

Инспектирование: региональный подход

Сергей НАМСАРАЕВ, министр образования Республики Бурятия

В деятельности республиканского Министерства образования и науки инспектирование школ занимает особое место. И не потому, что мы стремимся проверить, «уличить» директора, погрозить ему пальцем. Нет, такой задачи республиканская инспекционная служба перед собой не ставит. Нам важно другое: получить обратную связь, достоверную информацию о том, что происходит в основном звене образовательной системы республики, какие намечаются тенденции, в какой помощи нуждаются руководители школ. Информация об этом поступает из муниципальных органов управления. Но для нас особенно значима информация, что называется, «из первых рук». Причём поскольку школа — система открытая, тесно связанная с социумом, то качество её работы зависит от многих факторов, от её контактов с различными организациями. Но кто же лучше, чем министерство республики, может наладить межведомственные контакты, привлечь к проблемам школы другие республиканские государственные структуры и общественные организации? Поэтому в годовых планах работы министерства определены совместные проверки с межведомственными контролирующими органами по определённым темам.

Мы заранее разрабатываем план-задание, обсуждаем его с руководителем местного органа управления образованием и утверждаем, знакомим также с планом директора школы задолго до начала инспекционной проверки. Даём школе время подготовить необходимую документацию, провести диагностику различных аспектов её деятельности.

Наша инспекционная идеология базируется на том, что прежний подход к контролю, при котором работники муниципальных управлений, руководители школ и учителя вынуждены были в основном защищаться от проверяющих, неприемлем сегодня, ограничивает, сдерживает возможности творческого роста школ и учителей, противоречит ценностным ориентациям образовательных учреждений. Наши проверки посвящены анализу не только того, как работает школа, как выполняет решения вышестоящих органов, но и оценке наших решений, их соответствия изменившимся потребностям, ценностям, реалиям жизни. Концепция развития образования Республики Бурятия требует значительного внимания проблемам управления на всех уровнях, разграничению полномочий и компетенций между школой, муниципальным органом управления и министерством. **При этом мы стремимся, чтобы наибольший прирост компетенции и полномочий получили образовательные учреждения.**

Сделали акцент на управленческую подготовку руководителей всех уровней. Для этого посылаем их на курсы института повышения квалификации, проводим республиканские совещания, семинары. При инспекторских проверках даём возможность руководителям самим увидеть проблемы школы, поискать пути их решения. **При таком подходе инспекторский контроль становится стимулом к совершенствованию управления на муниципальном уровне — в самом массовом управленческом звене.**

В последние два года проводили плановое тематическое инспектирование деятельности Баргузинского, Тарбагатайского, Муйского отделов образования по выполнению законов Российской Федерации и Республики Бурятия «Об образовании», реализации прав граждан республики на получение полноценного образования.

В деятельности многих школ увидели положительные изменения в модернизации содержания образования с учётом местных социокультурных особенностей и традиций районов, запросов населения. Вместе с тем эффективность деятельности школ, как и везде в стране, сдерживается отсутствием необходимого финансирования, материально-технического обеспечения для повышения уровня жизни педагогов, создания благоприятных условий их труда.

Особое внимание придаём мы качеству, способам внутришкольного управления, ибо объективно усложняются потребности социальной среды, её требования к школе, к учителям. Школы нуждаются в высокой профессиональной компетентности руководителя. С помощью

инспекторского контроля стремимся высветить наиболее острые управленческие проблемы, помочь поиску путей их решения, убедить руководителей в моральном старении, непригодности прежних методов их работы в новой ситуации. В то же время всеми средствами стремимся стимулировать директоров школ в профессиональном росте, повышать их компетентность, правовую культуру, вырабатывать потребность в широких социальных контактах, что является основой их знания особенностей региона, для жизни в котором школа готовит молодёжь.

В последние годы обострились проблемы соблюдения прав граждан на получение гарантированного уровня образования, социальной защиты школьников и учителей, сохранения здоровья ребят, профилактики отсева, правонарушений. Появилась необходимость систематически контролировать нормативно-правовое обеспечение, соблюдение республиканского и федерального законодательства в муниципальных образовательных системах.

При посещении школ и других образовательных учреждений работники республиканского министерства совместно со специалистами аппарата районных управлений образования обращают внимание на качество нормативно-правовой документации, регламентирующей деятельность школ, соблюдение социальных гарантий участников образовательного процесса. Не обходим мы и такие вопросы, как соблюдение исполнительской финансовой дисциплины руководителей школ, качества обучения и воспитания, охрану здоровья. Руководители школ, муниципальных управлений контролируют выполнение решений, принятых по итогам инспекторских проверок. Причём мы не устанавливаем сроки исполнения решений, это делает заведующий районным управлением образования и руководитель школы.

