

## **Инспекционный контроль: как его организовать и провести методические рекомендации**

**Геннадий ГЕРЧЕС**, заведующий кафедрой управления образованием  
Института повышения квалификации  
при Ульяновском педагогическом университете им И.Н. Ульянова,  
кандидат технических наук, доцент

**Ежегодно тысячи школ и отделов образования подвергаются инспекторским проверкам.**

**К сожалению, формы контроля, его содержание и особенно итоговые документы не всегда отражают достоверную картину, не всегда соответствуют демократическим принципам, что отнюдь не исключает принципиальности в оценке деятельности коллектива и его руководителей. Причины тому разные, но основная — в слабой компетентности инспекторского состава отделов и управлений образования. Мы предлагаем руководителям органов управления и их методическим службам рекомендации о том, как организовать инспекционный контроль в школе. Рекомендации адресованы инспекторскому составу органов управления краевого и областного масштаба, но использовать их могут и инспекторы муниципальных органов управления, и руководители школ.**

Как известно, по разным поводам проводятся инспекторские проверки школ, разные аспекты деятельности органов образования подвергаются анализу. Я остановлюсь на одной теме: роль отдела образования и методкабинета в создании в школе условий для реализации образовательных программ, а значит, и для качественного образования. Как правило, при инспекторских проверках чаще исследуются результаты обученности школьников, качество аттестации кадров. Что же касается создания условий для успешной работы коллектива, эта проблема нередко выпадает из поля зрения инспекторов. А ведь это один из важнейших аспектов управленческой деятельности и органа образования, и директора школы.

Итак, форма инспектирования — инспекционный контроль, тип контроля — тематический. Цель его — проанализировать, как районный отдел образования создаёт условия для реализации образовательных программ: организационные, кадровые, научно-методические, в том числе общепедагогические, дидактические, частнометодические, нормативные, мотивационные, социальные, психологические, гигиенические, по охране труда, материально-технические, финансовые и др.

### **Задачи инспекционного контроля:**

— оценить достоверность показателей о соответствии федеральным и местным требованиям условий работы школ, реализации образовательных программ начального, основного и среднего (полного) образования;

— оценить деятельность отдела (управления) образования и методкабинета по созданию условий для реализации права граждан на получение обязательного основного общего образования;

— оценить деятельность органа управления в осуществлении государственной политики в области образования при реализации образовательных программ;

— выявить, как обеспечиваются права граждан на выбор образовательной программы и образовательного учреждения;

— оценить контроль отделом образования управленческой деятельности руководителей школ по созданию условий для реализации образовательных программ;

— оценить работу отдела образования по обеспечению сохранности и эффективности использования имущества, находящегося в оперативном управлении образовательного учреждения, в том числе на условиях аренды зданий, помещений, сооружений и другого

имущества;

— выяснить, как используются финансовые средства, выделяемые на содержание образовательных учреждений, а также полученные школами из других источников;

— проконсультировать и обучить работников муниципального органа управления по вопросам применения законодательства и нормативных правовых актов.

Объём и нормирование инспекционных, контрольных проверок изложены в таблицах № 1–4.

**Таблица 1. Составляющие и параметры инспекционного контроля организационных условий для реализации образовательных программ**

