

Школьное инспектирование в Великобритании

Ирина КУРДЮМОВА, ведущий научный сотрудник Института управления образованием РАО, кандидат педагогических наук

Проблема инспектирования — одна из тех противоречивых проблем, которые всегда волнуют практиков: все понимают, что без проверок не обойтись, но никто не любит, когда их проверяют. Преодолеть это противоречие, по мнению профессионалов, можно только повышая управленческую культуру и, в частности, этическую сторону инспектирования. Об этом говорил в своём интервью журналу «НО» (№ 6, 2001) начальник Управления общеобразовательных учреждений и инспектирования Минобразования РФ В.Ф. Сауткин.

Читателям журнала, надеемся, будет небезынтересно ознакомиться с тем, как проводятся инспекторские проверки в школах Англии.

Британские образовательные реформы 1986–1996 гг. изменили подход к инспектированию школ, изменена законодательная основа инспектирования, практика его организации.

После принятия «Закона об образовании» 1988 г. и введения Национальных учебных планов децентрализованная система управления образованием стала тяготеть к централизации. Эффективность учебного процесса в школе определяется с помощью централизованных стандартных тестов. Стандартизация усиливает подотчётность школ, меняет и функции инспекции.

Закон 1992 года утвердил независимый статус Национального инспектората от министерства, расширил его функции надзора (мониторинга) над частными инспекциями и зарегистрированными инспекторами, стоящими во главе инспекторских команд.

Законодательно закреплены основные аспекты организации школьной инспекции, её процедура и обязанности должностных лиц. Определена периодичность инспектирования — каждая школа должна быть проинспектирована раз в 4 года. Введена плата за инспектирование и реализуется практика заключения контрактов с командами инспекторов, которые должны быть официально зарегистрированы. Причём школьные советы могут вносить предложения по составу инспекторских команд.

Критерии инспектирования сформулированы в руководствах, которые имеются в каждой школе. Руководитель команды инспекторов с помощью специальных анкет выясняет мнение родителей о школе до начала инспекции. Родители учащихся после проверки получают краткое изложение отчётного доклада. Публичная отчётность вскрывает слабости, выявленные в ходе проверки, и указывает средства, рекомендуемые для улучшения ситуации. Ключевой аспект инспектирования — контроль качества обучения. Он предполагает сравнение результатов. Даже в рамках так называемого «стандартного», традиционного подхода можно говорить:

- о сравнении достижений учащихся данной школы с достижениями на национальном или местном уровне;
- о подсчёте процента учащихся, справившихся с выполнением теста или прошедших экзамен;
- о сравнении достижений учащихся школы на протяжении ряда лет.

Сравнивают разные школы, находящиеся в похожих социально-экономических условиях, их роль в достижениях учащихся. Финансовая поддержка школы, возможность её выбора учащимися во многом начинает зависеть от того, как проводилась оценка работы педагогического коллектива, что было в центре внимания проверяющих.

Среди распространённых подходов, близких базовой модели, можно назвать так называемый «измеритель добавочной стоимости» (value — added measure or VAM). Этот термин используется для обозначения измерения относительного прогресса учеников за определённый

ный период времени, а также от поступления в школу до её окончания и выпускных экзаменов в сравнении с учениками других школ той же выборки. Сравниваются результаты, отражающие относительный рост достижений учащихся, обеспечиваемый школой, с результатами другой школы. Этот параметр свидетельствует о достижениях школьников на экзаменах и при тестировании. Помимо академических результатов, существует ещё много других показателей, таких, как посещаемость, отношение к учению и школе и пр. И всё же основным показателем для школ продолжает оставаться их академический потенциал.

В то же время сторонники количественного подхода к оценке не занимаются сравнением школ с точки зрения их эффективности и выявлением различий, а изучают весь школьный цикл развития и вносят позитивные изменения в работу. Этот подход принят на вооружение при инспектировании школ в последние годы.

Лозунг «улучшение через инспектирование» тесно связан с созданием Управления по стандартам в образовании (OFSTED). Слово «стандарты» употреблено в названии этого органа неслучайно: именно стандарты по основным учебным предметам, входящим в Национальный учебный план, служат основой для сравнения результатов инспектирования. Проверке подвергаются семь основных областей: досреднее образование (ясли, сады, начальная школа, средние классы); среднее образование; профессиональное и техническое образование; общее продолженное и высшее образование, включая подготовку учителей; образование взрослых, а также специальное образование детей с отклонениями и этнических меньшинств; учебные планы, инспектирование на местах, независимые школы, школы Министерства обороны, школы в Европе.

