**Внутришкольный контроль в системе управления образовательным учреждением**

**Введение**

Организация внутришкольного контроля – один из самых сложных видов деятельности руководителя ОУ, требующий глубокого осознания миссии и роли этой функции, понимания ее целевой направленности и овладения различными технологиями.

Именно внутришкольный контроль является тем необходимым звеном, по итогам которого начинает работать функция регулирования, осуществляющая необходимые коррективы и в аналитическом процессе, и в процессе планирования и организации действия. Цель, содержание и методы коррекционных действий в процессе управления диктует функция контроля, которая, выявляя несоответствие нормам и требованиям, поставляет информацию о том, где, что, как и когда необходимо привести в надлежащий порядок. Выборочность и точность действия функции регулирования всецело будет зависеть от уровня качества проведения внутришкольного контроля.

Если регулирование поможет в оперативном порядке устранять выявленные несоответствия, то для принятия решений на стратегическом и тактическом уровне необходимо получить информацию о состоянии системы и происходящих процессов и затем анализировать эти данные. Таким образом, именно внутришкольный контроль становится тем необходимым звеном, благодаря осуществлению которого можно осуществлять функцию анализа, добиваясь ее качественного проведения. Именно внутришкольный контроль выступает для аналитической функции в роли основного поставщика нужной и необходимой информации, которую затем в управленческом механизме обрабатывают и анализируют. Контрольная функция является неотъемлемой частью управленческой деятельности. Информация, полученная в ходе контроля, является основой для принятия управленческих решений.

Несмотря на наличие многочисленных исследований по тематике внутришкольного управления в публикациях недостаточно раскрыты научно-педагогические основы управления школой, осуществления контроля администрацией в современных условиях. В связи с расширением сферы самостоятельной деятельности школы возросла актуальность регулирования внутришкольных отношений на основе личностно-правового подхода к управлению.

Актуальность указанных проблем, их недостаточная изученность в условиях изменившихся общественно-производственных отношений, назревшая необходимость оценки теоретической и практической значимости данного вида управленческой деятельности обусловили выбор темы дипломной работы.

Целью исследования явилось решение вышеуказанной проблемы путем научного обоснования и создания модели внутришкольного контроля в современных условиях.

Объект исследования – внутришкольное управление, история, развитие и практика осуществления внутришкольного контроля.

Предмет исследования – процесс совершенствования контрольно-инспекционной деятельности в современной школе.

Гипотеза исследования. На основе анализа литературы по социальному управлению, психолого-педагогической и юридической литературы, законодательно-нормативных документов я выдвигаю следующие предположения:

1. Результативность контрольно-инспекционной деятельности в школе повысится, если в основе ее организации будет личностно-правовой подход, базирующийся на обеспечении и уважении всех прав и свобод участников образовательного процесса в рамках установленных норм.

2. Внутришкольный контроль сможет реализовать свое назначение, если он строится на научно-обоснованной модели функционирования.

3. Развитию демократических принципов управления будет способствовать привлечение органов школьного самоуправления к разработке локальной правовой базы управления школой и контролю над их соблюдением.

4. Эффективность контроля, способствующего максимальному использованию потенциала каждого работника и коллектива школы, повысится, если в основе его сущности лежит идея объективной оценки и оказания профессиональной помощи каждому работнику.

Задачи исследования:

1. Выявить структуру, типологию власти и на их основе разработать

подходы к моделированию внутришкольного контроля.

2. Раскрыть сущность локальной правовой базы управления школой

и выработать требования к ее формированию.

3. Раскрыть сущность внутришкольного контроля в современных условиях.

4. Определить принципы, цель, задачи, функции, методы, процедуру внутришкольного контроля.

5. Охарактеризовать педагогические условия повышения эффективности внутришкольного контроля.

Методологической основой исследования являются: общенаучная теория систем, теория управления социально-педагогическими процессами, теория гносеологии и моделирования, признание приоритетности общечеловеческих ценностей и человека высшей ценностью, теория формирования личности в творческой деятельности и общении.