| № | Основные организационные процессы   | Параметры инспекционного контроля (индикаторы контроля)  |
|---|---|--|
| 1 | Тип организационной структуры.  | Линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная, смешанная.  |
| 2 | Диагностика организационной структуры с точки зрения её адекватности современной ситуации в системе образования района (организационные патологии). | Господство структуры над функцией (наличие подструктуры, которая не имеет ни внутри, ни вне потребителя своих услуг).<br>Бюрократизация (наличие такой структуры или функции, деятельность которой не регламентирована требованиями технологии и корпоративной культуры, а осуществляется в соответствии с индивидуальными предпочтениями и целями работающих в ней сотрудников).<br>Стагнация (утрата организационно-структурной гибкости, оргструктура не изменялась длительное время, несмотря на изменение деятельности персонала, внешней среды).<br>Дублирование (выявление участка работ или функции, которая осуществляется или повторяется несколькими подразделениями одновременно). |
| 3 | Оценка качества должностных инструкций.   | Структурированность должностных инструкций: целевое назначение должности, порядок назначения и освобождения от занимаемой должности, должностные обязанности, реализуемые функции управления (планирование, организация, мотивация, контроль), другие виды управленческой деятельности, режим работы, права, ответственность.<br>Делегирование полномочий.   |
| 4 | Оценка схем и свойств документооборота.   | Структура документооборота, его оперативность, наличие обратной связи.   |
| 5 | Оценка применяемых технологий управления.   | Перечень технологий, их анализ и оценка.   |
| 6 | Оценка применяемых информационных технологий.   | Перечень информационных технологий, области их применения.<br>Соответствие информационных технологий схеме документооборота.   |
| 7 | Компьютерная и оргтехника, сети связи.  | Наличие компьютерной и оргтехники, коэффициент охвата ими управленческой деятельности.<br>Использование сетей связи (внутренних и внешних, в том числе Internet).  |

**Таблица 2. Составляющие и параметры инспекционного контроля кадровых условий**

| №  | Основные кадровые процессы   | Параметры инспекционного контроля (индикаторы контроля)  |
|----|--|--|
| 1  | Планирование трудовых ресурсов.  | Оценка наличных ресурсов, целей, условий и перспектив развития образовательного пространства района, будущих потребностей в кадрах.  |
| 2  | Набор персонала.   | Описание способов распространения информации о потребности в персонале, способов набора.<br>Оценка результативности набора (качественной и финансовой).<br>Оценка перспективного списка кандидатов на работу, обеспеченность вакансий кандидатами.   |
| 3  | Отбор персонала.   | Результативность разработанной программы оценочных процедур.<br>Анализ изменений кадрового потенциала системы образования района.  |
| 4  | Разработка системы стимулирования.   | Анализ оплаты труда, доли базовой и премиальной ставок, наличие схем, персонализирующих выплаты в соответствии с эффективностью и качеством труда.<br>Оценка соответствия разработанных принципов, структуры зарплаты и льгот условиям на рынке труда.<br>Определение эффективной системы вознаграждения.  |
| 5  | Адаптация персонала.   | Описание используемых процедур адаптации, оценка их эффективности<br>(количество работников, увольняемых в течение полугода, года, конфликты в подразделениях новичков).<br>Описание проблем, возникающих в период адаптации.  |
| 6  | Обучение персонала.  | Анализ целей и форм обучения, количества прошедших его (по темам, проблемам). Процесс сбора и распространения в системе образования района информации о программах обучения. Система оценки эффективности обучения (выделение параметров оценки: с точки зрения затрат, количества персонала, практической ориентированности программ, фактических результатов, изменения мотивации к труду, социально-психологического климата и т.д.). |
| 7  | Оценка трудовой деятельности.  | Аттестация, периодичность её проведения, представляемых результатов и решений, принимаемых по результатам аттестации.  |
| 8  | Повышение в должности, понижение, увольнение.  | Эффективность используемой системы кадрового мониторинга, адаптация компьютерных методов кадрового мониторинга.<br>Оценка результативности метода планирования кадров.   |
| 9  | Подготовка управленческих кадров.  | Анализ и проектирование управленческой деятельности в организации.<br>Оценка управленческого потенциала и определение потребности в его подготовке.  |
| 10 | Мониторинг социально-психологической ситуации и коммуникации внутри системы образования района, в том числе и в органе управления. | Диагностика кадровых процессов и социально-психологического климата, оценка уровня социальной напряжённости.<br>Диагностика организационной культуры, типа управленческой команды, их соответствие другим элементам системы (целям, структуре, технологии, финансам, системе управления, кадровому составу).<br>Определение потребности в подготовке и реализации программ развития внутриорганизационной коммуникации.                  |
| 11 | Оценка стиля управления.   | Какие стили поведения руководителей доминируют (авторитарный, демократический, либеральный).<br>Каковы отношения руководителей к этическим нормам и закону (моральный, аморальный и имморальный менеджмент).<br>Какова ориентация руководителей на различные интересы (ориентация на задачи и интересы организации, на человека и его интересы, на собственные карьерные цели).  |

