

Как демократизировать внутришкольный контроль

Лариса ФЁДОРОВА, начальник отдела инспектирования органов управления образованием
Управления общеобразовательных учреждений и инспектирования Министерства образования РФ

Контроль управленческой деятельности всегда реализуется применительно к конкретному объекту, что определяет объём контрольной деятельности, её формы и способы, пределы полномочных компетенций. Множественность систем контроля требует чёткой конкретизации контрольных функций каждого уровня управления: проблема в том, чтобы **избежать параллелизма, дублирования, найти оптимальные варианты распределения конкретной деятельности между различными уровнями управления с учётом компетенций каждого из них и потребностей практики.**

Как управленческая функция контроль отражает все основные изменения, происходящие в сфере государственного управления. Так, децентрализация управления привела к расширению прав образовательных учреждений и, в частности, школ. В пункте 6 ст. 30 Закона РФ «Об образовании» провозглашена автономность образовательных учреждений, т.е. право самостоятельно управлять школой. Это привело к известным изменениям в формах, в соотношении предварительного, текущего и последующего контроля.

Многие функции внутриведомственного контроля осуществляют управления образования. В связи с этим своеобразной контрольной инстанцией в системе управления стала коллегия управления или совет образования при муниципальных отделах управления. Сегодня на эти структуры возложено немало очень важных функций – управление развитием образования, подбор и расстановка кадров, реализация государственной политики, законодательных и нормативно-методических документов и инструкций, заслушивание отчётов директоров школ и т.д.

Муниципальные органы управления образованием не только выявляют отклонения от принятых программ и причины этих отклонений, определяют меры преодоления препятствий в работе школ. Инспекция выполняет и другую задачу — оценивает, насколько умело, целесообразно, эффективно руководитель школы использует предоставленные ему полномочия. И в этом отношении **муниципальное инспектирование оказывает огромное влияние на контроль внутришкольный — важнейшую часть управленческого труда директора и его заместителей.**

Контроль органов управления образованием всех уровней за реализацией законодательства Российской Федерации в области образования, исполнением государственных программ, разграничение компетенции определены Законом Российской Федерации «Об образовании»:

контрольные функции — п. 6 статьи 30

инспекция — п. 2.1 статьи 31

образование инспекции — п. 4, 20 статьи 28

компетенция регионального — п. 6, 17 статьи 29

контроля — п. 5.10, п. 6 статьи 37

контрольные функции — п. 2.6 статьи 31

отделов управления образованием — п. 14 статьи 33

внутришкольный контроль — п. 2.4, 6, 15, 16 и п. 3 статьи 32

Влияние органов управления образованием посредством инспектирования на организацию внутришкольного контроля нередко отождествляют лишь с коррекцией, что вполне допустимо: коррекция управленческих решений необходима, если надо внести поправки в планирование работы школы, изменить характер управленческого решения и т.д.

На практике же влияние муниципальной инспекции на внутришкольный контроль гораздо шире и, я бы сказала, — тоньше. На первый взгляд многие управленческие действия муниципальных инспекторов не имеют принципиального характера. Например, кто-то из директоров испытывает временные затруднения — профессионального, материального да

любого! — характера. Инспектор или руководитель муниципального отдела образования в беседе с директором выясняют их характер ненавязчиво подсказывают ему, директору школы, как преодолеть затруднение, помогают в этом. Или при внутришкольном инспектировании просто присутствуют, наблюдают, дают разъяснения при возникающих сложностях.

Такие «регулирующие ситуации» директорq школ зачастую не воспринимают как управленческие действия. И это свидетельствует только об одном — о мастерстве управленцев муниципального уровня, об их такте, о хорошем знании особенностей школы и руководителя. Ведь, по существу, такое тонкое регулирование — без нажима, окрика, жёстких оценок — и есть **оптимальное управление: чуть-чуть повернул руль, и уже движение выправлено, ухабы на пути удалось миновать.**

Конечно, такие действия эффективны не на этапе планирования, разработки программы, а на этапе реализации планов, в повседневной управленческой деятельности. Влияние на характер действий директора будет тем больше, если управленец поможет ему сориентироваться в правовых основах деятельности школы, понять, что наиболее значимо в сложившейся ситуации. **В этом и состоит индивидуальная работа с руководителями школ, если хотите — личностно-ориентированное управление.**

Умный директор непременно это отметит, возьмёт на вооружение и перенесёт в свою управленческую сферу, в свои отношения с учителями, деятельностью которых он управляет и результаты контролирует. **Каждому руководителю школы хочется достичь оптимального характера контроля. Но не все представляют себе, что стоит за этим понятием.**

Оптимизация, в первую очередь, требует разумной меры в осуществлении контроля по сравнению с другими управленческими действиями. Существовавшая прежде гипертрофия контроля вредна. Но не оптимальна и его недооценка. О вреде чрезмерного контроля сказано много. Анализ практики показывает, что сегодня говорить, пожалуй, надо о другом — о недооценке контроля, а попросту говоря — о бесконтрольности. Мы сплошь и рядом встречаемся с такими фактами: правка экзаменационных письменных работ выпускников, невыполнение практической части учебных программ, неполное освоение их теоретической части. И всё это при безупречных записях в классных журналах, о том, что всё изучено, все лабораторные и практические работы выполнены. А причина этому — недостаточный текущий контроль, мало письменных проверочных работ и т.д.

