

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ  
БЕЛОРУССКИЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ ОБРАЗОВАНИЯ

На правах рукописи

АБИШЕВ Нурман Акашевич

УПРАВЛЕНИЕ ТВОРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО  
КОЛЛЕКТИВА СРЕДНЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ШКОЛЫ

13.00.01 -- теория и история педагогики

А в т о р е ф е р а т

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата педагогических наук

Минск 1992

Работа выполнена в Белорусском научно-исследовательском институте образования.

научный руководитель -- доктор педагогических наук, профессор  
А.И. Кочетов.

Официальные оппоненты: доктор педагогических наук, профессор  
Н.В. Кухарев;

кандидат педагогических наук, доцент  
А.И. Теоря.

Ведущая организация -- Институт повышения квалификации и  
переподготовки руководящих работников и специалистов образова-  
ния Министерства образования Республики Беларусь.

Защита диссертации состоялась 19 ноября 1992 года  
в 14 часов на заседании специализированного совета  
К 056.07.01 по защите диссертаций на соискание ученой степени  
кандидата педагогических наук в Белорусском научно-исследова-  
тельском институте образования МО Республики Беларусь по ад-  
ресу: 220004, г. Минск, ул. Короля, 16 (актовый зал).

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке БелНИИ  
образования МО Республики Беларусь.

Автореферат разослан 16 ноября 1992 г.

Ученый секретарь  
специализированного совета *В.В. Чечет* В.В. Чечет

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. Проходящие в обществе изменения в социальном развитии требуют переориентации, обновления, совершенствования педагогического труда. Он становится по своей сущности непрерывным творческим процессом. Основанный на исследовательском подходе к обучению и воспитанию, он определяет личность педагога нового типа — исследователя, ищущего оптимальные пути решения воспитательных задач. При этом ориентация школы на формирование творческой личности, на многообразие типов учебных заведений, свободу выбора путей получения образования и его непрерывность усиливает необходимость творческого характера деятельности.

В общеобразовательной школе с педагогическим творчеством связаны вопросы стратегии и тактики развития педагогического коллектива, научного анализа педагогической деятельности, мотивации и стимуляции педагогических инноваций, создания, внедрения и распространения передового опыта, т.е. управления творческой деятельностью педагогического коллектива.

Данная проблема имеет глубокие исторические корни. Уже с начала века в России создавались школы нового типа. Общеизвестны уникальные творческие коллективы "Бодрая жизнь" С.Т.Шацкого, "Республика ШКИД" В.Н.Сороки-Росинского; колонии им. А.М.Горького, Ф.Э.Дзержинского (опыт А.С.Макаренко), Павлышская средняя школа В.А.Сухомлинского и др. Они определили развитие проблемы управления школой на длительный период.

В русле идей указанных авторов в 50--60-е годы разрабатывались традиционные вопросы руководства школой (М.И.Кондаков, И.С.Марьенко, В.П.Стрезжозин и др.). Командно-административный характер школьного управления касался таких функций, как планирование, организация деятельности по его осуществлению, контроль и учет результатов труда педагога. В этот период большинство научных трудов по управлению школой так или иначе раскрывает именно эти стороны деятельности руководителей школы.

В 1970--1990 гг. продолжается исследование проблемы школьно-о управления (Ш.А.Амонашвили, Е.С.Березняк, А.Д.Бон-

дарь, В.В.Васильев, Ю.Л.Загуминнов, В.Т.Кабул, М.И.Кондаков, В.А.Караковский, Ю.А.Коноржевский, В.Д.Мясной, А.А.Орлов, М.М.Поташник, В.П.Симонов, А.С.Сулин, Р.Х.Шакуров, А.Т.Шамова и др.). В трудах названных ученых содержатся идеи, которые мы берем за основу наших поисков руководства творческим педагогическим коллективом. Это теоретические положения о роли личности руководителя школы, которая должна соответствовать потребностям развития педагогического коллектива на основе творчества. К ней предъявляются требования, которые вытекают из логики развития учебно-воспитательного процесса и уровня развития педагогического коллектива творческого характера его деятельности.

