

# Контрольно-диагностическая функция управления образовательным учреждением

**Галина  
Вертохвостова,**  
*заведующая центром  
аттестации  
педагогических  
и руководящих  
кадров Кузбасского  
регионального  
института  
повышения квалифи-  
кации и переподго-  
товки работников  
образования,  
секретарь  
Главной аттестаци-  
онной комиссии  
департамента  
образования и науки  
Кемеровской области*

**К**онтрольно-диагностическая функция управления предполагает реализацию следующих действий:

- определение цели и задачи предстоящего контроля;
- разработка циклограммы контроля;
- определение составляющих контроля в соответствии с приоритетными проблемами образовательного учреждения;
- разработка алгоритма предстоящего контроля;
- организация и проведение контроля в образовательном учреждении;
- установление причинно-следственных связей объектов контроля;
- проведение педагогического мониторинга;
- выявление причины неудач, недостатков в деятельности участника образовательного процесса;
- выявление факторов, обеспечивающих повышение эффективности деятельности;
- определение основных проблем в деятельности образовательного учреждения;
- оформление выводов контроля.

Какие трудности испытывает руководитель образовательного учреждения в организации контрольной деятельности?

На наш взгляд, сложность заключается в выборе методик по планированию контроля. Так, например, в настоящее время существуют более 20 различных определений контроля.

Вторая трудность заключается в выборе составляющих контроля.

Третья в том, что один и тот же вид контроля у разных авторов имеет разное содержание.

Проектируя концепцию управления в рамках реализации контрольной функции управления, необходимо:

- разработать циклограмму контроля;
- определить цели и задачи контроля;
- определить объекты (составляющие) контроля;
- определить логику контроля;
- выделить формы контроля;
- определить этапы и структуру контроля.

**Рассмотрим классификацию понятия «внутришкольный контроль».**

**Внутришкольный контроль** — это сознательная, целенаправленная деятельность администрации школы, направленная на выявление отклонений от программы управления (Ромадина Л.П.).

**Внутришкольный контроль** — одна из управленческих функций, предшествующая анализу учебно-воспитательного процесса (Полбенникова И.И.).

**Внутришкольный контроль** — это процесс получения информации об изменениях внешних и внутренних условий функционирования и развития школы, несущих в себе угрозу для реализации спланированных действий или, наоборот, открывающих новые возможности для этого, процесс оценки работы школы, а также выявления необходимости и организации осуществления её коррекции (Моисеев Л.М., Капто А.Е., Лоренцов Л.В., Хомерики О.Г.).

**Внутришкольный контроль:**

- является средством получения устойчивой информации;
- направлен на своевременное вскрытие и устранение причин недостатков в процессе создания духовных благ;
- вскрывает недостатки в принятии решений, планировании, организации. (Быкова В.Г.).

**Внутришкольный контроль** должен быть: многоцелевой, т.е. направлен на проверку различных вопросов; многосторонний — означает применение различных форм и методов контроля к одному и тому же объекту; многоступенчатый — контроль одного и того же объекта различными уровнями органов управления (Макарова Т.Н.).

Таблица 1

**Классификация составляющих внутришкольного (внутрисадового) контроля**

Автор	Составляющие внутришкольного контроля
Полбенникова И.И.	Учебный процесс. Воспитательный процесс. Методическая работа. Научная и экспериментальная деятельность. Психологическое состояние. Обеспеченность учебно-воспитательного процесса необходимыми условиями
Макарова Т.Н.	Учебно-воспитательная работа. Методическая работа. Внеурочная учебно-воспитательная работа. Экспериментальная и научно-исследовательская работа. Учебно-материальная база учебного заведения

Автор	Составляющие внутришкольного контроля
Быкова В.Г.	Учебный процесс. Воспитательный процесс. Методическая работа. Научная и экспериментальная деятельность. Психологическое состояние коллектива. Условия учебно-воспитательного процесса.
Ромадина Л.П.	Учебно-воспитательный процесс. Педагогические кадры. Учебно-материальная база
Моисеев Л.М.	Контроль за образовательной системой школы. Контроль за работой с кадрами. Контроль за работой с контингентом учащихся. Контроль финансово-хозяйственной и экономической деятельности в школе. Контроль за материально-технической деятельностью. Контроль за внешними связями школы. Контроль за отношениями с инстанциями, осуществляющими внешний контроль за работой школы