С развитием демократизации управления среди некоторой части учителей стало некоей модой спекулировать на том, что учителей «запроверяли». Иные директора, избегая конфликтов, вообще исключили внутришкольный контроль, что, конечно, недопустимо.

В школе есть учителя, чья компетентность, добросовестность всем очевидна, проверена практикой и неоднократно подтверждена высокой результативностью различных срезов, добротными знаниями учеников. Таких учителей целесообразно привлекать к различным методам изучения деятельности коллег, помощи им по поручению директора или завучей.

Есть и такие педагоги (сегодня их становится всё больше), кто увлечён какой-то новой идеей, у кого наработан свой творческий багаж. Стоит ли тратить время на мелочную опеку таких специалистов? Даже при временных неудачах **они способны самостоятельно найти пути решения возникающих проблем.** Но вот тут-то и может директор проявить свою управленческую культуру, тонкие управленческие подходы: скажем, побеседовать с этим учителем по душам, да не в начальственном кабинете, а на рабочем месте учителя, вместе обсудить ситуацию, поискать способы преодоления профессиональных затруднений. Учитель и не подозревает, что **подобный диалог — тоже форма изучения его работы, способ помощи. Но в высшей степени деликатная, этически выверенная, индивидуально направленная.**

Наконец, в каждой школе есть учителя, которые на определённом этапе, а то и систематически нуждаются в контроле. Такой **дифференцированный подход свидетельствует о вдумчивой работе с кадрами, позволяет сосредоточить усилия руководителей школы на работе именно тех, кто объективно в этом нуждается.** Стоит ли говорить о том, что очень неэффективен, конфликтен контроль, когда под него попадают все учителя по списку?..

Во время встреч, в письмах в наше управление директора часто задают вопрос о количестве уроков, которые должны посетить руководители школы. Нет таких нормативов, которые определяли бы число обязательных посещений. И вводить их, проявлять инициативу в этом вопросе недопустимо. Отделы управления образования могут давать индивидуальные рекомендации, которые, естественно, не должны быть для всех одинаковыми, ибо зависят от многих параметров: от количества учителей в школе, от компетентности директоров и их заместителей, от результатов образовательного процесса, от времени учебного года, планов инспектирования самого управления образованием, количества аттестуемых педагогов и т.д. Как показывает практика, в большинстве территорий эти рекомендации таковы: **директор и его заместители посещают столько уроков или внеурочных мероприятий, сколько надо для того, чтобы получить объективную картину деятельности педагогического коллектива.** Или же руководители хотят изучить какой-то отдельный вопрос (качество, скажем, естественнонаучного образования в школе), — тогда с посещением уроков должны примириться учителя физики, математики, биологии. А вот **требование равномерно посещать уроки учителей всех учебных предметов в течение всего учебного года, мягко говоря, надуманное.** Зачем? Это неконструктивный контроль, пустая трата времени.

Во всех случаях внутришкольный контроль **заранее должен быть спланирован** на основании анализа деятельности педагогического коллектива за прошедший учебный год с учётом задач, стоящих перед школой в новом учебном году. Если говорить о формальной стороне дела, то, конечно, у директора школы есть право проверить работу учителя в любое время, в любой ситуации, так как он отвечает за состояние образовательного процесса, за все аспекты школьной жизни. Но практика и здравый смысл диктуют иную логику подхода к организации внутришкольного контроля: не столько по праву, по форме, **сколько по надобности, результатам, а то и по просьбе самого учителя.** **Отсутствие плана внутришкольного контроля всегда однозначно свидетельствует о неэффективности управления,** а следовательно, и принимаемых решений. Специалисты органов управления в этом случае могут повлиять на направленность внутришкольного контроля, принять участие в его планировании, помочь директору определить общие задачи развития школы.

Можно посоветовать руководителям видоизменить **формы** внутришкольного контроля. Не всегда для этого необходимо идти к учителю на урок. Если директор или завуч хотят проверить, например, конструктивные способности, умения педагога, то вполне достаточно провести с ним **собеседование,** задать вопросы, проследить логику построения той или иной методики, технологии. Если же нужно проверить, как учитель владеет педагогическим мастерством (это естественно по отношению к молодым учителям, при введении нового курса, при работе по индивидуальной программе и т.д.), то здесь уж без посещения уроков не обойтись — надо увидеть учителя непосредственно в деле, во взаимодействии с ребятами, с классом в целом. Как это ни парадоксально, но факт: мы много говорим о демократизации управления, контроля, а реально **демократизация управления остаётся самой актуальной проблемой для многих школ.** В ней нуждаются все функции управления, а контроль — особенно, поскольку находится в противоречии с понятием свободы действий, свободы творчества, поскольку затрагивает интересы каждого педагога. И не боюсь повторить: **все функции управления нуждаются в этической форме.**