В современной науке обоснована идея изучения творчества как механизма развития личности (В.И.Андреев, Д.Б.Богоявленская, С.С.Гольдентрихт, В.И.Коротяев, Ю.Н.Кулоткин, В.Т.Кудрявцев, Я.А.Пономарев, С.З.Ревзин, В.С.Юркевич и др.), раскрыта творческая природа познания (В.С.Библер, А.В.Брушлинский, В.В.Давыдов, Л.С.Занков, Г.И.Шукина и др.). Определена сущность педагогического творчества (В.В.Загвязинский, В.А.Кан-Калик, В.И.Ильин, М.М.Поташник, Э.С.Левчук). Раскрыты основы творческой познавательной деятельности школьника (А.П.Тряпичина, С.В.Яковенко и др.). Определены возможные пути формирования творческой личности будущего учителя в условиях развивающейся деятельности педагогического коллектива (Э.И.Васильева, К.В.Гавриловец, И.И.Казимирская). Однако аспект управления творческой деятельностью педагогического коллектива в науке не разработан.

Это обусловило выбор темы настоящего исследования.

Объект исследования — творческая деятельность педагогического коллектива средней школы городского типа.

Предмет исследования — управление этой деятельностью со стороны администрации школы.

Цель исследования — создание научно обоснованной концепции управления творческой деятельностью педагогического коллектива.

Задачи исследования:

I. Раскрыть сущность и содержание управления деятель-

ностью педагогического коллектива.

2. Определить этапы становления творческого педагогического коллектива и особенности управления им на каждом из них.

3. Разработать основные направления деятельности администрации школы по управлению творческой деятельностью педагогического коллектива.

4. Выявить условия, обеспечивающие эффективность творческого педагогического труда.

Научная гипотеза. Поскольку эффективность деятельности педагогического коллектива обеспечивается ее творческим характером, то она, вероятно, должна быть организована с учетом постепенного перехода управления в коллективное самоуправление, в результате чего происходит раскрепощение личности педагога, передача ему права на самостоятельный творческий поиск. При этом, по-видимому, научное обеспечение учебно-воспитательного процесса становится ведущим. При этом существенно изменяются функции руководства школы. Вероятными условиями перехода от управления творческими поисками педагогического коллектива к самоуправлению, а затем -- к научному руководству индивидуальной исследовательской деятельностью выступают постоянное изучение и внедрение в педагогическую практику психолого-педагогических достижений, придание всей педагогической деятельности исследовательского характера, ориентация на принцип состязательности и оплаты труда по двум показателям -- эффективности педагогической деятельности и активности участия педагога в творческом коллективном поиске, открытость и гласность творческих поисков учителей и воспитателей.

Методология исследования основана на философской концепции власти в условиях демократизации общества, на социально-психологической теории управления обществом и трудовым коллективом, на теории педагогической деятельности и педагогической эвристики. Одновременно мы использовали идею взаимосвязи управления, соуправления и самоуправления в развивающейся деятельности.

Методика исследования носила комплексный характер. Основным методом исследования был эксперимент по формированию творческого коллектива на основе постепенного внедрения в жизнь школы исследовательского подхода к обучению и воспитанию. Наряду с экспериментом мы использовали наблюдение, анкетирование, анализ карт педагогического мастерства, отчетов и конкурсов по итогам выполнения учителями творческих исследовательских заданий.

Экспериментальная работа осуществлялась в три этапа.

1-й этап -- 1988/89 уч. год -- был направлен на формирование педагогического коллектива, отбор кадров на конкурсной основе и выявление готовности учителей и воспитателей к работе в условиях эксперимента. Управление носило административно-исследовательский характер.

2-й этап -- 1989/90--1990/91 уч. годы -- обеспечивал организацию исследовательских групп учителей и внедрение в практику системы диагностики и самодиагностики педагогической деятельности. Управление носило научно-консультативный характер.

