

# Внутришкольный контроль в условиях внедрения эффективного контракта

*Лидия Павловна Семёнова*

Внутришкольный контроль (ВШК) — одна из общих функций систем школьного управления. Именно регулярный ВШК позволяет руководителю получать информацию о реальном состоянии дел в образовательном учреждении, своевременно выявлять причины недостатков работы для исправления ситуации, оказывать результативную помощь и поддержку своим коллегам и подчинённым. Контроль и анализ информации лежат в основе принятия управленческих решений и таким образом делают управление осмысленным и целеустремлённым.

В связи с введением ФГОС назначение ВШК несколько поменяло свой смысл. Чтобы ВШК был средосообразным, его цели и содержание должны отражать требования ФГОС как документа, описывающего условия и ресурсы реализации конечного результата общественного договора между школой и государством. Стандарт должен быть положен в основу деятельности руководителей образовательных учреждений, их заместителей, отвечающих в пределах своей компетенции за качество реализации основных образовательных программ начального, основного и среднего общего образования.

Для реализации требований государственных документов в системе ВШК должен выполняться принцип критериального оценивания с его понятной для любого субъекта логикой: каждое качество должно иметь свои показатели, а каждый показатель — описание уровней достижения (уровневые дескрипторы). В ситуации введения новой системы оплаты труда за качество выполнения профессиональной деятельности отсутствие не только показателей, но в первую очередь уровней дескрипторов оцениваемого качества в понятных для каждого субъекта формулировках приводит к дискредитации самой идеи «оплаты за качество»<sup>1</sup>.

За годы практической работы нам удалось выявить ресурсы ВШК в решении описанных выше проблем:

- недостатки во внедрении инноваций требуют выстраивания ВШК научно-методической работы в школе на основе критериального и компетентностно-деятельностного подходов;
- рост числа учащихся с низким уровнем обучаемости требует введения в систему ВШК мониторинга не только уровня обученности по предметам, но

---

<sup>1</sup> Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах. — М.: Вершина, 2006. — С. 36.

и уровня развития других внутренних ресурсов ученика, отражённых в метапредметных и личностных образовательных результатах;

- отсутствие единого критериального оценивания успехов детей, снижающее валидность оценки результатов деятельности как ученика, так и учителя, требует пересмотра и совершенствования во внутришкольном контроле систем оценивания на основе критериального и компетентностного подходов к оценке уровня учебного успеха ученика и уровня профессиональной компетентности учителя;

- управленческая несостоятельность администраторов может быть частично скорректирована проектированием чёткой системы ВШК, выстроенной с позиции системно-деятельностного подхода, прозрачной для каждого субъекта образовательного процесса, обеспеченной грамотным инструментарием, оптимизирующим работу с потоками информации по принципу «распределённой ответственности»;

- недостаточный уровень компетентности педагогов и школьных управленцев в обеспечении субъектной позиции ученика требует в первую очередь мотивации учителей на реализацию субъект-субъектных отношений в образовательной системе «учитель — ученик». Практика показывает, что введение в систему ВШК мониторинга профессиональной компетентности учителя позволяет повысить позиционно-ценностную составляющую общей профессиональной компетентности учителя по отношению к психолого-педагогическим знаниям и умениям, лежащим в основе индивидуализации образования.

В стандартах речь идёт о контроле за созданием системы условий для качественного образования. Что входит в это понятие — система условий? Это в первую очередь обеспечение условий реализации ФГОС:

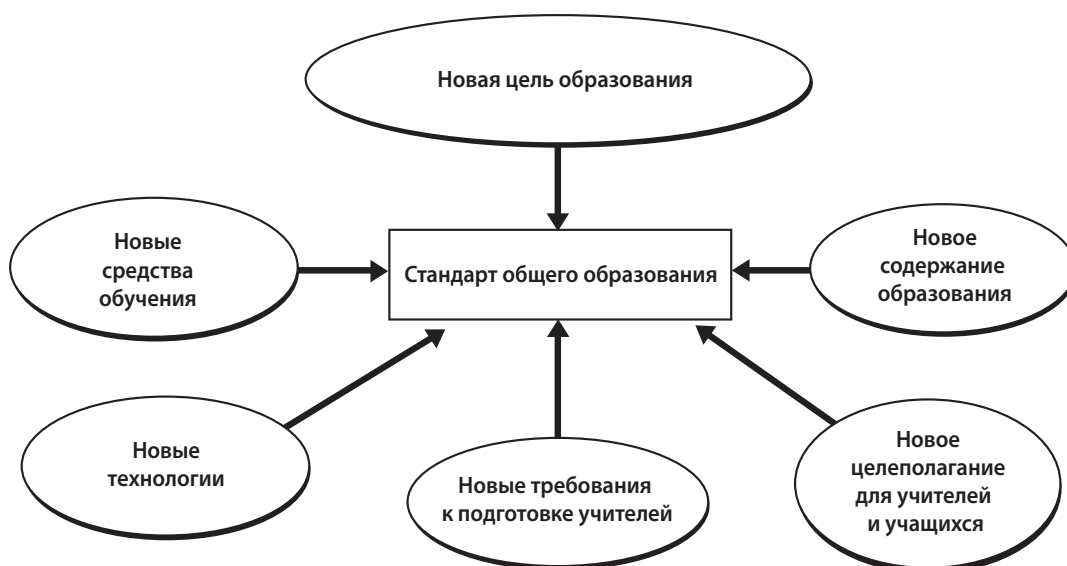
- финансово-экономических;
- материально-технических;
- учебно-методических и информационно-технологических;
- кадровых, психолого-педагогических;
- создание ресурсных центров как точек профессионального роста внутри организации.

