



РЕГІОНАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬОШКІЛЬНОГО КОНТРОЛЮ

Керувати – означає висувати перед педагогічним колективом школи зрозумілі та привабливі цілі та створювати умови для їх професійної реалізації в процесі досягнення визначеної керівництвом загальної мети.

Як показало опитування слухачів курсів підвищення кваліфікації вчителів при ІППО Чернівецької області, компетентним керівником можна вважати лише того, хто знає, що потрібно робити, і своєчасно доводить це до відома виконавців.

Ключові слова: мета, загальна мета, компетентний керівник, критерій профпридатності керівника.

Олена ГРИГОР'ЄВА

Доцент кафедри викладання суспільно-гуманітарних наук ІППО Чернівецької області

Людмила ПАРХОМОВА

Методист НМЦ координації діяльності РМК (ММК) та менеджменту освіти ІППОЧО

Галина РУДА

Викладач кафедри педагогіки, психології та теорії управління освітою ІППОЧО

Питання внутрішньошкільного контролю на сьогоднішній день можна вважати найбільш розробленим напрямом школознавства [1, 2]. Проте й сьогодні його дієвість неадекватна поставленим перед школою завданням.

З одного боку, небажаний розрив між теорією й управлінською практикою та недостатній рівень ефективності внутрішньошкільного контролю пояснюються повільним упровадженням у школах сучасних концепцій, інноваційних підходів щодо визначення мети й завдань контролю в умовах кардинальних перетворень, які відбуваються у національній системі освіти України, а подекуди навіть свідомим нехтуванням із боку значної частини ди-

ректорів шкіл рекомендаціями сучасної психолого-педагогічної науки з цього приводу [4, 7].

З іншого боку, на практиці на здійснення внутрішньошкільного контролю негативно позначається вплив тоталітарних стереотипів, які ще й нині присутні у вітчизняній теорії школознавства [7].

Дослідження вітчизняних учених (Кузьміна О., Темненков В.) показали ряд причин зазначених проблем [6, С. 23]. Серед них:

1. Небажаний розрив між теорією та управлінською практикою: невміння поставити мету та завдання контролю в умовах функціонування сучасної школи.
2. Нерозуміння значення та можливостей упровадження інновацій в управління освітнім закладом.
3. Відокремлювання внутрішньошкільного контролю від інших видів діяльності керівника.

Усе це призвело до абсолютизації внутрішньошкіль-

ного контролю та перетворення його на самоціль і знаряддя адміністративного впливу на вчителя як центральну фігуру навчально-виховного процесу.

З метою з'ясування особливостей внутрішньошкільного моніторингу навчальних закладів Чернівецької області було здійснене **опитування серед вчителів області**.

Учасниками дослідження стали 224 педагогічні працівники, які перебували впродовж останніх двох місяців на курсах підвищення кваліфікації в ІППОЧО. Анонімний опитувальник містить три запитання з варіантами відповідей (див. вріз на С. 73).

Результати опитування подані в таблицях 1-3.

Як видно з таблиці 1, лівова частка уваги керівниками навчальних закладів приділяється контролю за роботою педагогів, процесу навчання та його результативності (понад 90 %), а також виконанню розпорядчих документів органів управління освітою (81 %) та методичній роботі (79 %).

Епізодичний контроль переважає в питаннях оцінки матеріально-технічної бази навчального процесу, удосконалення шкільного компонента змісту загальної середньої освіти, ефективності профільного навчання, стану комп'ютеризації та інформатизації, соціальних умов життя та праці учасників навчально-виховного процесу, якості його психологічного супроводу.

Довгі роки теоретична наука формувала в керівників-практиків думку про те, що виключно від учителя залежить ефективність реалізації завдань навчально-виховної роботи, а всі інші невід'ємні складові педагогічного процесу є малозначущими чинниками, які неспроможні суттєво вплинути на кінцеві показники роботи школи. Тобто добре, коли умови виконання учителем його професійних обов'язків сприяють досягненню високих результатів у навчанні та вихованні школярів, проте несприятливі для організації педагогічного процесу обставини не можуть відчутно погіршити рівень загальноосвітньої підготовки вихованців.