Какие же аспекты проверялись в ходе инспекции?

- Уровень ответственности старших менеджеров.
- Прогресс в учении, персональное и социальное образование.
- Здоровье школьников, учителей; связь с общественностью.
- Специальное образование.
- Связь школьного плана развития с бюджетом.

Рассматриваются и вопросы размещения, расписания, академические достижения, посещаемость и аккредитация, а также развитие ученической инициативы.

Правовая база инспектирования покоится на законах об образовании 1992 и 1993 годов. Закон установил цели инспектирования, задачи, определил порядок ответственности за результаты инспектирования. Правовое поле расширил закон о школьной инспекции 1996 года, объединивший оба предыдущих закона в тех частях, которые касаются школьной инспекции. В части первой закона 1996 г. указаны основные функции и возможности инспектората по Англии и по Уэльсу. Отдельные вопросы инспектирования освещались в законе 1997 года. Некоторые положения этих законов справедливы не только для Англии и Уэльса, но и для Шотландии и Северной Ирландии, где в организации инспектирования есть отличия.

В законодательстве перечислены типы школ, подлежащих инспектированию с определёнными интервалами. Это школы графств, добровольные школы, специальные, независимые, школы, находящиеся на правительственных грантах, городские технологические колледжи, ясли. Инспектирование школ могут осуществлять только зарегистрированные инспекторы, регистрацию которых проводят главные инспекторы по Англии и Уэльсу.

В законе перечисляются основные виды информации, которые должна предоставлять инспекция в виде докладов:

- о качестве образования, обеспечиваемом школой;
- об уровне обученности учащихся в соответствии с образовательным стандартом;
- об эффективности использования денежных средств, предоставляемых школе;
- об уровне духовного, нравственного, социального и культурного развития учащихся школы.

Оговариваются случаи, когда к школе применяются особые меры, когда осуществляются мониторинг и последующая инспекция.

Закон регламентирует порядок отчётности: команда инспекторов предоставит итоговый

доклад главному инспектору, директору школы, местным органам управления, школьному совету, основателям школы, если таковые имеются, спонсорам. По тем же адресам направляются и копии сообщения о необходимости принять особые меры к той или иной школе; в перечень рассылки включают и государственного секретаря. Дополнительные меры могут быть приняты и местными органами управления. В таком случае администрация представляет письменное распоряжение относительно принимаемых мер и намечает срок их выполнения, либо обосновывает отсутствие таких мер. Копия документа посылается государственному секретарю (министру образования) и главному инспектору.

Деятельность инспекции регулируется утверждёнными Главным Её Величества инспектором школ Англии «Основами инспектирования школ Англии» (Handbook for the Inspection of Schools). Эта книга практически ежегодно переиздается с 1992 г. и имеется в каждой школе. Для Уэльса имеется слегка видоизменённая версия этого издания.

Документ состоит из двух разделов: «Требования к инспектированию» и «Схемы инспектирования». Это формализованный документ, инструкция, объясняющая порядок, алгоритм инспектирования. Следование проверочной схеме обязательно, она обеспечивает сравнимость результатов инспектирования и соблюдение стандарта при подготовке итогового доклада.

В соответствующем подразделе раскрываются основные требования к составу комиссии по инспектированию, намечается способ установления баланса между специалистами, способными оценить преподавание отдельных предметов и процесс обучения, а также другие, более широкие аспекты деятельности школы. Оговариваются требования к составу комиссий для проверки начальных и специальных школ. Предусматривается включение в состав комиссии и непрофессионального инспектора, который, однако, не оценивает конкретные аспекты деятельности школы.

Существуют и нормативы времени инспектирования. В зависимости от числа учеников — временной интервал составляет от 4 до 60 дней.

Перед началом инспектирования главный инспектор встречается с родителями учащихся. Это позволяет получить дополнительную информацию о работе школы и принять её во внимание в процессе проверки. Инспектор обязан информировать директора школы о результатах этой встречи.

Цели и задачи инспектирования школ в Британии за последние годы подверглись корректировке. Основная задача инспектирования, как и ранее — выявить сильные и слабые стороны деятельности школы с тем, чтобы совершенствовать качество образования и повышать уровень обученности учащихся, а также эффективность работы учебных заведений.

Главными целями инспектирования являются:

- поддержание наивысших стандартов обучения;
- мониторинг, сообщение о результатах обучения в школе;
- информирование о возможностях и эффективности служб образования;
- информирование Министерства образования о результатах инспектирования.