3-й этап -- 1991/92 уч. год -- осуществлялась работа педагогического коллектива как целостного исследовательского комплекса по созданию новой методики дифференцированного обучения и воспитания. В это время накапливался опыт самоуправления творческой педагогической деятельностью. Управление приобрело характер научного руководства творческими поисками.

Научная новизна исследования состоит в том, что создана концепция управления школой, в которой соответственно развитию коллектива меняются содержание и стиль административного и научного руководства творческими поисками учителей. Разработана методика изучения готовности педагогического коллектива к творческой деятельности, получены данные о результатах эксперимента, изменениях в профессиональных умениях и навыках педагогов. Раскрыты функции директора школы, его заместителей, руководителей творческих групп.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что определены этапы и пути становления и развития творческого педагогического коллектива; выявлены особенности и сложности

управления им на каждом из этапов; раскрыты ведущие противоречия в педагогической деятельности, которые нужно разрешить, чтобы придать ей творческий характер; выявлены условия перехода управления коллективной творческой деятельностью в самоуправление.

Практическая значимость исследования заключается в определении требований и руководству школы на каждом этапе развития творческого педагогического коллектива, в разработке методов управления творческими поисками исследовательских групп учителей, воспитателей, создании новых форм стимулирования творческих поисков педагогов, системы аттестации педагогических кадров на основе учета в исследовательской работе, обосновании и применении беспотолочной заработной платы на договорной и конкурсной основах.

Достоверность исследования обеспечивалась гласностью и открытостью эксперимента; использованием комплексной методики исследования, адекватной его предмету; опорой на научно достоверные факты и материалы, доступные проверке и анализу; апробацией наших идей и методик в других школах Толькаургана и Толькаурганской области.

Апробация результатов исследования осуществлялась в процессе ежегодных выставок школы по итогам исследовательской работы на августовских конференциях, выступлениях директора, его заместителей и учителей на конференциях, совещаниях в городе и области, презентации школы в марте 1992 года на коллегии Министерства просвещения народного образования Республики Казахстан. Автор выступал на городских, областных и республиканских конференциях в Алма-Ате, Ташкенте (1990, 1991, 1992 годы), проходил семинары для руководителей народного образования по исследуемой проблеме в РИУУ (г. Минск), для заведующих горУНО и райУНО Республики Казахстан.

На защиту выносятся следующие идеи:

1. Сущность управления творческой деятельностью педагогического коллектива заключается в разрешении противоречий между поставленными перед педагогами исследовательскими задачами и реальными возможностями по их качественному решению,

общепринятыми педагогическими воззрениями учителей и прогрессивными взглядами учителей-исследователей, традиционным содержанием учебно-воспитательного процесса и инновационным стилем работы педагогов, индивидуальными и коллективными исследовательскими интересами учителей, новизной педагогических находок и их стандартным анализом, творческими поисками учителей и традиционными методами их оценки.

2. Творческий педагогический коллектив проходит в своем развитии четыре этапа: комплектование на основе диагностики готовности учителей к творческой деятельности и расстановка кадров с учетом их творческого потенциала и программы творческого поиска, становление коллектива как целостного научно-исследовательского комплекса, самоопределение педагогов в связи с научно-исследовательской работой и созданием передового педагогического опыта, превращение коллектива в центр педагогических инноваций.

3. Основными показателями эффективности творческой деятельности педагога служат рост обучаемости и воспитанности школьников, овладение навыками педагогической диагностики, целенаправленного наблюдения, прогнозирования развития личности, применение новых форм и методов работы, научный анализ и самоанализ результатов труда.

4. Ведущими направлениями руководства творческой педагогической деятельностью коллектива школы являются внедрение в практику диагностического подхода, объединение творческих поисков учителей на основе целеполагания, планирования и прогнозирования всей жизни школы, организация деятельности творческих исследовательских групп педагогов и стимулирование исследовательской деятельности участников творческого педагогического процесса.