Таблица 2

**Классификация этапов проведения контроля**

Полбенникова И.И.	Быкова В.Г.	Моисеев Л.М.
Обоснование проверки. Формулировка цели. Разработка алгоритма структурной схемы предстоящей проверки. Сбор и обработка информации о состоянии проверяемого объекта по разработанной схеме. Оформление основных выводов по результатам проверки. Обсуждение итогов проверки на необходимом уровне (педсовете, заседании кафедры и т.п.)	Обоснование проверки. Формирование цели. Разработка алгоритма. Сбор и обработка информации о состоянии изучаемого объекта по разработанной схеме. Оформление выводов по результатам проверки. Принятие управленческих решений. Обсуждение итогов проверки (на педсовете, методическом объединении и т.п.)	Обоснование проверки. Формирование цели. Разработка и использование стандартов, эталонов, критериев, норм оценивания состояния разных подсистем школы. Определение сферы действия каждой из этих норм. Сбор информации о степени соответствия объектов контроля разработанным нормам. Анализ причин выявленных расхождений, поиск путей их преодоления. Принятие соответствующих решений. Проверка их исполнения

В условиях демократии администрация школы не только не освобождается от контроля за учебно-воспитательный процессом, но становится как бы главным государственным инспектором за деятельностью педагогического коллектива.

Рассмотрим понятие инспектирования (табл. 3).

Современные ориентации в содержании контроля представлены в табл. 4.

**Охарактеризуем нововведения во внутришкольном контроле.**

**Направленность контроля:**

- Связывание конкурентоспособности школы с тем, в какой мере набор и качество оказываемых ею образовательных услуг соответствуют социальному заказу на эти услуги.

Таблица 3

**Классификация понятия инспектирования**

Источник	Понятие «инспектирование»
«Примерное положение об инспекционно-контрольной деятельности в образовательных учреждениях»	<b>Под инспектированием</b> образовательного учреждения понимается проведение руководителями проверок, наблюдений, обследований, контрольных работ, изучение последствий принятых управленческих решений. Основной объект инспектирования — деятельность педагогических работников, а предмет — соответствие результатов педагогической деятельности законодательству РФ и иным нормативным правовым актам, включая приказы, распоряжения по ОУ, решения педагогических советов
Педагогический энциклопедический словарь. (Главный редактор Бим-Бад Б.М. Научное издательство «Большая Российская энциклопедия» М., 2002)	<b>Инспектирование</b> — проверка соответствия деятельности учреждений системы образования нормам законодательства и других правовых актов. Организуется инспекциями, действующими от имени органа управления образованием или уполномоченного должностного лица (С.106–107)

Галина Верховцова  
Контрольно-диагностическая функция управления образовательным учреждением

Таблица 4

**Различия в организации и содержании контроля в современных условиях**

Традиционные ориентации	Новые ориентации
Доминирующая роль администрации, учителю отведена лишь роль объекта контроля	Сотрудник — партнёр во внутришкольном инспектировании; развитие взаимоконтроля, самоконтроля; активный, заинтересованный учитель — участник всех видов контроля
Проверка исполнения, оценка дисциплины исполнения, регламентация в мелочах, контроль в основном концентрируется на отдельных частных вопросах работы учебных заведений без анализа их влияния на всю систему образования в целом или её отдельные звенья. Контроль за всем и вся. Созидательные функции контроля часто выражены слабо, а его нацеленность на конечные результаты деятельности учителя школы проявляется в недостаточной мере	Нацеленность контроля на конкретный результат, обеспечение достижения целей школы и прогнозов её развития. Повышение роли и эффективности познавательной функции управления школой. Использование системного подхода в распознавании педагогической действительности. Развитие педагогической диагностики в школе, исследование по технологии педагогического анализа. Глубокое понимание необходимости взаимодействия функции внутришкольного контроля с функциями педагогического анализа, организации, планирования, регулирования
Жёсткий регламентирующий административный контроль, который является прерогативой администрации, педагогу определена лишь роль объекта контроля. Недостаточный уровень созидательной функции, не носящей стимулирующего характера. Контроль не носит действенного характера, закрытость его результатов.	Широкое взаимодействие двух систем контроля — «сверху» и «снизу», контроля администрации и контроля общественных организаций и самоконтроля педагога. Самостоятельность и свобода действий сотрудников, что позволяет активизировать самоконтроль, взаимоконтроль. Перенос контроля с процесса на конечный результат.

Традиционные ориентации	Новые ориентации
Контроль не носит действенного характера, закрытость его результатов. Не обеспечивается дифференцированный подход к кадрам при осуществлении контроля. Не работают критерии оценки различных сторон жизни школы	Перенос контроля с процесса на конечный результат. Обеспечение контроля за ключевыми направлениями деятельности школы. Усиление диагностической и созидательной функций контроля
Отсутствует единый подход в управленческой команде к осуществлению контроля. Организация контроля страдает ведомственной разобщённостью, не скоординированностью целей и задач контролируемой деятельности, преобладает формализм	Развитие взаимосвязи результатов контроля с последующей методической работой в школе

- Связывание возможностей школы как открытой системы реализовать то или иное содержание образования с возможностями и ограничениями внешней среды.
- Связывание эффективности работы школы как организма с тем, в какой мере являются согласованными все протекающие в ней процессы.