АНОНІМНИЙ ОПИТУВАЛЬНИК

І. Які об'єкти внутрішньошкільного контролю піддаються дослідженню у Вашому навчальному закладі? Визначте правильну відповідь, згідно з частотою контролю:

- 1) процес навчання та рівень загальноосвітньої підготовки школярів;
- 2) навчальна та виховна діяльність педагогічного колективу;
- 3) діяльність педколективу щодо забезпечення умов для реалізації конституційних прав громадян України щодо повної середньої загальної освіти, виконання Закону „Про загальну середню освіту”;
- 4) демократизація шкільного життя та вдосконалення управління роботою педколективу;
- 5) процес виховання та рівень вихованості учнів;
- 6) збереження життя та створення безпечних умов праці учасників педагогічного процесу;
- 7) розвиток учнів;
- 8) удосконалення форм і методів навчально-виховної роботи з учнями;
- 9) санітарно-гігієнічний режим та умови роботи в школі;
- 10) матеріально-технічна база навчально-виховного процесу;
- 11) удосконалення шкільного компонента змісту загальної середньої освіти;
- 12) виконання розпорядчих документів органів управління освітою;
- 13) програмно-методичне забезпечення педагогічного процесу;
- 14) упровадження інноваційних технологій навчання і виховання та сучасних педагогічних концепцій;
- 15) робота з батьками;
- 16) методична робота в закладі;
- 17) рівень освіченості учнів початкової школи;
- 18) стан навчальних досягнень учнів 5-11 класів із базових дисциплін;
- 19) наступність у дошкільній та початковій ланках освіти;
- 20) ефективність профільного навчання;
- 21) робота з обдарованою дитиною;
- 22) стан комп'ютеризації та інформатизації;
- 23) соціальні умови життя, навчання та праці учасників освітнього процесу;
- 24) стан фізичного здоров'я, санітарно-гігієнічних умов праці та навчання суб'єктів навчального процесу;
- 25) якість психологічного супроводу навчально-виховного процесу.

II. Які з указаних об'єктів моніторингу, на Вашу думку, мають перебільшену увагу?

III. Які з указаних об'єктів моніторингу, на Вашу думку, отримують недостатньо уваги?

Варіанти відповіді: 2 – здійснюється регулярно; 1 – здійснюється епізодично; 0 – не пам'ятаю, коли такий контроль здійснювався.

Таблиця 1

Частота здійснення окремих напрямів внутрішньшкільного контролю за оцінками вчителів області (n=224)

Напрямок/Об'єкт	Частота, %		
	Регулярно	Епізодично	Не здійснюється
Процес навчання та рівень загальноосвітньої підготовки школярів	90	10	0
Навчальна та виховна діяльність педагогічного колективу	76	24	0
Діяльність педколективу щодо забезпечення умов для реалізації конституційних прав громадян України щодо повної середньої загальної освіти, виконання Закону „Про загальну середню освіту”	64	25	10
Демократизація шкільного життя та вдосконалення управління роботою педколективу	55	43	1
Процес виховання та рівень вихованості учнів	69	27	4
Збереження життя та створення безпечних умов праці учасників педагогічного процесу	69	25	6
Розвиток учнів	55	42	3
Удосконалення форм і методів навчально-виховної роботи з учнями	69	30	1
Санітарно-гігієнічний режим та умови роботи в школі	69	27	4
Матеріально-технічна база навчально-виховного процесу	24	64	12
Удосконалення шкільного компонента змісту загальної середньої освіти	43	42	15
Виконання розпорядчих документів органів управління освітою	81	18	1
Програмно-методичне забезпечення педагогічного процесу	54	43	3
Упровадження інноваційних технологій навчання і виховання та сучасних педагогічних концепцій	48	51	1
Робота з батьками	66	33	1
Методична робота в закладі	79	21	0
Рівень освіченості учнів початкової школи	69	24	7
Стан навчальних досягнень учнів 5-11 класів із базових дисциплін	63	25	12
Наступність у дошкільній та початковій ланках освіти	54	34	12
Ефективність профільного навчання	39	45	16
Робота з обдарованою дитиною	58	37	4
Стан комп'ютеризації та інформатизації	39	48	13
Соціальні умови життя, навчання та праці учасників освітнього процесу	22	58	19
Стан фізичного здоров'я, санітарно-гігієнічних умов праці та навчання суб'єктів навчального процесу	63	36	1
Якість психологічного супроводу навчально-виховного процесу	30	52	18