В силу низкой правовой культуры директоров школ да и руководителей многих управлений образования вызывает тревогу качество локальных правовых актов. Чтобы исправить ситуацию, проводим различные республиканские семинары, включаем вопросы правовой культуры в тематику курсов повышения квалификации. Так, в прошлом учебном году прошли республиканские семинары специалистов, методистов рай(гор)управлений образования, руководителей школ, посвящённые правовым основам аттестации педагогических и руководящих кадров, переходу на четырёхлетнее начальное обучение и другие.

Обвальный характер децентрализации управления в системе образования в недавние годы привёл к потере управляемости и к тому, что образовательные учреждения оказались один на один со своими проблемами. В этой ситуации часть руководителей вернулась к жёстким формам и методам внутришкольного управления, надеясь компенсировать объективные трудности за счёт наращивания инновационных усилий (в республике примерно треть таких руководителей школ). Они самостоятельны, ответственны, действуют без оглядки на вышестоящие органы управления, активно ищут дополнительные источники финансирования, меняют штатное расписание и т.д. С одной стороны, — это хорошо, с другой — ведёт к увеличению конфликтов директоров образовательных учреждений с районными управлениями образования. Мы вмешались в ситуацию, показали работникам районных управлений их некую профессиональную ограниченность, традиционные подходы и оценки. Часть руководителей школ, напротив, начала рассматривать органы управления только как партнёров, предлагающих свои услуги, не приемля их контролирующих функций. Пришлось и в этом случае налаживать нормальное взаимодействие. На волне демократизации и расширения полномочий появились директора школ, которые, пользуясь попустительством руководителей муниципального органа управления, стали создавать для своих школ особо льготные условия — выбирать контингент учащихся, проводить нечто вроде вступительных экзаменов и т.д. Инспекторскую проверку в таких образовательных учреждениях мы проводим довольно жёсткую, контролируем соблюдение Закона РФ «Об образовании» с обязательным включением в состав инспекционной группы работников местного органа управления образованием, на территории которого находятся такие школы.

Но, к сожалению, немало ещё и таких директоров, которые демонстрируют традиционное подчинение директивам «сверху», стараясь при этом переложить с себя ответственность на других. Таким школам также приходится уделять особое внимание.

Сегодня почти во всех территориях республики муниципальными органами управления разработаны документы об итоговой аттестации выпускников общеобразовательных школ, об аттестации в классах компенсирующего обучения, о комиссиях по рассмотрению письменных экзаменационных работ, о конфликтных комиссиях итоговой аттестации и т.д. Мы анализируем и эту сферу деятельности местных органов управления, что помогает избежать ненужных конфликтов.

В последние годы отработываем совместно с районными управлениями образования схемы их деловых контактов с Министерством образования и науки республики. Например, с одним из северных районов взаимодействуем по таким управленческим аспектам, как подготовка и повышение квалификации кадров, улучшение материальной базы муниципальной системы образования, обогащение компонентов образования, мониторинг качества обученности школьников, подготовка к единому государственному экзамену выпускников школ, представление к званиям и наградам, аттестация и лицензирование образовательных учреждений и т.д. Широко используем коллективные и индивидуальные субъекты контроля — преподавателей вузов, аттестационные комиссии школ, родителей, общественность и даже учащихся.

В содержании контрольной деятельности стремимся разработать некие стандарты контроля, которые снижали бы рассогласованность, улучшали коррекционную работу.

Считаю, что в управленческой деятельности очень важно иметь точку отсчёта, чтобы безошибочно определить динамику деятельности школ, территории в целом. И не менее важно **центр тяжести контроля перенести на коллективные его формы, расширить доверительность, делегировать контрольные полномочия заместителям директоров при обязательном повышении уровня их профессиональной компетентности.**

У республиканской инспекционной службы немало нерешённых проблем. Требуется разработать более совершенные критерии, нормы оценивания состояния различных подсистем образовательных учреждений и управлений муниципального уровня. Критерии, разработанные в республике, нас уже не устраивают, так как в условиях скудного бюджетного финансирования образовательных учреждений они могут стать деструктивным фактором. До сих пор не преодолели мы несогласованности с местными органами управления в некоторых вопросах, нет налаженной системы проверки исполнения принятых решений и т.д.

В ближайшей перспективе планируем отслеживать ситуацию с помощью новых критериев, вести диагностику и коррекцию отклонений на основе компьютерных технологий. Это существенно обогатит региональную модель инспектирования системы образования.

г. Улан-Удэ Республика Бурятия