**Содержание контроля:**

- Разработка стандартов контроля (модели выпускника школы, моделей результатов образовательных процессов, моделей социального заказа, планов функционирования и развития школы и др.). Диагностика состояния образовательной подсистемы. Оценка состояния этой подсистемы с точки зрения соответствия стандартам контроля; анализ причин выявленных рассогласований и поиск путей их преодоления.
- Принятие решения о направлениях коррекции образовательной подсистемы школы или необходимости уточнения стандартов контроля. Организация исполнения решения (организация коррекционной работы).
- Проверка исполнения решения.

**Организационные формы и структуры контроля:**

- Совет выпускников школы, отслеживающий промежуточные и конечные после-школьные результаты образовательного процесса и вносящий предложения о коррективах прогностической модели выпускника школы, отражающей её миссию.
- Совет по развитию школы, функционирующий независимо или в составе совета школы.
- Научно-методический совет отслеживает степень достижения целей инновационных проектов.
- Кафедры отслеживают степень достижения целей освоения образовательных модулей в рамках направлений и профилей школьного образования. Преподаватели вузов, приглашённые специалисты осуществляют совместно с работниками школ промежуточный и итоговый контроль качества знаний учащихся последней ступени школьного образования. Экспертные советы при органах внутришкольного управления (при совете по развитию школы, научно-методическом совете, кафедрах) оценивают степень соответствия продуктов контрольной деятельности требованиям научного подхода.

**Технологии контроля:**

- Социологические методы для выявления содержания социального заказа школе.
- Методики отсроченного оценивания результатов школьного образовательного процесса.
- Методы моделирования протекающих в школе образовательных и инновационных процессов, процесса управления, обеспечивающих процессов.
- Технология диагностичной постановки образовательных целей, предполагающая перевод целей образования на язык наблюдаемых действий (по М. В. Кларину).
- Рейтинговая система оценки знаний школьников, стимулирующая их систематическую работу. Методики контроля знаний на основе системы тестового контроля.
- Программы контроля знаний, разрабатываемые учителями-предметниками для хранения в ЭВМ. Компьютерные средства контроля за ходом выполнения планов школы. Использование программы «Электронный журнал», обеспечивающей доступ родителей учащихся к контрольной информации.

**Результаты, продукты и эффективность контроля:**

- Обеспечение соответствия набора и качества реализуемых школой образовательных программ выявленному ею социальному заказу.
- Обеспечение соответствия содержания инновационного процесса потребности школы в образовании.
- Обеспечение соответствия между запланированными и реальными результатами образовательного и инновационного процессов. Обеспечение согласованности между ходом выполнения образовательных программ.
- Обеспечение согласованности между процессами разработки и реализации инновационных проектов, а также обеспечение их соответствия требованиям научного подхода.
- Обеспечение согласованности процессов функционирования и развития школы.

**Контрольно-диагностическая функция руководителя** образовательного учреждения оценивается по следующим показателям:

1. Качество организации контроля в образовательном учреждении:
  - осуществление контроля в соответствии с локальным актом об организации и проведении контроля в образовательном учреждении;
  - наличие системы контроля в образовательном учреждении;
  - осуществление контроля за основными направлениями в деятельности образовательного учреждения;
  - разработка циклограммы контроля;
  - разработка алгоритма контроля;
  - грамотное оформление аналитических справок проведенного контроля.
2. Состояние и результативность диагностической работы в образовательном учреждении:
  - осуществление диагностики педагогических процессов в образовательном учреждении с помощью научно обоснованных параметров;
  - системный характер диагностики, которая осуществляется периодически, выявляет наличие или отсутствие динамики конечных

результатов деятельности образовательного учреждения или отдельных подсистем (звеньев);

- получение в ходе диагностики результатов, обеспечивающих чёткую и оперативную постановку педагогического диагноза о состоянии и результатах образовательного процесса, эффективности управления ими;
- наличие системы педагогического мониторинга.

Проблема оценки результатов деятельности образовательного учреждения рассматривалась разными учёными. В настоящее время существует достаточно большое количество методических разработок, практических методов организации этой деятельности.

Термин **«качество управления школой»** крайне редко встречается в научных исследованиях и до настоящего времени:

- отсутствуют специальные научные работы, прямо посвящённые проблематике качества управления;
- не сформулировано само понятие «качество управления школой» и не разработан комплекс других понятий, с помощью которых исследователи и практики могли бы описывать, анализировать, оценивать, проектировать качество управления в разных школах;
- не раскрыта система факторов, влияние которых в совокупности обеспечивает то или иное качество управления школой;
- не вполне выяснены и обоснованы современные требования к качеству управления;
- не разработана концепция построения эффективных систем, направленных на обеспечение требуемого уровня качества управления в конкретных школах.