Помилковість такого погляду доводять, зокрема, дослідження І. Підласого [9], який майже 25 років вивчає проблеми ефективності шкільного уроку: близько 80 % чинників, що визначають результативність навчально-виховного процесу, безпосередньо не залежать від зусиль та професійної майстерності педагога.

За таких умов будь-яке посилення внутрішньшкільного контролю, спрямованого виключно на особу вчителя та його діяльність, неминуче призводить лише до зростання адміністративного тиску на центральну фігуру навчально-виховного процесу в школі та подальшої руйнації мотиваційної сфери педагогічної праці, а сам контроль стає непродуктивним.

Не сприяють підвищенню ефективності контролю й такі поширені недоліки управлінської практики, як ігнорування вимог нормативних документів, що регламентують питання організації педагогічного процесу в школі та здійснення внутрішньшкільного контролю, суб'єктивний підхід або й упереджене ставлення до вчителя, перевищення посадових повноважень перевірочними, висунення нелегітимних, неправомірних вимог до вчителів і вихователів, оцінювання якості їхньої роботи не за її результатами, а лише за формальними, часто другорядними, ознаками.

Практика доводить, що величезний обсяг інформації про стан навчально-виховного процесу та рівень

загальноосвітньої підготовки школярів та їхньої вихованості, який накопичується в школах у процесі внутрішнього контролю, погано аналізується, що не дозволяє своєчасно встановлювати причинно-наслідкові зв'язки під час оцінювання явищ навчально-виховного процесу та інших сторін діяльності школи: за наслідками контролю в значній частині випадків не вживаються адекватні управлінські заходи щодо виправлення становища відповідно до мети й завдань діяльності педколективів.

Поглибити аналіз ефективності внутрішньошкільного моніторингу, який здійснюється в освітніх закладах області, дозволяє оцінювання вчителями достатності контролю окремих напрямків діяльності школи. У таблиці 2 подані результати опитування респондентів щодо надлишковості контролю. Очевидно, що навчальні досягнення учнів, навчально-виховна та методична робота педагога піддаються надлишковій увазі з боку адміністрацій шкіл. Ця думка вчителів не викликає заперечень як у зв'язку з їхньою оцінкою частоти контролю (таблиця 1), так і відповідно до даних вітчизняних науковців.

Окремої уваги заслуговує пункт „Виконання розпорядчих документів органів управління освітою”, показник якого практично вдвічі переважає оцінку частоти контролю навчальних досягнень. Імовірно, така реакція учасників опитування визначається значною кількістю контрольних заходів у

Таблиця 2

Частка окремих напрямів внутрішньошкільного контролю, яким, за оцінками вчителів області, надається перебільшена увага (n1=164)