### **Таблица 3. Составляющие и параметры инспекционного контроля научно-методических условий для реализации образовательных программ**

#### **Разработан ли учебно-методический комплекс школы?**

Если да, то:

##### **1. Сформулирована ли миссия школы?**

Если да, то:

- определена и обоснована ли системообразующая педагогическая идея школы? (Каким образовательным запросам личности, общества и государства удовлетворяет идея? Каковы философские, педагогические истоки идеи, возможный опыт её реализации и т.д.);
- определены и обоснованы ли принципы деятельности педагогического коллектива? (Почему данные принципы будут способствовать осуществлению педагогической идеи?);
- сформулированы и обоснованы ли генеральные (стратегические) цели деятельности педагогического коллектива? (Как через реализацию этих целей будет осуществлена педагогическая идея?);
- достаточен ли уровень профессионализма руководителей, учителей, методистов и специалистов для реализации принятой миссии школы;
- соответствует ли миссия школы требованиям социального заказа (внешнего и внутреннего социума)?

##### **2. Сформулирован ли веер моделей выпускника школы?**

Если да, то:

- Сформулирована ли модель выпускника средней (полной) школы?
- Сформулирована ли модель выпускника основной школы?
- Сформулирована ли модель выпускника начальной школы?
- Выделены ли во всех этих моделях социально-психологический и когнитивный компоненты?
- Соответствует ли принятая модель выпускника школы требованиям социального заказа (внешнего и внутреннего социума)?

##### **3. Сформулированы ли цели по этапам образования: начальная, основная и средняя (полная) школа?**

##### **4. Разработаны ли образовательные программы начального, основного и среднего (полного) образования?**

##### **5. Анализ результатов разработки скорректированного учебного плана школы, спроектированного**

на основе базисного учебного плана.

- Какова расстановка приоритетов в федеральном и региональном компонентах содержания образования в связи с принятой миссией школы и вербальной моделью выпускника?
- Дано ли обоснование модели школьного компонента содержания образования на основании миссии школы и вербальной модели выпускника? (Какова его динамическая модель с 1-го по 11-й класс, система знаний, умений, навыков, процедур творческой деятельности, нормативно-ценностных установок на каждой ступени обучения в школе?)
- Сделано ли обоснование учебных курсов, их взаимодействия во времени, по вертикали и горизонтали в связи с принятой моделью школьного компонента содержания образования?
- Разработан ли уровень школьного компонента содержания образования?
- Соблюдены ли требования информационной экологичности школьного компонента содержания образования? (Соответствие количества часов, понятийного аппарата возрастным интеллектуальным способностям детей: программа, вводящая новые понятия, должна длиться не менее полутора-двух лет; если программа оперирует известными понятиями, но вступающими в новые связи, то временные рамки могут быть сокращены до одного года; оптимальный режим введения новых понятий на одном уроке: 2–3 с их последующим осмыслением.)

— Обратить внимание на следующие возможные отклонения и выяснить, в чём их причины:

— не сокращено ли (где и почему?) количество часов на преподавание отдельных обязательных предметов федерального компонента и не приводят ли эти сокращения к негативным последствиям, к искажению самой идеи базисного учебного плана;

— на каких ступенях обучения, в каких параллелях классов превышает предельно допустимая нагрузка учащихся (чаще всего она нарушается в 10-11-х классах);

— какие предметы, почему и как часто исключаются из учебного плана;

— нет ли нарушений в составе предметов, а если есть, то на каких ступенях обучения, в каких конкретно классах;

— насколько полно используются часы, выделяемые на школьный компонент: как используются эти часы в зависимости от типа и вида образовательного учреждения (во многих школах больше половины часов школьного компонента используется на обязательные предметы как дополнительные часы к нормативному минимуму: они вводятся преимущественно по математике и химии — в 9–11-х классах, по русскому языку — в начальной школе, в 5-х, 6-х и 11-х классах);

— насколько полно в учебном плане сохраняется региональный компонент и как на его содержание повлияла принятая миссия школы и модель выпускника?

