

373  
Б405

На правах рукописи

БЕЗРУКОВ Валерий Иванович

**ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ  
СТИМУЛИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ШКОЛЫ**

Специальность 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

Москва 1995

ОКХ  
ГОС. НАУЧНАЯ  
БИБЛИОТЕКА  
И. Д. УШИНСКОГО  
96-08270

Работа выполнена на кафедре управления развитием школы в Московском педагогическом государственном университете им. В.И. Ленина.

**Научный руководитель:**

доктор педагогических наук,  
профессор ТРЕТЬЯКОВ П.И.

**Официальные оппоненты:**

доктор педагогических наук,  
профессор КОЛЕСНИКОВ А.Ф.

кандидат педагогических наук  
СЕННОВСКИЙ И.Б.

Исходящая организация – Черновцовский государственный педагогический институт им. А.В. Луначарского.

Защита диссертации состоится "20" сентября 1995 г. в 15.00 часов на заседании диссертационного совета Д 053.01.03 по присуждению ученой степени доктора педагогических наук в Московском педагогическом государственном университете им. В.И. Ленина по адресу: ( 103051, г. Москва, Малый Сухаревский переулок, д. 6).

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке университета (119435, г. Москва, ул. М. Пироговская, д. 1).

Автореферат разослан «14» июля 1995 года.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
СИТАРОВ В.А.

*Колесников*

**Актуальность и постановка проблемы.** Демократический, государственно-общественный характер управления, обусловленный введением в действие Закона Российской Федерации "Об образовании", находится в прямой зависимости от уровня развития культуры управления отрасли. С позиции современной социокультурной ситуации в сфере образования культура управления определяется не только собственной мыслительной и творческой деятельностью субъектов управления, но, прежде всего, уровнем реализации процесса совместной профессиональной деятельности, основанного на партнерских отношениях между членами педагогического коллектива. Данное обстоятельство предполагает учёт личностного фактора в управлении, который непосредственно связан с решением проблемы стимулирования в управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений.

Научно-обоснованный подход к практике реализации процесса стимулирования предполагает целесообразное использование способов как прямого, так и опосредованного воздействия. Именно такой подход в условиях активно изменяющейся среды позволяет формировать культуру стимулирования в управленческой деятельности руководителей школы.

Необходимые предпосылки для решения данной проблемы создадут следующие группы исследований.

Первую группу составляют исследования, в которых рассматриваются теоретико-методологические основы социального управления (В.Г. Афанасьев, И.В. Влауберг, М.К. Бочаров, Л.П. Буева, Д.М. Гвишиани, А.И. Пригожин, А.М. Омаров, Э.Г. Юдин и др.) и основные положения менеджмента (М. Альберт, М.Х. Мескон, Ф.А. Тейлор, А. Файоль, Г. Форд, Ф. Хедоури, Г. Эмерсон и др.).

Ко второй группе относятся исследования по проблемам управления образованием (К.Я. Вааина, Ю.В. Васильев, В.А. Караковский, Л.Ф. Колесников, М.И. Кондаков, Ю.А. Конаржевский, А.А. Орлов, В.С. Пикельная, М.Л. Портнов, М.М. Потапник, П.И. Третьяков, Т.К. Чекуарева, Т.И. Шамова, Р.Х. Шакуров, П.В. Худоминский и др.).

В отдельную группу исследований следует отнести работы авторов, рассматривающих основные аспекты управленческой деятельности руководителей школы (К.Н. Ахлестин, В.В. Васильев, В.И. Зверева, С.А. Ильина, И.В. Иркина, Н.В. Немова, М.О. Новодворская, Н.А. Рогачёва, С.А. Сысоева и др.).

Весьма полезными оказались работы, которые позволяют рассматривать проблему под углом зрения потребностей личности, её саморегуляции, формирования профессиональной "я-концепции", модели управ-

ления развитием личности и коллектива (К. А. Абульханова-Славская, С. И. Архангельский, А. Г. Асмолов, Р. Берно, Л. С. Выготский, В. В. Давыдов, В. Джеймс, А. Н. Леонтьев, Д. А. Леонтьев, Б. Т. Лихачев, А. Маслоу, А. В. Мудрик, С. Л. Рубинштейн, В. А. Сластенин, В. Д. Щадриков и др.).