5. Ведущими условиями эффективного управления творческой деятельностью педагогического коллектива выступают постепенная передача функций управления творческой деятельностью самоуправляемым временным и постоянным научно-исследовательским группам, постоянное изучение и внедрение в практику новых научных разработок в области педагогики и психологии, ориен-



тация на исследовательский подход в обучении и воспитании.

Корректирующими условиями являются включение в жизнь школы принципа состязательности, конкретности, конкурентности, открытости, гласности в творческих поисках, объективная оценка результатов педагогической деятельности и качества выполнения исследовательских заданий.

#### ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

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

Во введении обосновывается актуальность исследования, формулируются его цели, задачи, гипотеза, идеи, выносимые на защиту, подчеркивается научная и практическая значимость работы.

Первая глава -- "Сущность и содержание управленческой деятельности коллективным педагогическим творчеством" -- содержит анализ педагогической литературы, опыта работы школ и собственного авторского поиска путей организации учебно-воспитательного процесса в школе № 17 г.Толдыкургана. Основное внимание уделяется анализу концепций управления педагогическими коллективами с учетом творческого характера их деятельности.

Наиболее ценной для нашего исследования оказалась реализованная в практике идея С.Т.Шацкого о необходимости соединения трех процессов -- создания творческого педагогического коллектива, формирования творческой личности ученика, повышение квалификации учителя-воспитателя. Именно эти процессы содержат в своей основе творческую педагогическую деятельность.

Идея С.Т.Шацкого прослеживается в опыте работы А.С.Макаренки. Он определил стратегию и тактику творческой деятельности педагогического коллектива с учетом индивидуальных особенностей воспитывающих и воспитываемых, их взаимодополняемости, совместимости, контактности. Развивая эту концепцию, В.А.Сухомлинский раскрыл диалектику связи развития личности руководителя школы и педагогического коллектива, выявил трудности, которые при этом возникают.

Вышеуказанные идеи классиков педагогики обусловили возможность организации нашей экспериментальной работы, которая

награждены грамотами облисполкома, облУНО.

О результатах педагогического творчества свидетельствуют данные об отношении учащихся к школе. По результатам школьного социологического опроса полностью удовлетворены обучением в школе 61,2% учащихся, частично удовлетворены 33,4%, остальные школьники не дали отрицательного ответа, ссылаясь на свое недобросовестное отношение к учебе. Школа на Олимпиадах, конкурсах всех видов занимает призовые места и признается руководителями народного образования как быстро прогрессирующий педагогический коллектив, выдвинувшийся в лидеры среди других школ города и области.

Таким образом, ориентация на управление творческой деятельностью педагогического коллектива позволяет качественно повысить уровень педагогического мастерства учителей за счет внедрения исследовательского подхода в обучении и воспитании школьников, создать новые педагогические технологии, существенно помочь вузам в проведении исследований в области педагогики и психологии, практически решить проблему дифференциации и индивидуализации обучения и воспитания, демократизации и гуманизации школы.

Наши научно-методические рекомендации могут быть использованы в разработке устава базовых школ вуза, системы связей "школа-вуз", в работе по повышению квалификации руководящих кадров, создании спецкурсов и спецсеминаров для учителей и студентов.

Основное содержание диссертации отражено в следующих публикациях:

1. Диагностика готовности педагогического коллектива к исследовательской работе : « Исследовательская работа в школе. — Мн. : БелНИИ образования, 1992. — С. 29-36.
2. Этапы формирования творческого педагогического коллектива (На казахском и русском языках). — Толдыкүрган: ОблУУ, 1992. — 48 с.
3. Информационное обеспечение творческой деятельности педагогов. — Толдыкүрган : ОблУУ, 1992. — 17 с.
4. Целеполагание в исследовательской работе. — Толдыкүрган: ОблУУ, 1992. — 16 с.

*А. Абашев*