В последнее время команда инспекторов информирует общественность, а не только органы исполнительной власти о результатах инспектирования.

Какие же формы инспектирования исполняют наши коллеги с берегов Темзы? Их немало. Например, **визит специалиста**: сбор информации осуществляется неформально, результаты не публикуются, делается лишь устное сообщение персоналу школы. Такой визит, как правило, посвящён какому-либо одному вопросу.

Общая инспекция — это оценка школы по широкому кругу вопросов, однако основное внимание уделяется качеству знаний учащихся. Выясняется также, насколько цели, задачи, политика школы отражаются в практике её работы.

Сфокусированная инспекция сосредоточивается на отдельных аспектах деятельности педагогического коллектива, например, на результатах обученности по тем или иным предметам, или на сравнении с результатами предыдущего инспектирования;

Последующая инспекция проводится не ранее чем через 12 месяцев после первой. Ре-

зультаты её, как правило, не публикуются, но обсуждаются с коллективом, с директором и со школьным советом. Если изменений нет, рекомендуется провести в школе **сфокусированную инспекцию**.

В Северной Ирландии существует своего рода инновация в инспектировании. Это **инспектирование качества**, основанное на принципе самооценки. Школы вводят самооценку в свою практику, в том числе и в практику инспектирования. Инициатива инспектирования в данном случае зависит от школы, что имеет ряд преимуществ: меньше волнений до инспекции, меньше моральных травм персоналу школы, который хорошо знает свои сильные и слабые стороны.

В Англии сосуществуют два органа инспекции — Королевская инспекция и Управление по стандартам в образовании, осуществляющие инспектирование на национальном уровне. На местном уровне инспектирование остаётся в ведении местных органов управления образованием. В Уэльсе существует Управление Её Величества Главной инспекции по Уэльсу. После создания Управления по стандартам функции Королевской инспекции изменились. За ней остаётся мониторинг качества инспектирования школ, наблюдение за работой инспекции, в том числе и за качеством подготовки зарегистрированных инспекторов и их команд. Королевская инспекция проверяет качество отчётных докладов команд инспекторов. В случае обнаружения школы, которую команда инспекторов сочла слабой, представители Королевской инспекции могут её посетить и сделать выводы о необходимости специальных мер.

Регулярному инспектированию подлежат 24 000 школ в Англии, которые финансируются государством. За год инспектора управления совершают более 1000 выходов в школы.

Во главе Управления по стандартам стоит Её Величества Главный инспектор школ. Главный инспектор по Англии (как и по Уэльсу) даёт государственному секретарю советы по всем интересующим его вопросам образования. Помимо этого, он руководит зарегистрированными инспекторами по всем вопросам, связанным с инспектированием школ и держит под своим контролем всю систему инспектирования, прежде всего стандарты инспектирования и доклады по его итогам. Он призван обеспечить эффективное инспектирование, поддерживая и стимулируя соревнование инспекторских команд. Он делает ежегодный доклад государственному секретарю, который представляет копию доклада в парламент.

Главному инспектору Англии и Уэльса помогают два заместителя. Один из них отвечает за политику образования (учебные планы по предметам для детей от 3 до 16 и их оценка; инспекция специальных школ; подготовка и оценка независимых инспекторов; создание территориальных команд; работа с начальной школой и дошкольниками; нужды специального образования; городские фонды; мультикультурное образование).

В обязанности другого заместителя входит инспектирование качества образования, улучшение работы школ, инспектирование местных органов управления, заключение контрактов.

Директор-заместитель по политике, планированию и ресурсам отвечает за финансы, контракты, регистрацию, информационную систему, информационные технологии, менеджмент персонала, административную поддержку, создание корпоративных планов. В состав управления входят отделы по планированию и ресурсам, менеджменту, заключению контрактов, коммуникации и связи с общественностью, информационным системам, административной поддержке менеджмента, подготовке и оценке независимых инспекторов, качеству инспектирования и мониторинга, отчётам местных органов управления и предложению по реорганизации, взаимодействию с независимыми школами.

Инспекция разделена на два подотдела: публичного мониторинга в соответствии с предложениями Комиссии по образовательным стандартам (эта функция предполагает независимость от министерства) и оказания помощи школам силами советников, входящих в группу профессионалов, подотчётных Министерству. Эта группа называется «Общество консультантов по образованию». В неё входят профессионалы, которые могут оказывать услуги школам, колледжам, местным органам управления образованием, а также правительственным органам, в том числе и инспекции по самым разным аспектам образовательных про-

блем.