Важные теоретические выводы и положения, касающиеся непосредственно проблемы стимулирования, определяют ещё одну группу исследований. В их числе работы философов, социологов, педагогов (Ю. К. Бабанский, Л. Ю. Гордин, Я. Зеленовский, А. Г. Ковалев, Д. А. Киснадзе, В. Г. Подмарков, И. М. Попова, И. П. Раченко, В. А. Сухомлинский, И. И. Чангли, И. К. Шалаев, В. М. Шепель, Ф. Н. Щербак, М. Ф. Шмигель и др.).

Анализ специальной литературы и диссертационных исследований показывает, что стимулирование в управленческой деятельности руководителей школы рассматривается в качестве принципа, функции, метода, воздействия и т. д. Отдельные аспекты стимулирования, таким образом, являются составляющими целостной культуры управления. Однако, процесс стимулирования в целостной управленческой системе как основа культуры руководителей школы в условиях личностно-ориентированного подхода не получил достаточно полного научного обоснования и освещения. В то же время, накопленный в педагогической науке обширный теоретический и фактический материал позволяет разрешить обнаружившееся противоречие между возросшими требованиями и сложностью задач, стоящих перед руководителями школы, и существующего потенциала системы стимулирования в культуре управления.

С учетом вышеизложенного и реально существующих противоречий был сделан выбор темы исследования, проблема которого сформулирована следующим образом: каковы цель, содержание, формы и методы процесса стимулирования в управлении педагогическим коллективом при реализации личностного фактора профессиональной деятельности участников педагогического процесса?

Решение этой проблемы составляет цель исследования.

**Объект исследования** - система стимулирования в управленческой культуре руководителей школы.

**Предмет исследования** - процесс формирования культуры стимулирования в управленческой деятельности руководителей школы.

В основу исследования была положена гипотеза, согласно которой реализация процесса стимулирования в управлении педагогическим коллективом окажет существенное влияние на формирование культуры стимулирования в управленческой деятельности руководителей школы, если: - содержание и структура процесса стимулирования в системе внутришкольного управления представляет собой целенаправленную уп-

руководителей школы;

- процесс стимулирования в управленческой деятельности руководителей школы осуществляется с учетом доминирующей цели каждой отдельно взятой функциональной стадии целостной системы внутришкольного управления;

- цель, содержание, формы и методы стимулирования на каждой функциональной стадии управления направлены на реализацию реальных и потенциальных профессиональных способностей личности, уровень и качество которых определяют конечные результаты педагогической деятельности.

В соответствии с проблемой, объектом, предметом, целью и гипотезой исследования решались следующие задачи:

1. Изучить состояние проблемы в теории и практике внутришкольного управления, выявить предпосылки и тенденции формирования стимулирования как целенаправленной управленческой культуры в деятельности руководителей школы.

2. Определить основные подходы, составляющие теоретико-методологическую базу концептуальной модели процесса стимулирования в системе внутришкольного управления.

3. Разработать и обосновать приоритетные цели, содержание, формы и методы стимулирования профессиональной деятельности членов педагогического коллектива в управленческом процессе школы.

4. Разработать и апробировать методические рекомендации по формированию культуры стимулирования в управленческой деятельности руководителей школы через систему повышения квалификации организаторов образования.

**Общая методология.** Её основу составляет важнейшие положения материалистической диалектики о целостности и взаимообусловленности социальных явлений, о социальной, деятельностной и творческой сущности личности и многофакторном социокультурно детерминированном характере ее развития, а также основные положения о развитии социально-педагогических систем и процессов, которые опираются на общие диалектические законы - теорию отражения, философские представления о сущности и единстве анализа и синтеза, теорию социального управления.

**Конкретная методология** исследования опирается на системный подход и принцип единства сознания и деятельности, личностно-ориентированный и рефлексивный подходы; закономерности теории социального управления, в частности, управленческой деятельности в целостном управленческом процессе; современные теории зарубежного менеджмента.

**Методы и база исследования.** Выбор методов исследования был обусловлен возможностью наиболее адекватного и полного решения задач на каждом этапе научно-исследовательской работы. Для решения поставленных задач и проверки исходных предположений использовался комплекс методов, включая методы статистической обработки данных на ЭЭМ PS/AT/XT.