Мы будем рассматривать **качество управления школой** как совокупность характеристик (свойств) управления школой, благодаря которым оно оказывается способным удовлетворить установленные или предполагаемые потребности, соответствовать определённым требованиям и в конечном итоге обеспечить определённый в конкретной ситуации уровень функционирования и развития школы.

**Критерий** мы будем рассматривать как признак, на основании которого производится классификация изменений, произошедших в управлении школой, и оценка этих изменений. **Показатель** — как характеристику какого-либо аспекта критерия оценки качества.

**Критерии оценки результатов управления школой:**

- Достижение запланированной цели.
- Соответствие концепции управления концепции развития образовательного учреждения.
- Мера воздействия управленческой системы на ценностные ориентации и мотивационную сферу.
- Степень зависимости профессионального мастерства педагогов и динамика развития личности учащихся от управленческой деятельности.
- Степень влияния стиля и методов управления на морально-психологический климат в коллективе.

## Критерии результатов управленческой деятельности и деятельности образовательного учреждения

- укомплектованность кадрами (согласно штатному расписанию);
- процент педагогов, имеющих категории (от общего числа педагогов);
- социально-психологическое сопровождение образовательного процесса;
- информационное сопровождение образовательного процесса;
- процент обеспеченности учащихся учебниками;
- укомплектованность кабинетов;
- сохранение и укрепление здоровья детей;
- научно-исследовательская работа;
- количество детей, посещающих секции;
- работа с кадрами по повышению педагогического мастерства;
- инновационная деятельность образовательного учреждения;
- процент медалистов;
- спортивные успехи;
- наличие программы развития;
- организация методической работы;
- социальная защита педагога.

Критерии оценки качества управленческой деятельности: изменения в объекте управления (школьных процессах, деятельности учителей и др.) и изменения в субъекте управления. В случае изменений в объекте управления на первое место выходят критерий результативности образовательного учреждения.

## Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте основные этапы становления науки внутришкольного управления в России и за рубежом.
2. Охарактеризуйте функциональный подход к управлению.
3. В каких случаях целесообразно использовать при разработке системы управления образовательным учреждением теории управления по результатам.
4. Выделите особенности «системного» и ситуационного подходов к управлению образовательным учреждением?
5. Дайте определение понятию «анализ» и его назначению.
6. Охарактеризуйте технологию итогового анализа деятельности образовательного учреждения.
7. Каково назначение планирования воспитательно-образовательного процесса как функции управления образовательным учреждением?
8. Почему так важно точно моделировать образы желаемых результатов школы, образовательного процесса?
9. Какие трудности сопровождают процесс целеполагания в образовательной деятельности и как можно их преодолеть?
10. Каково назначение комплексно-целевого планирования?
11. Что такое организационная структура управления? Как она формируется?
12. Назовите основные типы организационных структур управления. Какие особенности отличают каждую из них?
13. В чём достоинства и недостатки организационных структур каждого из типов?

14. Укажите критерии и показатели, по которым вы будете оценивать качество управления образовательным учреждением.

### **Практическая работа** (по определению цели анализа)

Определить цель анализа по следующим направлениям деятельности:

- Выполнение закона Российской Федерации «Об образовании».
- Уровень развития обучающихся, успеваемость, качество знаний, умений и навыков.
- Состояние посещаемости обучающимися учебных занятий.
- Состояние работы с родителями.
- Состояние здоровья и физического развития обучающихся.
- Итоги реализации образовательной программы. Оценка конечных результатов образовательного учреждения.
- Состояние, эффективность и действенность инновационной работы в образовательном учреждении.
- Состояние и продуктивность методической работы в образовательном учреждении.
- Состояние и действенность качества и организации процесса учителя (воспитателя).
- Эффективность и действенность управления образовательным учреждением.

### **Практические задания**

Разработать структуру анализа итогов года.

- Выстроить логику анализа итогов учебного года по следующим направлениям деятельности:
  - сохранение контингента обучающихся в подразделениях базового образования;
  - уровень воспитанности обучающихся;
  - качество знаний, умений и навыков обучающихся.
- Построить организационную структуру своего образовательного учреждения.
- Представить концепцию управления образовательным учреждением по плану:
  - охарактеризуйте выбранный научный подход к управлению образовательным учреждением;
  - представьте структуру, логику итогового анализа в соответствии с концептуальными подходами к управлению образовательным учреждением;
  - обоснуйте выбранную вами модель образовательного процесса;
  - охарактеризуйте преимущества выбранной вами организационной структуры управления в соответствии со стратегическими целями и миссией образовательного учреждения;
  - обоснуйте выбор объектов и составляющих контроля в соответствии с научной концепцией управления образовательным учреждением;
  - представьте критерии и показатели оценки качества управления образовательным учреждением.