання спадщини В.О.Сухомлинського в організації управління школою // Проблеми всебічного розвитку особистості в педагогічній спадщині В.О.Сухомлинського: Тези доповідей науково-практичної конференції, присвяченої 70-річчю з дня народження В.О.Сухомлинського. - Дрогобич: ДДПІ, 1988. - С. 54-55.

V.N.Begai Pedagogical essential principles of democratization of administrating schools of general education.

Dissertation for the scientific degree of Doctor of Pedagogical sciences on speciality 13.00.01 - the Theory and History of Pedagogics, Ukrainian Pedagogical University named after M.Dragomanov, Kiev, 1995.

Forty-one works are advocated which contain theory investigations of Pedagogical fundamentals of democratization of administrating schools of general education and also the results of the experimental research.

It's proved, that the school administrators are to involve teachers and parents into analysis of teaching - educational process, transferring a number of administrative functions to methodical associations/creative group/ and to school council, using the democratic methods and content of work with them on the basis of normative complex aimed approach.

Ключові слова:

демократизація, внутрішкільне управління, уроки

Бегей В.Н. Педагогические основы демократизации управления общеобразовательной школой.

Диссертация на соискание ученой степени доктора педагогических наук по специальности 13.00.01 - теория и история педагогики, Украинский педагогический университет им.М.Драгомонова, Киев, 1995.

Защищается 41 научная работа, которая содержит теоретические исследования педагогических основ демократизации управления общеобразовательной школой, а также результаты экспериментальных исследований. Установлено, что руководителям школ необходимо приобщать педагогов и родителей к анализу учебно-воспитательного процесса, делегируя ряд управленческих функций методическим объединениям /творческим группам/ и совету школы, используя демократические методы и содержание работы с ними на основе требований нормативно-комплексного и программно-целевого подхода.

Ключові слова:

демократизація, внутрішкільне управління, уроки

Підписано до друку 11.05.1995р.Об.2,4.Формат 60x84 1/16.

Друк офсетний, Тир.100.Зам.147.Безплатно.

ЛОД УДПУ ім. Драгоманова, Київ, Пирогова, 9.