Опытно-экспериментальной базой исследования являлись образовательные учреждения г.г. Самары, Новокуйбышевска, Шенталинского и Красноярского районов Самарской области, г.Невинномыска Ставропольского края, Самарский областной институт повышения квалификации и переподготовки работников образования, ФПК организаторов образования МПГУ им. В.И.Ленина.

**Организация и этапы исследования.** Личное участие соискателя состоит в теоретической и практической разработке основных идей и положений по исследуемой теме, непосредственном осуществлении и руководстве проведением длительной опытно-экспериментальной работы в качестве сотрудника ВНИК "Стимул" Главного управления народного образования Самарского облисполкома, преподавателя кафедры педагогических инноваций, научного сотрудника научно-исследовательского сектора Самарского ИПКРО. Исследование проводилось в несколько этапов.

Первый этап (1990 - 1991). Анализ литературных источников и существующей практики внутришкольного управления. Осмысление исходных методологических и теоретических положений исследования, необходимых для повышения культуры стимулирования в управленческой деятельности руководителей школы.

Второй этап (1992 - 1993). Поиск оптимальной системы стимулирования в целостном управленческом процессе, уточнение целей, содержания, форм и методов стимулирования в управленческой деятельности руководителей школы. Разработка опытно-экспериментальной программы исследования.

Третий этап (1993 - 1994). Построение концептуальной модели процесса стимулирования в управлении педагогическим коллективом. Привнесение корректив в опытно-экспериментальную работу сочеталось с апробацией модели и технологии стимулирования в управленческой деятельности руководителей школы, в ходе которой выявлялась результативность основных положений концепции в практике внутришкольного управления и разработка методических рекомендаций.

Четвертый этап (1994 - 1995). Внедрение в практику и оформление ведущих теоретических положений исследования.

**Научная новизна и теоретическое значение исследования:**

- выявлены теоретико-методологические предпосылки формирования процесса стимулирования как целенаправленной управленческой культуры в деятельности руководителей школы;

- разработана концептуальная модель процесса стимулирования в управлении педагогическим коллективом, представляющая целостную, последовательную и логически взаимосвязанную систему понятий, в которой из общих основополагающих выводятся все остальные частные понятия;

- на основе инвариантного состава процесса стимулирования разработана научно-обоснованная организационная структура и технология управленческой деятельности руководителей школы, которая может быть адаптирована к различным системам управления образованием;

- выделенный инвариантный состав процесса стимулирования педагогического коллектива наполнен содержанием управленческой деятельности руководителей школы на каждой отдельно взятой функциональной стадии в целостной системе внутришкольного управления.

**Практическая значимость исследования** определяется тем, что содержащиеся в нем теоретические положения и выводы доведены до конкретных методических рекомендаций, реализация которых существенно повышает культуру стимулирования в управленческой деятельности руководителей школы. Апробированная в ходе исследования концептуальная модель реализации процесса стимулирования в управлении педагогическим коллективом является основой для анализа и оценки эффективности профессиональной деятельности каждого субъекта управления. Содержащиеся в диссертации выводы, методические рекомендации могут быть использованы в практике работы ФШК, а также в системе повышения квалификации других работников образования.

**Достоверность и обоснованность** научных результатов обеспечена исходными методологическими позициями исследования, комплексом методов, адекватных цели, задачам, логике и объему научной работы, репрезентативностью и статистической значимостью опытных данных, а также контрольным сопоставлением полученных результатов с массовым управленческим педагогическим опытом.

**Апробация и внедрение** результатов исследования нашло отражение в методических рекомендациях, научных статьях, докладах, тезисах, опубликованных в г.г. Москве, Барнауле, Красноярске, Самаре. Основные идеи, положения и результаты исследования обсуждались на Всесоюзной научно-методической конференции с международным участием "Социология образования" в Ленинграде (1990); на Всесоюзной конференции "Методологические и методические проблемы изучения и прогнози-