В данном разделе мы остановимся на вопросах кадровой политики и финансово-экономических механизмах реализации ФГОС. Итак, кадровая политика — это создание кадровых условий, где основные ориентиры этой работы можно определить следующим образом:

- образовательное учреждение должно быть укомплектовано квалифицированными кадрами;
- уровень квалификации работников должен соответствовать квалификационным требованиям реализуемых целей и программ;
- непрерывность профессионально-личностного развития педагогических работников должна обеспечиваться освоением дополнительных профессиональных образовательных программ и стремлением педагогов к самообразованию;

• должны быть созданы условия для комплексного взаимодействия образовательных учреждений, в т.ч. в сетевых формах сотрудничества с разными уровнями интеграции; необходимы восполнение недостающих кадровых ресурсов, методическая поддержка, оперативные консультации, проведение комплексных мониторинговых исследований и пр. Согласно новым стандартам, это:

- новая цель образования;
- новое содержание;
- новые средства;
- новые технологии;
- новые требования к подготовке учителя.



Появляются новые требования к учителю, в т.ч. профессиональный стандарт педагога, появляются и новые направления ВШК:

- показатели соответствия достигнутых образовательных результатов требованиям образовательной программы;
- достижения личностных результатов освоения программы;
- достижения метапредметных результатов.

В нашей школе ВШК тесно связан с новыми финансово-экономическими механизмами реализации ФГОС. Если рассматривать только учителя, то это введение новой формы стимулирования деятельности учителя, иначе говоря, ведение эффективного контракта (ЭК). Начали о нём говорить ещё в 2013 году, и введение его в практику управления происходит в настоящее время. Необходимо сделать так, чтобы переход на ЭК действительно был бы эффективным, а не фиктивным. Надо, чтобы члены коллектива почувствовали и поучаствовали в этом переходе. Как это делали мы в своей школе? На 1.01.2016 г. вначале на ЭК были переведены все линейные и программные менеджеры, а после длительной подготовки, через год, с января 2017 г. — учителя.

В основу показателей деятельности менеджеров положена сбалансированная система показателей (ССП) школы, которая базируется на декомпозиции целей нашей

школы. Назовём основные направления ССП, которые мы используем в своей работе и считаем основой стратегического планирования для школы:

1) результаты — основные показатели выполнения муниципального задания школы, в т.ч. соблюдение бюджетной дисциплины, а также оценка целедостижения по основным показателям базового процесса (образовательной деятельности) ОУ со стороны учредителя: овладение программой обучения и конкурентоспособность полученных учащимися знаний в пределах региона;

2) клиенты — вовлечённость и удовлетворённость основных клиентов — детей и родителей условиями, процессом и результатами образования; уровень комфортности; привлекательность, имидж ОУ в социуме;

3) внутренние процессы — эффективность, надёжность и качество функционирования, реализации базового (образовательного — в настоящее время приоритет — соответствии ФГОС) и вспомогательных (административного, обслуживающего — на соответствие внутренним регламентам и государственным стандартам) процессов;

4) персонал — уровень интеграции, вовлечённости, удовлетворённости, развития педагогов и сотрудников школы в соответствии с требованиями профессионального стандарта педагога и доминирующей организационной культурой.

На основании этого сегодня у нас разработаны методические рекомендации<sup>2</sup> для расчёта стимулирующей части заработной платы сотрудников, в которые входят:

- положение о поощрении педагогических работников МОУ СШ № 2;
- критерии эффективности деятельности линейных менеджеров;
- критерии эффективности деятельности программных менеджеров;
- критерии эффективности деятельности учителей, педагогов-психологов, социального педагога.

Подводя итог нашей работы, хочется отметить, что если задействовать весь потенциал, смысл эффективного контракта, а главное, включить в работу по разработке критериев и показателей самих субъектов деятельности, то сотрудники ОО будут заинтересованы в достижении общеорганизационных целей и задач — как режима функционирования, так и перспектив развития — не меньше, чем директор школы.

---

**Лидия Павловна Семёнова,**  
заслуженный учитель РФ, директор средней школы № 2  
г. Ярославля

---

<sup>2</sup> Гайнутдинов Р.М. «Регламентация деятельности линейных и проектных менеджеров ОУ // Справочник заместителя директора школы. — 2013. — № 6. — С. 60–76.