Существуют также общественные организации, связанные с проблемой инспекции — это Форум инспектирования наилучших ценностей, членом которого является Управление по стандартам (создан в 1999 г.). Форум и Управление по стандартам участвуют также в работе Международной конференции по инспектированию.

В функции Управления Её Величества Главного инспектора Уэльса входят профессиональные советы госсекретарю по вопросам образования; оценка образовательного процесса в школах и колледжах с помощью инспекции, а также консультативная помощь учителям, образовательным учреждениям и местным властям. Формы помощи — разные: создание курсов, выпуск литературы. Кроме того, управление поддерживает связь с местными властями и другими органами образования.

В Шотландии существует Королевская инспекция школ, в обязанности которой входит инспекция образовательных учреждений и организаций; идентификация стоимости образовательных нужд; развитие нации; вклад в формирование образовательной политики; образовательные исследования и технологии, менеджмент обучения и ресурсов, международные связи.

В Северной Ирландии функционирует Инспекторат по образованию и подготовке. Его главная функция заключается в информировании местного Министерства образования обо всех аспектах образования в регионе. Инспекторат возглавляет Главный инспектор и 5 помощников. А всего в штате 54 инспектора, которые распределены по группам школ и колледжей. Набор новых инспекторов ведётся по объявлению в местной печати; кандидат в инспекторы проходит двухгодичную стажировку-подготовку.

Начиная с 1993 г., инспектирование в Англии и Уэльсе осуществляется по определённой схеме, отражённой в законе и «Основах инспектирования школ Англии». Рассмотрим некоторые этапы работы инспекторов.

Инспектирование осуществляет команда инспекторов, во главе которой стоит зарегистрированный инспектор, чьи полномочия подтверждены Главным инспектором школ. Инспектор и команда работают по контракту.

Команда правомочна инспектировать все аспекты работы школы. Скажем, для инспектирования начальной школы назначают комиссию с небольшим числом участников. В Комиссии (команде) по проверке средней школы присутствуют специалисты по предметам, специалисты по проверке старших классов и специалисты широкого профиля.

В состав инспекции специальных школ (диспансеров, детских лечебных заведений) включены специалисты по обучению детей с проблемами в развитии.

Закон обязывает главу инспекции включать в состав комиссии по крайней мере одного непрофессионального, общественного инспектора, не имеющего личного опыта работы в области образования.

Инспектор должен представить директору школы и её руководящим органам перечень документов, необходимых для инспектирования. Порядок организации инспекторских проверок определён законом о школьной инспекции 1996 г. и «Основами инспектирования школ Англии». В этих документах конкретизируются требования к инспекторам, чья объективность основывается на достаточном материале и подтверждена количественными показателями. В заключительном акте отражается коллективное мнение комиссии.

Сбор информации ведётся традиционными способами: наблюдение уроков, изучение образцов работ учащихся, беседы с учащимися, с учителями, со всеми, кто включён в учебный процесс. Немаловажное значение имеет также изучение документов, в особенности материалов планирования и образовательных программ и стандартов.

Показатели, которые берутся в расчёт инспекцией, могут носить общий характер, например, информация об особенностях школы, её коллектива; косвенные показатели (бюджет школы). Однако чаще всего показателями называют количественную информацию, которая помогает в оценке качества и результатов обучения и может быть использована для сравнения полученных данных с другими. Например, это могут быть результаты контрольных работ или

экзаменов в сравнении со средними данными по другим школам и пр.

Применение одних и тех же критериев при контроле качества — это правило, которое распространяется как на учителей, так и учеников. Предполагается, что критерии, которые применяются при инспектировании, дают учителям целостный взгляд на образовательный процесс в школе; критерии носят публичный характер, и учителя могут воспринимать их как основу для создания перспективы эффективной школы. Умение выносить профессиональные суждения о своей работе на основе критериев, заданных извне, приходит не сразу и не ко всем учителям... Как правило, трудности возникают при составлении плана развития: учителю трудно освоить новый для него язык и активно им пользоваться.

Критерии инспектирования затрагивают и процесс наблюдения за работой учителя. Педагоги, если и не возражают, когда за ними наблюдает инспектор, то сами в роли наблюдателей выступать боятся. Это подтверждает тот вывод, что в школах не привыкли к проверке педагогического мастерства. Трудно собрать свидетельства и о работе школьных управленцев — учителя боятся высказать свои замечания о работе директора. Их опасения не совсем беспочвенны: когда министр образования объявляет, что 1000 школ должны быть закрыты, ясно: призывы к открытости только увеличивают личную уязвимость персонала школ.