рования отдаленных результатов учебно-воспитательного процесса в учебных заведениях системы народного образования" в Калининграде (1990); на Всероссийских совещаниях-семинарах работников образования, проводимых Министерством образования Российской Федерации на базе экспериментальных образовательных учреждений Самарской области (1990, 1992); на заседаниях ученого совета НИИ управления, экономики, развития народного образования АПН СССР (1990) и научно-методического совета по подготовке и повышению квалификации организаторов образования УМО на базе МПГУ (1992); на семинаре молодых ученых МПГУ (1993); на региональных научно-практических конференциях, посвященных актуальным проблемам управления школой и образованием в новых социокультурных условиях в Барнауле (1992), Красноярске (1994), Самаре (1995); на заседаниях кафедры управления развитием школы МПГУ им. В.И.Ленина, кафедры педагогических инноваций и научно-исследовательского сектора Самарского ИПКРО, а также в ходе чтения лекций, целевых практических семинаров для руководителей учреждений образования. Выводы и предложения, содержащиеся в диссертационном исследовании, отражены в семи публикациях.

**На защиту выносятся следующие положения:**

- необходимость развития культуры стимулирования в управленческой деятельности руководителей школы обусловлено влиянием всей совокупности факторов новой социокультурной ситуации в сфере образования, ведущей к изменению условий взаимодействия управляющей и управляемой подсистем на уровне субъект-субъектных отношений;

- формирование культуры стимулирования в управлении педагогическим коллективом обеспечивается применением специально организованного процесса стимулирования в управленческой деятельности руководителей школы, построенного с учетом доминирующей цели целостной системы внутришкольного управления;

- стимулирование как один из видов целенаправленного управления представляет собой целостную систему, структура которой содержит инвариантные относительно субъекта и объекта управления признаки и свойства - цель стимулирования; совокупность оптимальных условий (способов, средств, воздействий) стимулирования; факт достижения цели стимулирования;

- эффективность целостной системы стимулирования в управленческой деятельности руководителей школы находится во взаимосвязи с организационной структурой и технологией управления. Координация этих взаимосвязей отражается в целях, способах, средствах и действиях субъектов управляющей и управляемой подсистем в процессе их

педагогического взаимодействия.

**Структура диссертации** отражает логику, содержание и результаты исследования. Она состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

**Во введении** обоснована актуальность темы исследования, приведен его научный аппарат (цель, объект, предмет, гипотеза, задачи, методы, этапы исследования), раскрыты научная новизна и практическая значимость работы.

**В первой главе** "Теоретические основы формирования системы стимулирования в управлении педагогическим коллективом школы" дается теоретический и практический анализ состояния проблемы стимулирования в управленческой деятельности руководителей школы, рассматриваются основные методологические подходы к разрешению проблемы.

**Во второй главе** "Процесс стимулирования в управлении педагогическим коллективом как культура управленческой деятельности руководителей школы" представлена концептуальная модель процесса стимулирования в управленческой деятельности руководителей школы, экспериментальным путем выявлены цели, содержание, формы и методы стимулирования педагогического коллектива, описывается процесс формирования культуры стимулирования в системе повышения квалификации.

**В заключении** обобщены результаты и изложены основные выводы, характеризующие научно-практические результаты исследования.

**Общий объем** диссертации составляет 182 страницы, в работе приведены 4 таблицы, 1 диаграмма. Список литературы включает 210 наименований, в том числе 5 на иностранных языках.

#### ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Исходной предпосылкой для анализа процесса стимулирования и его основных моментов в научной литературе является признание взаимодействия объективных и субъективных процессов, протекающих в деятельности людей. Особенности взаимосвязи не зависящих и зависящих от сознания субъекта процессов (факторов) в целостной системе детерминации деятельности дает инвариантное представление об общем процессе стимулирования, который выражается специалистами предельно схематично - внешние факторы, воздействуя на человека, побуждают его к деятельности, направленной на получение заданного результата.

Рассматривая стимулирование как процесс создания побуждающей ситуации, исследователи данной проблемы частными случаями побуждения считают и привлекательную, и вынужденную ситуацию (Я.Зеленев-

кий). Как указывает И.М. Попова, стимулирующий акт непременно должен включать момент привлекательности, который не исключает, однако, того, что в некотором отношении данный акт предполагает и вынужденность. Вышеизложенное позволяет отстаивать позицию, согласно которой стимулирование в управленческой деятельности субъектов управления должно включать в себя как систему опосредованного, так и прямого стимулирующего воздействия.