Теоретической основой исследования явились теории и концепции: о педагогических системах (В.П. Беспалько, Е.И. Казакова, Л.И. Новикова и др.); о природе педагогической деятельности (Л.С. Выготский, С.Л. Рубинштейн, В.А. Сластенин и др.); об управлении, в том числе педагогическими системами (В.Г. Афанасьев, Ю.В. Васильев, Ю.М. Киселев, М.И. Кондаков, A.M. Моисеев, Г.Х. Попов, М.М. Поташник, П.И. Третьяков, А. Файоль, Т.И. Шамова и др.); о внутришкольном контроле (Н.В. Горбунова, В.П. Давыдов, Н.С. Жбанкова, Ю.А. Конаржевский, М.К. Рункова, В.Ф. Сауткин, Н.С. Сунцов, Н.А. Шубин и др.). Методология исследования также определилась законодательно-нормативными документами, демократическим государственно-общественным характером управления образованием.

Источники исследования:

• официальные законодательно-нормативные документы, правовые акты, регулирующие отношения в области образования;

• педагогическая периодика, материалы Министерств образования Российской Федерации, отделов образования рай/гор/администраций

г. Георгиевска, нормативные документы общеобразовательных школ;

• антология педагогической мысли, историко-педагогическая литература по проблемам управления, развития школьного образования, юридическая литература;

• отечественные и зарубежные энциклопедии, энциклопедические словари, справочники по вопросам управления и педагогики;

• ежегодные статистические материалы.

Научная новизна и теоретическая значимость исследования. В дипломной работе приведено комплексное исследование научно-педагогических основ управления современной школой, организации контрольно-инспекционной деятельности администрации школы:

* рассмотрена модель внутришкольного контроля на основе правовой базы управления школой;
* рассмотрена необходимая и достаточная правовая база управления школой, ее структура, содержание и обоснованность в соответствии с требованиями законодательно-нормативных актов;
* раскрыты принципы, цели, задачи, содержание, технология организации внутришкольного контроля и инспектирования, их толкование в условиях современных отношений в системе образования;
* проведена систематизация и классификация основных функций школы, уточнены функции инспектирования и контроля;
* основной предмет внутришкольного управления представлен как процесс формирования, организации, упорядочивания отношений социального партнерства государства, общества, семьи, школы;
* выявлены тенденции нововведений в функциях и структуре внутришкольного управления.

Практическая значимость исследования определяется:

– обоснованием необходимости обновления и развития школьных систем управления и самих школ, их адаптации к современным социально-общественным требованиям, к работе в условиях национально-региональной системы образования;

– внедрением механизмов научных основ внутришкольного управления: понятийного аппарата, закономерностей, принципов, методов и функций управления, которые помогут руководителям школ перейти от «собирательства» примеров управления школами к сознательному проектированию, конструированию системы внутришкольного управления;

– расширением базы, условий управления качеством образования на разных управленческих уровня.

1. **Внутришкольный контроль как часть системы управления образовательным учреждением**

Однозначного толкования сущности и назначения внутришкольного контроля ни в теории, ни в практике сегодня нет.

Ю.А. Конаржевский, например, считает, что внутришкольный контроль является одной из важнейших управленческих функций, которая непосредственно связана с функцией анализа и целеполагания; данные контроля без анализа мертвы, а при отсутствии цели нечего контролировать.

П.И. Третьеков рассматривает внутришкольный контроль, как вид деятельности руководителей школы совместно с представителями общественных организаций по установлению соответствия функционирования и развития УВР школы на диагностической основе.

А.В. Чоботарь считает, что внутришкольный контроль – это одна из основных функций управления, направленная на получение информации о деятельности педагогов и на оценку с целью принятия конструктивных решений по дальнейшей оптимизации управления и самоуправления в школе!

Я придерживаюсь трактовки, что внутришкольный контроль – это:

1. оказание методической помощи педагогам с целью совершенствования и развития профессионального мастерства;

2. взаимодействие администрации и педагогического коллектива, ориентированное на повышение эффективности педагогического процесса;

3. вид деятельности руководителей совместно с представителями общественных организаций по установлению соответствия функционирования и развития УВР на диагностической основе общегосударственным требованиям.