Напрямок/Об'єкт	Частота, %
Процес навчання та рівень загальноосвітньої підготовки школярів	21
Навчальна та виховна діяльність педагогічного колективу	33
Діяльність педколективу щодо забезпечення умов для реалізації конституційних прав громадян України щодо повної середньої загальної освіти, виконання Закону „Про загальну середню освіту”	19
Демократизація шкільного життя та вдосконалення управління роботою педколективу	15
Процес виховання та рівень вихованості учнів	15
Збереження життя та створення безпечних умов праці учасників педагогічного процесу	8
Розвиток учнів	15
Удосконалення форм і методів навчально-виховної роботи з учнями	19
Санітарно-гігієнічний режим та умови роботи в школі	17
Матеріально-технічна база навчально-виховного процесу	6
Удосконалення шкільного компонента змісту загальної середньої освіти	8
Виконання розпорядчих документів органів управління освітою	46
Програмно-методичне забезпечення педагогічного процесу	10
Упровадження інноваційних технологій навчання і виховання та сучасних педагогічних концепцій	15
Робота з батьками	15
Методична робота в закладі	23
Рівень освіченості учнів початкової школи	15
Стан навчальних досягнень учнів 5-11 класів із базових дисциплін	17
Наступність у дошкільній та початковій ланках освіти	6
Ефективність профільного навчання	10
Робота з обдарованою дитиною	10
Стан комп'ютеризації та інформатизації	10
Соціальні умови життя, навчання та праці учасників освітнього процесу	2
Стан фізичного здоров'я, санітарно-гігієнічних умов праці та навчання суб'єктів навчального процесу	8
Якість психологічного супроводу навчально-виховного процесу	4

Примітка: n1 – кількість учителів, що погодились дати відповідь на запитання щодо об'єктів моніторингу, яким приділяється перебільшена увага.

Таблиця 3

Частка окремих напрямів внутрішньошкільного контролю, яким, за оцінками вчителів області, приділяється недостатньо уваги (n₂=95)

Напрямок/Об'єкт	Частота, %
Процес навчання та рівень загальноосвітньої підготовки школярів	9
Навчальна та виховна діяльність педагогічного колективу	6
Діяльність педколективу щодо забезпечення умов для реалізації конституційних прав громадян України щодо повної середньої загальної освіти, виконання Закону „Про загальну середню освіту”	6
Демократизація шкільного життя та вдосконалення управління роботою педколективу	6
Процес виховання та рівень вихованості учнів	11
Збереження життя та створення безпечних умов праці учасників педагогічного процесу	6
Розвиток учнів	6
Удосконалення форм і методів навчально-виховної роботи з учнями	0
Санітарно-гігієнічний режим та умови роботи в школі	6
Матеріально-технічна база навчально-виховного процесу	22
Удосконалення шкільного компонента змісту загальної середньої освіти	11
Виконання розпорядчих документів органів управління освітою	0
Програмно-методичне забезпечення педагогічного процесу	0
Упровадження інноваційних технологій навчання і виховання та сучасних педагогічних концепцій	0
Робота з батьками	11
Методична робота в закладі	0
Рівень освіченості учнів початкової школи	0
Стан навчальних досягнень учнів 5-11 класів із базових дисциплін	6
Наступність у дошкільній та початковій ланках освіти	6
Ефективність профільного навчання	11
Робота з обдарованою дитиною	0
Стан комп'ютеризації та інформатизації	28
Соціальні умови життя, навчання та праці учасників освітнього процесу	44
Стан фізичного здоров'я, санітарно-гігієнічних умов праці та навчання суб'єктів навчального процесу	17
Якість психологічного супроводу навчально-виховного процесу	11

Примітка: n₂ – кількість учителів, що погодились дати відповідь на запитання щодо об'єктів моніторингу, яким приділяється недостатня увага.

сукупності з низькою оцінкою вчителями значення такої діяльності для якості їхньої роботи.

Якість аналізу результатів проведеного дослідження вимагає зауваження того факту, що серед респондентів виявилась значна кількість тих, хто на всі запитання відповів максимальним балом, а також тих, хто дав відповідь тільки на одне із запропонованих запитань. Поясненням цього факту є висока конформність (бажання бути соціально схваленими) наших вчителів та страх відкрито висловлювати свою думку. За висновками науковців (К. Левіна [8], В.Г. Зазикіна [3], Р.Л. Кричевського [5]), побоювання за наслідки критичного ставлення до організації професійної діяльності тягне за собою небажання мислити, виявляти творчий підхід, проявляти активність, брати на себе відповідальність. Усе це є наслідком авторитарного стилю керівництва навчальним закладом. Цей факт повинен привернути увагу сучасних менеджерів в освіті до впровадження інноваційних демократичних методів управління навчальним закладом, одним із яких є сучасний внутрішньошкільний моніторинг.