Однако, как показывает наше исследование, преобладание в управленческой деятельности руководителей школы удельного веса факторов, формирующих принудительную ситуацию стимулирования (гигиенических факторов и факторов с корректирующими признаками стимулирования) над удельным весом факторов, призванных обеспечивать привлекательную ситуацию стимулирования (факторы поощрительного характера и факторы мотивации), свидетельствует о том, что в практике внутришкольного управления отчетливо проявляется принудительный характер стимулирования, как в отношении значительной, так и индивидуальной части учителей.

Данное положение является результатом управленческой деятельности руководителей школы, пытающихся осуществить процесс стимулирования на основе лишь интуиции и опыта. В этой связи представляется правомерным констатировать необходимость формирования и развития научно-обоснованного процесса стимулирования, основанного на личностно-ориентированном подходе в управлении. Это повысит уровень культуры стимулирования в профессиональной деятельности субъектов управления и в определенной мере разрешит кризисную ситуацию в системе внутришкольного управления.

Исследование и развитие концептуальной модели процесса стимулирования в управленческой деятельности необходимо разрабатывать в соответствии с аксиоматикой и логикой познания непосредственно науки управления, исходные понятия и принципы которой разработаны в концепции общей теории управления М.К. Вочарова, а для педагогических систем управления в концепции теории управления школьным образованием П.И. Третьякова. Данный подход позволит применить не косвенный, а прямой, дедуктивный метод изложения знаний и тем самым развить логически взаимосвязанную и доказательную систему знаний о предмете исследования.

В содержание концептуальной модели стимулирования в управленческой деятельности руководителей школы включены следующие исходные моменты: инвариантное определение понятия стимулирования как одного из видов целенаправленного управления; общее представление о про-

цессе стимулирования в целостной системе управления; сущностное представление о деятельности субъекта управления в процессе стимулирования.

Исходным основанием при рассмотрении стимулирования как одного из видов целенаправленного управления является общее понятие "управление", под которым понимается определение цели и факт ее достижения с помощью необходимых и достаточных способов, средств и воздействий. Диалектическое единство, различие, взаимосвязь и относительная самостоятельность между общим и частными понятиями управления, относящихся к какому-либо одному объекту или виду управления, позволяет, исходя из общего понятия, сформулировать инвариантное определение понятия "стимулирование как вид целенаправленного управления" следующим образом: **целенаправленная деятельность субъектов управления различного уровня, обеспечивающая совокупность оптимальных условий стимулирования (способов, средств, воздействий) состояние сознательной активности управляемой подсистемы в процессе фактического достижения цели.**

Как видно из полученного определения мы не исключили ни одного существенного свойства общего понятия управления: цель; совокупность способов, средств, воздействий; факт достижения цели. В то же время введение нового качества - стимулирование, превращает данное понятие в частное относительно общего понятия управления. Сохранение существенных свойств общего понятия управления в определении "стимулирование как вид целенаправленного управления" позволяет утверждать инвариантность полученного понятия. Таким образом, с позиции общего понятия управления стимулирование как одному из видов целенаправленного управления присущи следующие инвариантные, применимо к объектам и субъектам управления, признаки и свойства: цель стимулирования, совокупность оптимальных условий (способов, воздействий, средств) стимулирования, факт достижения цели стимулирования.

Логическим следствием данного понятия является представление о процессе стимулирования, которое, превращаясь в действия и операции по определению целей, выбору необходимых и достаточных способов, воздействий и средств достижения целей, отражает динамику осуществления системы стимулирования.

Функциональные стадии являются основой построения любого процесса управления, осуществляемого на различных иерархических уровнях школьного образования. Учитывая, что какой-либо процесс, подпроцесс, функция, подфункция могут включать в свой состав функциональные стадии (мотивационно-целевую, информационно-аналитическую,

планово-прогностическую, организационно-исполнительскую, контрольно-диагностическую, регулятивно-коррекционную); представляется возможным вывести инвариантный состав процесса стимулирования в педагогических системах управления. Составляющими рассматриваемого процесса являются: мотивационно-целевая функциональная стадия стимулирования; информационно-аналитическая функциональная стадия стимулирования; планово-прогностическая функциональная стадия стимулирования; организационно-исполнительская функциональная стадия стимулирования; контрольно-диагностическая функциональная стадия стимулирования; регулятивно-коррекционная функциональная стадия стимулирования.