Контроль – одна из ведущих функций управления, сконцентрировавшая все отношения, возникающие в его процессе. Говоря о внутришкольном контроле, следует различать:

1) управление контролем и контроль управления;

2) процесс контроля и контроль педагогического процесса;

3) результаты контроля и контроль результатов.

Управление контролем (регулирование отношений в его системе) не может осуществляться без надлежащей коррекции самого процесса управления, приведения его в соответствие с новыми требованиями и представлениями, т.е. без контроля управления.

Внутришкольный контроль не только является частью системы управления, но и сам представляет систему, следовательно, его формирование и организация должны быть подчинены всем требованиям системного подхода, прежде всего быть четко структурированными и оформленными. Структура внутришкольного контроля отражает организацию контроля на всех уровнях: внешнем – государственном, общественном, и внутреннем – педагогическом.

Каждый руководитель школы постоянно нуждается в четком представлении о том, как развивается школа, каковы тенденции того развития, как совершенствуется (или не совершенствуется) образовательный процесс. Иными словами нужен постоянный анализ, постоянная обратная связь, информированность обо всех сферах жизни и деятельности учреждения. Такую информацию – достоверную, полную – можно получить только с помощью хорошо налаженного внутришкольного контроля в системе образовательного учреждения.

* 1. **Сущность и теоретическое обоснование внутришкольного контроля**

В чем смысл контроля?

1. В установлении соответствия требованиям качества
2. В постоянном, непрекращающемся поиске качественных признаков, по которым мы можем оценивать всегда неоднозначные явления школьной жизни.

Именно внутришкольный контроль является тем необходимым звеном, по итогам которого начинает работать функция регулирования, осуществляющая необходимые коррективы и в аналитическом процессе, и в процессе планирования и организации действия. Цель, содержание и методы коррекционных действий в процессе управления диктует функция контроля, которая, выявляя несоответствие нормам и требованиям, поставляет информацию о том, где, что, как и когда необходимо привести в надлежащий порядок. Выборочность и точность действия функции регулирования всецело будет зависеть от уровня качества проведения внутришкольного контроля.

Если регулирование поможет в оперативном порядке устранять выявленные несоответствия, то для принятия решений на стратегическом и тактическом уровне необходимо получить информацию о состоянии системы и происходящих процессов и затем анализировать эти данные. Таким образом, именно внутришкольный контроль становится тем необходимым звеном, благодаря осуществлению которого можно осуществлять функцию анализа, добиваясь ее качественного проведения. Именно внутришкольный контроль выступает для аналитической функции в роли основного поставщика нужной и необходимой информации, которую затем в управленческом механизме обрабатывают и анализируют. Контрольная функция является неотъемлемой частью управленческой деятельности. Информация, полученная в ходе контроля, является основой для принятия управленческих решений.

Внутришкольный контроль в школах осуществляется исходя из законодательных и нормативных актов учреждения:

– Законы РК, включая Кодексы Законов о труде, гражданского права и др.; Указы Президента РК; решения Правительства РК, регулирующие отношения в системе образования;

– Ведомственные нормативные документы:

Приказы Министерства образования Ставропольского края, приказы Департамента образования и городского управления образования;

– Локальные нормативные акты школы:

Приказы, положения, инструкции, правила;

деятельность структурных компонентов образовательного процесса, регулируемые Уставом и (или) локальными актами школы (методические объединения учителей, классных руководителей, творческие группы и др.); объединения учащихся (классные собрания, ученические комитеты, другие формы), родительские комитеты классов и школы.

Регулирование взаимоотношений между участниками образовательного процесса при проведении внутришкольного контроля осуществляется в порядке, установленном «Положением о внутришкольном контроле в школе». Внутришкольный (должностной контроль) – основной источник информации для анализа состояния общеобразовательного учреждения, достоверных результатов деятельности участников образовательного процесса.