У нашому дослідженні анкети слухачів, які не дали відповідей на окремі з поставлених запитань, були вилучені зі статистичної обробки.

Особливої уваги заслуговує думка вчителів щодо питань, які повинні краще контролюватись в освітніх закладах (таблиця 3).

Виявлено, що недостатньо уваги приділяється дослідженню рівня вихованості учнів, забезпеченню матеріально-технічної бази навчального процесу, якості шкільного компонента змісту загальної середньої освіти, роботі з батьками, ефективності профільного навчання, стану комп'ютеризації та інформатизації, соціальних умов життя, навчання та праці учасників освітнього процесу, стану фізичного здоров'я, санітарно-гігієнічних умов праці та навчання суб'єктів навчального процесу, а також якості психологічного супроводу навчально-виховного процесу.

Достатньо красномовні факти дають змогу зробити прикрий висновок: з-під контролю керівників шкіл систематично випадали такі важливі ділянки роботи, як матеріально-технічна база педагогічного процесу, його програмно-методичне забезпечення, використання передового педагогічного досвіду, впровадження інноваційних технологій навчання та виховання. Недостатньо контролювалися питання виховної роботи зі школярами, якість психологічного супроводу навчально-виховного процесу, реалізація завдань фізичного, художнього та духовного розвитку вихованців, що є обов'язковою передумовою успішного формування гармонійно розвиненої особистості випускника загальноосвітньої школи.

І справа зовсім не в тому, що хтось із невідомих причин, а може, просто через збіг нещасливих обставин, неправильно визначав об'єкти внутрішньошкільного контролю.

Ми переконані в тому, що, навіпаки, добір об'єктів контролю є не випадковим, а цілком закономірним.

Переважання окремих аспектів контролю найчастіше пов'язане з невмінням керівника визначати стратегію розвитку закладу та відповідні цілі. Важко досягти високих результатів, коли мета діяльності не відома. „Хто не визначає цілей, той не управляє”, – стверджує одна з аксіом теорії менеджменту, яка, визнаючи важливість контролю, ставить вище

за нього саме визначення мети діяльності.

Будь-яке порушення структури функцій управління, гіпертрофія якихось із них неодмінно призводять до небажаних збоїв, зривів та зниження, у кінцевому рахунку, ефективності навчально-виховного процесу, погіршення загальноосвітньої підготовки школярів.

Керувати – означає висувати перед співробітниками зрозумілі та привабливі цілі й створювати умови для їх професійної реалізації в процесі досягнення визначеної керівництвом загальної мети.

Як показало опитування слухачів курсів підвищення кваліфікації вчителів при ОІППО, компетентним керівником можна вважати лише того, хто знає, що потрібно робити, і своєчасно доводить це до відома виконавців.

На жаль, керівники педколективів в основному уникають чіткого формулювання цілей і обмежуються визначенням загальних напрямів удосконалення навчально-виховного процесу: „поліпшити”, „покращити”, „поглибити”, „активізувати”. Теорія та практика школознавства доводять, що ступінь реалізації заявлених таким чином цілей неможливо оцінити, а контроль у таких випадках виявляється абсолютно безпорадним і виступає чинником, який лише погіршує ситуацію та загрожує дискредитувати самого керівника.

Педагогічна наука стверджує, що **оптимальною ієрархією об'єктів контролю** є наступна:

- рівень загальноосвітньої підготовки учнів та їхньої вихованості;
- якість організації навчально-виховного процесу: його програмно-методичне забезпечення, раціональне використання наявної матеріально-технічної бази шкіл, упровадження інноваційних педагогічних та інформаційних технологій;
- контроль за роботою вчителів. Слід зазначити, що для ефективного управління школою важливим є

не прискіпливий пошук недоліків у роботі педагогів, а оперативне розв'язання проблем, які постають у повсякденній діяльності вчителів і вихователів щодо виконання поставлених перед ними завдань, досягнення цілей школи, визначених на навчальний рік та на перспективу.