Признаки и свойства (цель; совокупность способов, средств, воздействий; факт достижения цели); инвариантные для любого процесса управления, характерны и для функциональных стадий стимулирования. Поэтому на той или иной функциональной стадии стимулирования следует отличать цель стимулирования; совокупность способов, воздействий, средств стимулирования; факт достижения цели стимулирования. Данное обстоятельство позволяет выявить процесс стимулирования на каждой отдельно взятой функциональной стадии управления.

В соответствии с вышеназванным дано сущностное представление о деятельности субъекта управления в процессе стимулирования. Представляется, что субъект управления на каждой функциональной стадии управления должен сознательно определять цели стимулирования, подбирать соответствующие способы, средства, воздействия стимулирования, осуществлять регистрацию факта достижения цели стимулирования. Содержание и последовательность выполнения профессиональных действий руководителей школы на каждой отдельно взятой функциональной стадии управления в своей совокупности составляет целостный процесс стимулирования.

Содержание и организация опытно-экспериментальной работы строились в соответствии с основными положениями концептуальной модели процесса стимулирования, что позволило определить цели, содержание, формы и методы стимулирования в практике управленческой деятельности руководителей школы на всех функциональных стадиях управления.

Учитывая, что поставленные цели должны отвечать интересам и потребностям личности; цель стимулирования на мотивационно-целевой функциональной стадии управления состоит в том, чтобы инициировать выбор идеальных и реальных целей, определяющих профессиональную деятельность каждого участника педагогического процесса. В практике внутришкольного управления руководители школы использовали извест-

ные способы инициирования-выбора цели. Среди них перспективное стимулирование, самооценка под решение сложной проблемы, ситуация критической самооценки, ситуация делегированной инициативы, ситуация установки и т.д. Соответственно подбирались адекватные средства стимулирования. Например, профессиональная квалификация педагога как средство, реализующее способ "перспективное стимулирование".

Совершенно очевидно, что на информационно-аналитической функциональной стадии управления каждому участнику педагогического процесса необходимо иметь обязательный контур информации о системе, за которую они отвечают, а также анализ ее фактического состояния и развития. Активизировать членов педагогического коллектива в этом виде деятельности определило цель стимулирования данного этапа управления. Анализ нашей опытно-экспериментальной работы показывает, что при доверительном, уважительном отношении к личности допускается решение поставленной задачи такими средствами прямого воздействия, как обнаружение недостатков в работе, рекомендации внутрискольных и инспекторских проверок, убеждение, внушение и т.д. Однако, их использование должно быть кратковременным и не постоянным. Опосредованными средствами воздействия могут служить информирование педагогического коллектива о неотложных задачах образовательного учреждения, возникновение "трудных" вопросов, поручение разработать актуальную проблему, знакомство с новым развивающим опытом работы и др. Перечисленные средства хорошо зарекомендовали себя при реализации такого способа стимулирования как включение в экспериментальную работу, с помощью которого руководители школы формируют у каждого члена педагогического коллектива потребность в поиске выхода из "трудной" ситуации.

Основанная на реализации личностно-ориентированного подхода в управлении, цель стимулирования на планово-прогностической функциональной стадии управления состоит в актуализации путей и направлений профессиональной деятельности, при реализации которых каждый член педагогического коллектива имеет возможность наращивать свой личностно-профессиональный потенциал. Комплексно-целевое планирование как способ реализации поставленной цели с необходимостью требует использовать в качестве средств стимулирования - выявление, обозначение и принятие на общем собрании перспективных направлений деятельности образовательного учреждения, организации внутрискольных экспертных групп учителей по прогнозированию развития школы или творческих групп педагогов-специалистов по планированию определенного тематического направления, делегирование полномочий принятия

управленческих решений и т.д.