Совершенствовать демократизацию внутришкольного контроля можно по-разному, в частности, вовлекая в этот процесс наиболее активных, опытных членов педагогического коллектива, делегируя им полномочия осуществлять должностной контроль. Так и поступают наиболее опытные руководители школ. Однако надо признать: далеко не все учителя охотно в этом участвуют, опасаясь конфликтов с коллегами. Справедливость этого опасения подтверждена практикой, потому-то добровольное участие учителей в проведении контроля до сих пор довольно редкое явление. Что здесь посоветовать? Может, стоит вспомнить систему А.С. Макаренко: когда одни люди регулярно будут в роли проверяющих и проверяемых — острота ситуации сгладится. Ну, а уникальный метод — своим примером воспитывать коллектив, проявляя в любой, даже самой обыденной ситуации принципиальность, твёрдую, а то

и жёсткую позицию, никогда не делать попыток «загрести жар чужими руками». Подобной позиции коллектив руководителю не прощает.

Во многих школах распространена такая практика, как предоставление некоторым учителям возможности работать в **режиме самоконтроля**. По представлению предметных методобъединений, по рекомендации кого-то из руководителей или же по личной инициативе учителя открыто, гласно (решением педагогического совета) учитель или группа учителей переводятся на самоконтроль. Это выражение высокого доверия и руководителя, и педагогического коллектива своему коллеге. Если директор и завуч приходят на урок к этим учителям, то только по их просьбе — для обобщения опыта работы или для обучения других на примере мастера.

Однако в этой идее немало сложностей, подводных камней. **Самоконтроль** — одна из форм контроля, а не бесконтрольность или предоставление временного послабления учителю. Практика перевода педагогов в режим самоконтроля показывает, что при этом у некоторых учителей резко возрастает ответственность: они начинают «кислять» и себя, и ребят, боясь, что у них что-то окажется небезупречным.

Вот здесь снова от директора и завуча потребуются управленческая культура, даже некая виртуозность: не скажешь же учителю: «Да бросьте Вы колотиться, к идеалу нам суждено только стремиться, достичь же его никому не удаётся...» И не видеть состояния учителя, не реагировать на него нельзя. Пожалуй, в этом случае опять может помочь беседа по душам — постарайтесь укрепить уверенность учителя в своих силах, тактично поговорите о том, что жизнь не состоит из одной работы. Если учитель будет только тратить свои ресурсы (эмоциональные, физические), не пополняя их, он окажется в конце концов банкротом — нечем будет делиться с учениками.

Я уже говорила о том, что в демократизации внутришкольного контроля особую роль может играть сочетание различных его форм и методов — гибких, дифференцированных, человеческих. **Ни одна из форм контроля не универсальна: у каждой есть свои сильные и слабые стороны.** Только их сочетание может дать желаемый эффект. Так, например, многоплановость коллективного контроля может быть дополнена точностью и глубиной самоанализа, работа на самоконтроле — дополнена взаимоконтролем.

Комплексные методы помогут руководителю сэкономить время, дать более достоверную оценку работе учителя — всестороннюю, целостную. Важно только не позволить проверяющим, да и себе как руководителю утонуть в мелочах. Это — самое губительное для контроля вообще, демократичного — в особенности, ибо достоверность оценивания будет в этом случае нарушена: главное будет подменено второстепенным. В отношениях с людьми, в оценке их деятельности важно всё: чью деятельность оценивают, кто оценивает, где, когда, при каких обстоятельствах, в какой форме. Только с учётом всех этих факторов можно избежать формальной оценки деятельности учителей.

Есть в системе внутришкольного контроля некая сфера, которую не назовёшь методом, способом — она пронизывает всю управленческую деятельность (должна пронизывать, во всяком случае). Речь идёт о постоянном анализе, о мониторинге, о постоянном изучении форм проявления профессиональных затруднений и ошибок. Вот пример: классный руководитель жалуется на плохую дисциплину учеников. Директор не спешит вызывать ребят для беседы, для наказания. Он анализирует работу классного руководителя, записи в дневниках (весьма резкие, а порой и бестактные), в журнале и приходит к выводу: причина плохой дисциплины — в неумении общаться с детьми и их родителями, в авторитарной позиции учителя. Улучшать поэтому надо не дисциплину, а повышать коммуникативную культуру педагога, помочь ему овладеть педагогическим тактом.

Только такой всесторонний постоянный профессиональный анализ поможет директору и завучам определить типовые пробелы, выяснить причины их возникновения и определить пути устранения. Анализ в широком смысле слова, и педагогический анализ в том числе, предполагает постоянный сбор информации (обратную связь), её обработку, вынесение на этой основе оценок, принятие решения.

Очень важно для демократизации контроля и эффективного управления стимулирование коллектива и отдельных учителей, поощрение, опора на то положительное, что есть в человеке. И на эти аспекты управленческой деятельности руководителя школы стоит обращать внимание муниципальным инспекционным службам.

Всё это будет усиливать трудовую мотивацию, способствовать самообразованию, повышению мастерства педагогов. Демократичный внутришкольный контроль — это гласность, открытость, взаимное информирование руководителя и учителей, полное понимание коллективом управленческих действий руководителя, а руководителем — логики действий каждого учителя.