Важливо пам'ятати, що *якість та результативність контролю визначаються не кількістю перевірок, а глибиною та детальністю аналізу, ефективністю прийнятих на його основі управлінських рішень та їх реалізації.*

Контроль як функція ефективного управління школою має забезпечувати виконання трьох важливих завдань:

- виявлення відхилень фактичних результатів від передбачених;
- з'ясування причин цього розкодження;



Елена Григорьева, Людмила Пархомова, Галина Рудая

Региональные проблемы организации внутришкольного контроля

Управлять – означает выдвигать перед педагогическим коллективом школы понятные и привлекательные цели и создавать условия для их профессиональной реализации в процессе достижения определенной руководством общей цели.

Как показал опрос слушателей курсов повышения квалификации учителей при ИППО Черновицкой области, компетентным руководителем можно считать лишь того, кто знает, что нужно делать, и своевременно информирует об этом исполнителей.

Ключевые слова: цель, общая цель, компетентный руководитель, критерий пригодности руководителя.



Olena Grigorieva, Ljudmyla Parhomova, Galyna Ruda

Regional problems of in-school control organization

To manage means to assign clear and attractive tasks before the pedagogical collective of school and to provide conditions for their professional realization in process of achievement of the common purpose defined by school management.

As questioning listeners showed of courses on advanced training teachers at the IPPO Chernovitskiy region, it is possible to look on somebody as a competent leader only in case when he knows what is there to do and informs the performers about it at proper time.

Key words: purpose, common purpose, competent leader, criterion of a leader competency.

в) визначення змісту регулюючої діяльності щодо зведення до мінімуму наявних відхилень.

Отже, внутрішньошкільний контроль – це одна з функцій управління шкільним колективом і навчально-виховним процесом, змістом якої є аналітичне виявлення їх якісного стану для вживання адекватних управлінських дій з метою забезпечення стійкого функціонування та динамічного розвитку школи як складної соціально-педагогічної системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Аспекти управлінської діяльності в школі. Частина I / [упорядник Н. Мурашко]. – К.: Редакції загальнопедагогічних газет, 2003. – 128 с.
- Внутрішньошкільний моніторинг: теоретично-практичний аспект (методично-довідковий збірник для керівників загальноосвітніх закладів) / (автори та укл. Т.С. Богачик, Л.В. Якименко, Н.М. Потапова]. – Чернівці. – 2009. – 92 с.
- Деркач А. А. Акмеология: Учебное пособие / А.А. Деркач, В.В. Зазыкин. – СПб.: Питер, 2003. – С. 115.
- Контрольно-аналітична діяльність у школі / [упоряд. М. Голубченко]. – К.: Вид. дім „Шкільний світ”, 2007. – 128 с.
- Кричевский Р. Л. Лидерство как структурный феномен / Р.Л. Кричевский, М.М. Рыжак // Кричевский Р.Л., Рыжак М.М. Психология руководства и лидерства в спортивном коллективе. – М.: Изд-во Моск. ун-та. – 1985. – С. 30 – 37.
- Кузьміна О. Сучасні проблеми внутрішньшкільного контролю / О. Кузьміна, В. Темненков // Аспекти управлінської діяльності в школі. Частина I / Упорядник Н. Мурашко – К.: Редакції загальнопедагогічних газет, 2003. – 128 с.
- Лаврук В. Внутрішньошкільний контроль: Практичний порадник керівника школи / Лаврук В.. – К.: Вид. дім „Шкільний світ”: Вид. Л. Галіцина, 2006. – 128 с.
- Левин К. Разрешение социальных конфликтов / Левин К. [пер. с англ.]. – СПб.: Издательство „Речь”, 2000. – 408 с.
- Підласий І. П. Продуктивний педагог. Настільна книга вчителя / І.П. Підласий. – Харків: Основа, 2010. – 360 с.
- Реморенко І. Різне управління різною освітою. Книга для розумного керівника / Реморенко І. – К.: Вид. дім „Шкільний світ”: Вид. Л. Галіцина, 2006. – 128 с.