На организационно-исполнительской функциональной стадии управления цель стимулирования направляет деятельность каждого члена педагогического коллектива на сознательное "принятие" определенного круга прав и обязанностей в рамках конкретной сферы деятельности. Организационное регламентирование рассматривается как наиболее универсальный способ стимулирования организационно-исполнительского взаимодействия. В зависимости от степени "принятия" педагогическими работниками обозначенных полномочий использовались те или иные средства стимулирования. По степени возрастания объема делегированных полномочий средства стимулирования расположены следующим образом: поручение разработать и составить основные положения памятки, наставления, инструкции, распоряжения, приказа и т.д. и их согласование с вышестоящим уровнем управления; расширение "зоны деятельности"; введение должностей, не предусмотренных штатным расписанием; организация временных трудовых коллективов для решения "трудных" задач образовательного учреждения или специальных групп, создаваемых с целью выработки совместного решения какой-либо проблемы, имеющей междисциплинарный характер и т.д.

Цель стимулирования на контрольно-диагностической функциональной стадии управления состоит в инициировании самоконтроля профессиональной деятельности педагогов на диагностической основе. Способами осуществления поставленной цели, как показывают результаты нашей опытно-экспериментальной работы, являются самооценка, взаимооценка, экспертная оценка, соискательство, аттестация и прочее. Среди важнейших средств реализации указанных способов стимулирования на первое место мы выделяем значимые показатели эффективности педагогического труда, которые, в свою очередь, требуют доступных средств замера критериальных показателей. Несмотря на возникающие при этом объективные трудности, тем не менее, в опытно-экспериментальной практике мы наблюдали возможности стимулирующего воздействия в управленческой деятельности руководителей школы. Такими воздействиями являются: одобрение администрации и коллег; общественное признание; инструктирование по содержанию и методике проверки; предупреждение о контроле; консультации мастеров педагогического труда; норма-образец педагогической деятельности и т.д.

Учитывая, что регулятивно-коррекционная функциональная стадия формируется на основе обратных связей системы внутришкольного управления, цель стимулирования обозначена следующим образом - поддержание участников педагогического процесса в системе регулятив-

но-коррекционного напряжения при осуществлении целостного управленческого процесса. В практике управленческой деятельности руководителей школы мы отметили процесс стимулирования регулятивно-коррекционной деятельности педагогов посредством подсказки, совета или разъяснения при возникновении затруднений или осложнений в работе, приёмы из макаренковской методики параллельного действия и т.д. Способом стимулирования могут служить также дни диагностики, регулирования и коррекции.

Анализ реализации процесса стимулирования, основанного на личностно-ориентированном подходе к практике внутришкольного управления показывает, что в управленческой деятельности руководителей школы произошло смещение акцента при формировании ситуации стимулирования. Значительно повысился удельный вес факторов, призванных обеспечивать привлекательную ситуацию стимулирования (факторы поощрительного характера и факторы мотивации), наоборот, удельный вес факторов, формирующих принудительную ситуацию стимулирования (гигиенические факторы и факторы с корректирующими признаками стимулирования) понизился. Нижеприведённая таблица показывает обозначенное соотношение групп факторов до и после использования концептуальной модели процесса стимулирования в управленческой деятельности руководителей школы.

Группы факторов	до _____ после	
	использования концептуальной модели процесса стимулирования	
1. Гигиенические	73,87 %	57,14%
2. Мотивации	53,57 %	59,82 %
3. Корректирующие	51,56 %	28,57 %
4. Поощрительные	44,55 %	67,86 %

Разработанная и апробированная в практике управленческой деятельности руководителей школы концептуальная модель процесса стимулирования позволила выделить основания для формирования культуры стимулирования в системе внутришкольного управления. Под культурой стимулирования мы понимаем свойства и способности субъектов управления необходимые и достаточные для сознательного определения и реализации инвариантных и вариантных компонентов процесса стимулирования, целесообразное взаимодействие которых приводит к достижению определенного уровня целостности управленческой деятельности.

В ходе исследования подтвердились положения о том, что содержание и структура процесса стимулирования в системе внутришкольного управления представляет собой целенаправленную управленческую деятельность руководителей школы; реализация процесса стимулирования в практике управления осуществляется с учетом доминирующей цели каждой отдельно взятой функциональной стадии управления; цель, содержание, формы и методы стимулирования должны быть направлены на реализацию профессиональных способностей участников педагогического процесса. Обосновано, что необходимость реализации личностно-ориентированного подхода в управлении требует повышения культуры стимулирования в управленческой деятельности руководителей школы, а значит, и подготовки.