— Указаны и обоснованы ли основные особенности реализации образовательного процесса?

— Повлияла ли и как модель школьного компонента на направленность и содержание педагогического анализа, внутришкольного контроля, на совершенствование качества преподавания?

— Прошёл ли скорректированный учебный план экспертизу, с кем и когда согласован?

— Обеспечена ли реализация учебного плана необходимым количеством кадров соответствующей квалификации?

— Как организовано повышение квалификации, предварительная подготовка (переподготовка) педагогических кадров?

— Разумно ли распределена учебная нагрузка среди учителей школы, не вносит ли её неравномерное распределение помехи в реализацию учебного плана?

— Учтены ли в учебном плане интересы и права учащихся, возможности педагогического коллектива?

#### **6. Каковы результаты разработки программы воспитательной работы школы?**

— Как миссия школы реализуется в программе внеурочной, внеклассной и внешкольной воспитательной работы?

— Имеются ли модификации воспитательной программы в зависимости от возраста и ступени образования? В чём различия?

— Разработана ли методика организации воспитывающей деятельности?

#### **7. Какова оснащённость педагогическими технологиями на этапах образования?**

#### **8. Каковы результаты разработки учебных программ по областям знаний, отдельным предметам и факультетам?**

— Каково соотношение инновационных и адаптированных учебных курсов?

— Как организована уровневая дифференциация содержания образования?

— Каковы требования к уровням усвоения знаний? Каковы задания и задачи творческого характера?

— Какова система диагностических методик, обеспечивающих коррекцию и оценку эффективности программ (в том числе диагностические методики комфортности и затруднений)?

— Каковы тестовые и контрольные задания (текущий и итоговый контроль)?

#### **9. Как обеспечена реализация учебных программ (предметов, областей знания, факультетов) частными методиками преподавания, ведётся ли контроль уровня обученности?**

**10. Как проработаны в частных методиках основные дидактические компоненты: мотивационный, познавательной деятельности учащихся, управления познавательной деятельностью учащихся?**

**11. Каково обеспечение школьников учебниками?**

**Таблица 4. Составляющие инспекционного контроля нормативных условий для реализации образовательных программ**

| №  | Вид деятельности   | Обеспечение нормативными документами (федеральными, региональными, районными, указать их полное наименование) |
|----|--|---|
| 1  | Учёт детей в микрорайоне   |   |
| 2  | Обеспечение учащихся учебниками                                      |   |
| 3  | Комплектование групп продлённого дня                                 |   |
| 4  | Обеспечение учащихся горячим бесплатным льготным питанием            |   |
| 5  | Обучение на дому   |   |
| 6  | Работа по охране прав детей, не имеющих родителей                    |   |
| 7  | Охрана труда   |   |
| 8  | Профориентация   |   |
| 9  | Связь с местными организациями и комиссиями содействия семье и школе |   |
| 10 | Санитарно-гигиенический режим в школе                                |   |
| 11 | Организация отдыха учащихся  |   |
| 12 | Работа с трудными и неблагополучными семьями                         |   |
| 13 | Методическая работа  |   |
| 14 | Самообразование  |   |
| 15 | Повышение квалификации   |   |
| 16 | Работа с молодыми специалистами                                      |   |
| 17 | Аттестация учащихся  |   |
| 18 | Аттестация учителей и руководителей учреждений образования           |   |
| 19 | Аттестация и аккредитация учреждений образования                     |   |
| 20 | Аттестация аппарата районного отдела (управление образованием)       |   |

Эти методические рекомендации к содержанию и формам инспекционного контроля, конечно, не исчерпывают всей полноты проблем, с которыми сталкиваются муниципальные органы управления образованием в зависимости от региональных, экономических и других условий.

*г. Ульяновск*