В ходе инспекторских проверок практикуется вовлечение персонала в работу по оценке.

Перед началом проверки инспектор, возглавляющий работу в школе, получает на руки доклад «Преинспекционная информация и показатели деятельности школы». Тем самым инспектора могут сравнить эти данные с полученными в ходе инспектирования. В ходе работы инспектор обязан следовать схеме инспектирования, отражающей все аспекты деятельности школы. Это позволяет синхронизировать работу команды инспекторов, стандартизировать подход к составлению итогового доклада.

В схеме тот или иной аспект деятельности школы рассматривается с трёх основных позиций: критериев оценки, достоверности и качества работы школ, раскрываемых в итоговом докладе. Инспектора должны брать во внимание возраст учащихся, их способности, социальный и этнический факторы. Для ориентации инспекторов в «Основах» приводятся примеры хорошей или неудовлетворительной работы школы по тем или иным аспектам проверки.

Указывается и стандартный уровень достоверности.

Минимальный срок инспектирования составляет четыре дня, максимальный — 2 месяца. Если появляются особые обстоятельства, то инспекторам выделяют дополнительное время, но в любом случае оно не должно превышать 10% от установленного минимума для данного типа школ.

Обычно инспектирование средней школы длится не более недели. Большая часть инспекторов работает в течение всего дня, с 8 утра до 18.30. В перерывах на ланч и кофе инспектора зачастую знакомятся с результатами письменных работ, выносят суждения о качестве оценок, делают пометки для составления итогового доклада. Помимо посещения уроков, проводится интервьюирование учителей или представителей администрации по тем вопросам, которые не могут быть выявлены в ходе наблюдения. Собеседования или интервью проводят ключевые члены команды, несущие ответственность за те или иные разделы отчётного доклада.

Команды инспекторов Уэльса, к примеру, ежедневно обсуждают итоги проделанной работы и в течение недели достигается консенсус относительно основных аспектов проверки и общего тона отчётного доклада. Складываются пожелания по совершенствованию работы каждым из инспекторов, отвечающим за освещение того или иного предметного отделения.

Ещё одна встреча инспекторов проходит после инспектирования для того, чтобы выверить окончательно все позиции и удостовериться в том, что все замечания учтены. Затем проходят встречи главы команды и менеджерской команды школы, членов школьного совета, на которых представляется устный доклад по итогам проверки. На таких встречах возможно исправление тех или иных ошибок в выводах проверяющих. Затем инспектору даётся несколько недель для написания отчётного доклада, который не представляется директору школы вплоть до публикации.

В ходе проверки должна поддерживаться репрезентативность выборки классов как с точки зрения количества учеников, так и их успеваемости. Инспектора посещают уроки по всем предметам Национального учебного плана. Если посещение уроков по тому или иному предмету невозможно, оценка даётся по полученным ранее результатам. Проверяется проведение ежедневных молитв.

После инспектирования зарегистрированный инспектор обсуждает его результаты с директором и другими работниками школы. Вышестоящее руководство и попечители получают устную информацию о результатах инспектирования до подготовки доклада. В ходе обсуждения итогов проверки со всеми заинтересованными сторонами, во-первых, соблюдается коллегиальность принятия решений членами комиссии; во-вторых, проясняются неясные моменты и исключается возможность фактических ошибок, влияющих на выводы о работе школы.

Итоговый доклад вместе с кратким обзором передаётся руководителю школы и Главному инспектору Её Величества. Краткий обзор доклада должен содержать основные наблюдения, выводы и рекомендации, обзор уровня обученности учащихся в сравнении с национальным средним уровнем и общую информацию о школе. Полный инспекторский отчёт, включающий анализ данных об успеваемости по учебным предметам вместе со специальной формой, заполняемой директором школы, отправляются в Управление стандартов образования вместе с докладом и обзором.