Методика подготовки различных категорий руководителей школы к осуществлению стимулирования как целенаправленной управленческой деятельности осуществлялась в процессе специальной учёбы по разработанной нами программе учебного курса, а также на семинарах по обновлению содержания управленческой деятельности.

Показателями оценки уровня сформированности основ культуры стимулирования руководителей школы являлись способность субъектов управления сознательно определять цели стимулирования, разрабатывать и выбирать способы, средства, воздействия стимулирования, регистрировать факт достижения цели стимулирования, осуществлять целостный процесс стимулирования. Качественной характеристикой уровня сформированности умений являлись целостность и действенность. Каждое умение проявлялось на трёх условно выделенных уровнях: недостаточный, достаточный, оптимальный. Диагностика строилась на основе использования ответов слушателей на вопросы анкет, материалов практикумов, носящих занимательный характер, и заданий на анализ конкретных ситуаций, а также результатов решения управленческих задач.

Сравнительный анализ данных, полученных при входе в курс обучения и выходе из него, показал определённые приращения уровня подготовленности руководителей школы к осуществлению процесса стимулирования, основанного на личностно-ориентированном подходе в системе внутришкольного управления (см. диаграмму N 1). Полученные результаты указывают на то, что руководители школы вышли на более высокий качественный уровень реализации основ культуры стимулирования в практике управленческой деятельности. Доказывает это и то обстоятельство, что изменение целей, содержания, форм и методов стимулирования в системе внутришкольного управления, и их адекватность реализации профессионального потенциала личности, привело к формированию субъ-

ект-субъектных отношений в практике управления школы.

Диаграмма 1.

Показатели уровня подготовленности слушателей к реализации основ культуры стимулирования



Обобщая вышеизложенное, есть основание утверждать, что поставленные в исследовании задачи и цель достигнуты. Теоретические и экспериментальные материалы подтверждают гипотезу о том, что разработка теоретических и практических основ формирования культуры стимулирования в управленческой деятельности руководителей школы может в значительной степени повысить эффективность внутришкольного управления. Дальнейшее обновление управленческой деятельности руководителей школы может быть достигнуто при условии реализации разработанной концептуальной модели процесса стимулирования в практике работы образовательных учреждений.

В процессе исследования был выявлен ряд проблем, требующих дальнейшего специального изучения. К их числу можно отнести:

- разработку теоретических и практических основ анализа основных тенденций развития процесса стимулирования в практике внутришкольного управления и образовательной системы в целом;
- исследование специфики культуры стимулирования в управленческой деятельности руководителей школы с учётом социокультурной ситуации образовательной среды;
- изучение вариативных моделей системы стимулирования в управленческой деятельности руководителей школ разного уровня развития.

Основное содержание диссертации отражено в следующих публикациях:

1. Дифференцированная оплата труда педагогов - социальная гарантия стабилизации и развития образования. // Сб. Механизм дифференциации заработной платы педагогических работников в зависимости от уровня квалификации, качества и результативности труда. - Самара, 1991. - С. 26-30.

2. Стимулирующие методы управления. // Сб. Технология и эффективность управления развивающейся школой на основе системного подхода. - Барнаул, 1992. - С. 35-37.

3. Современные подходы к объективной оценке педагогического труда. // Проблемы педагогического образования: Материалы семинара молодых учёных МПГУ. - М., 1993. - С. 100-103.

4. Стимулирующее значение Базисного учебного плана. // Сб. Опыт работы учреждений образования Самарской области по базисному учебному плану. - Самара, 1993. - С. 33-34.

5. Стимулирование как вид управленческой деятельности. // Роль ФШК ОНО в обновлении управления образованием. Тезисы республиканской научно-практической конференции. - Красноярск, 1994. - С. 12-13.

6. Ситуация стимулирования в системе внутришкольного управления. // Актуальные проблемы управления школой и образованием. Тезисы докладов второй научно-практической конференции. - Самара, 1995. - С. 13-14.

7. Управление сельской школой в условиях её инновационной деятельности. (В соавторстве). // Актуальные проблемы управления школой и образованием. Тезисы докладов второй научно-практической конференции. - Самара, 1995. - С. 37-38.