Когда инспектор приходит к выводу о том, что школа не справляется со своими обязанностями? К такому выводу его могут подтолкнуть негативные факторы:

- низкая успеваемость по предметам Национального компонента учебного плана и религиозному образованию у большинства учащихся; низкие результаты экзаменов и низкий уровень обученности в целом;
- низкое качество обучения, проявляющееся в ограниченном прогрессе учащихся в получении знаний, умений и навыков, в неспособности обеспечить преподавание основных предметов; высокий процент некачественных уроков, деморализация педагогов, текучесть кадров и низкая дисциплина преподавателей;
- низкая эффективность школы, складывающаяся из неэффективного использования ресурсов, в том числе бюджетных ассигнований, разбазаривание средств, неэффективные действия директора и других руководителей и попечителей, плохое управление фондами, в свою очередь снижающее эффективность учебного процесса;
- низкий уровень духовного, морального, социального и культурного развития учеников; агрессивность, неповиновение, низкая посещаемость у большинства учеников, большое количество исключённых из школы, опасность физического или нравственного насилия, высокий уровень расовой напряжённости.

Однако наличие только одного из перечисленных условий ещё недостаточно для вынесения решения о неэффективной работе школы. Кстати, с начала проведения регулярного инспектирования (1993 г.) 3% школ потребовали принятия мер по результатам инспектирования. В 1998 г. работа каждой десятой школы из числа проинспектированных была признана неудовлетворительной, а у 8% работа вызвала нарекания инспекторов.

Одна из типовых претензий при проведении проверок Управлением по стандартам считается создание стрессовой ситуации в школе. Состояние тревожности в ходе проверки возникает у 97% директоров и представителей учительских союзов; в период проверки учителя испытывают сильное нервное напряжение, которое особенно велико в период между самим объявлением о проверке и её фактическим началом.

Именно учителя испытывают наибольшее психологическое давление в ходе инспектирования: старшие менеджеры имеют больше возможностей обсудить с инспектором свою работу и повлиять на него. Учителя такой возможности лишены.

Обратная связь инспекции и педагогов в ходе инспектирования уменьшает стресс учителей. На практике встречаются самые разные способы взаимодействия команды инспекторов с персоналом. Чаще всего профессиональный диалог имеет место между директором и заре-

гистрированным инспектором в течение недели инспектирования. Между инспекторами и руководителями предметных отделений. В случае, если общение не происходит, руководители отделений чувствуют, что упущена возможность получить ценные советы. Имеют место встречи с коллективами предметных отделений; при этом качество профессионального диалога может быть самым различным, как и реакция учителей на них — от удовлетворения до самого глубокого неудовольствия. Последнее может возникнуть из-за несправедливой, как кажется учителю, оценки его работы инспектором или из-за недостатка времени на детальное обсуждение педагогической практики.

Инспектирование даёт суммарное профессиональное суждение о деятельности школы, увеличивает количество информации как фактического, так и аналитического плана, и эта информация становится известна не только руководящим органам и лицам, но и общественности, прежде всего родителям. Помимо прямого воздействия на родительскую общественность знакомство с результатами инспектирования даёт руководству школы информацию о слабых местах; законодательно закреплена обязанность школы составить по итогам проверки «школьный план развития». Начиная с 1997 г. школы, составившие план действий, получали дополнительные фонды. Финансовое стимулирование — не единственное следствие инспекторской проверки. Исследования показывают, что педагогические коллективы после инспекции находят внутренние ресурсы в деле совершенствования обучения и воспитания своих подопечных. Так, по данным одной из работ (1996), 60% педагогов намерены менять школьный план развития и подход к саморазвитию; 25% — готовы изменить структуру менеджмента; 20% — содержание учебных планов; 15% — группировку учащихся в классах и т.д.

В последние годы в британских школах большое внимание уделяется самооценке, саморегуляции, саморазвитию. Определённую роль в осуществлении этих процессов играют и проводимые Управлением по стандартам инспекторские проверки. Считается, что критерии, используемые при инспектировании школ, могут помочь учителям в саморегуляции их деятельности. Более того, для того, чтобы привлечь персонал школы к работе по оценке её работы и облегчить школам использование материалов по инспектированию в целях самооценки, в 1998 г. Управление по стандартам выпустило «Вопросы оценки школы».

Управление занялось и переподготовкой менеджеров образования в плане их нацеленности на самооценку.

Реакция школы на инспекцию зависит от культуры учреждения, которая формируется со временем, от её ценности той веры, которую разделяют члены коллектива. Культура организации подразумевает **адаптацию**, умение учителей справляться с внешними воздействиями; **достижение общих целей, координацию взаимодействия**, умение людей работать вместе. Работать так, чтобы цели внешнего аудита и его результаты разделялись всеми членами коллектива, которые рассматриваются в качестве партнеров в ходе проверки.