**1.2 Организация внутришкольного контроля в системе управления образовательным учреждением**

Организация внутришкольного контроля – один из самых сложных видов деятельности руководителя образовательного учреждения, требующий глубокого осознания миссии и роли этой функции, понимания ее целевой направленности и овладения различными технологиями.

В настоящий момент самым распространенным является смешанный тип внутришкольного контроля в системе управления.

Структура управления образовательным учреждением содержит следующие звенья:

**1 уровень** – директор; органы коллегиального управления: общешкольная конференция, совет школы, попечительский совет, педагогический совет;

**2 уровень** – экспертно-консультативная служба определения стратегии развития личностно-ориентированной педагогической системы и информсреды; заместители директора по направлениям; главный бухгалтер;

**3 уровень** – координационно-методический совет, регулирующий управление образовательным процессом в информационной среде школы, включающий в себя координаторов базового и профильного образования, воспитательной и научно-методической работы, руководитель информационной службы;

**4 уровень** – руководители служб по обеспечению системной интеграции ИТ в образовательный процесс и эффективного функционирования педагогической системы: руководители звеньев системы информационной службы: руководитель медиацентра, руководитель пресс-службы, администратор сети, диспетчер образовательного процесса, инженер базы данных; руководители МО учителей-предметников, руководитель психолого-педагогической службы, организаторы воспитательной работы, руководители ВТК по разработке курсовых проектов;

Таким образом, множественность целей и стратегий управляемого объекта порождает множественность систем, вариативную расстановку органов управления, смещение акцентов в их функционировании.

**1.3 Обеспечение эффективности внутришкольного контроля**

Руководитель, осуществляющий контроль должен сам обладать высокой компетентностью, культурой, т.е. иметь высокую научно-теоретическую подготовку, ориентироваться на новейшие психолого-педагогические достижения, ППО развития школы.

При осуществлении контроля, придерживаться самому и требовать этого от других проверяющих следующих этических правил:

1. честность, ясность, последовательность и объективность при анализе и изложении суждений, мнений по итогам оценки результатов деятельности;
2. стремление к точности и уважения к очевидности;
3. достоверность изложенных фактов;
4. вежливость, открытость и непредвзятость при обсуждении вопросов с участниками образовательного процесса и должностными лицами;
5. уважительное отношение к предложениям руководителей органов управления образования и образовательных учреждений по объектам проверки и срокам работы;
6. понимания особенностей образовательного учреждения, а также уважение интересов, общественного авторитета и положения отдельных лиц и групп;
7. оценка результатов деятельности осуществляется с учетом показателей приоритетных направлений и соотнесения их с государственной политикой в области образования;
8. признание того, что интересы и благополучие обучающихся являются важнейшим приоритетом образовательной политики государства;
9. уважительное отношение и уверенность в порядочности руководителей, учителей, обучающихся, родителей и представителей органов управления;
10. понимание того, насколько серьезно изложенное мнение инспектирующего воздействует на всех, кого оно касается;
11. действия инспектирующего определяются должностной инструкцией, включающей его права и обязанности, в рамках баланса полномочий и ответственности с указанием на конкретную проверку.
12. Контроль должен завершаться формулированием предложений по совершенствованию работы проверяемых, а если необходимо, то предложениями по оказанию им помощи. А найденные положительные достижения должны также стать достоянием коллектива, общественности, путем распространения передового опыта, примера лучших образцов работы с целью совершенствования всего учебно-воспитательного процесса.

Новые формы внутришкольного контроля в образовательном учреждении должны отвечать принципам демократизации системы управления:

1. Система стимулирования сотрудников.

В разработке системы стимулирования принимает участие весь коллектив: проводится анкетирование сотрудников с целью определения приоритетных мотиваторов в коллективе. Результаты анкетирования – основа положения о стимулировании, разработанная временной творческой группой педагогов и принятая на собрании трудового коллектива. В положении о стимулировании четко обозначены критерии результативности деятельности сотрудников, определен механизм подведения итогов по результатам месяца, выбрана форма фиксации результатов посредством самооценки и оценки администрации и зафиксированы виды поощрения (материальные и моральные) за достижение определенных результатов. Система поощрений таким образом становится открытой и понятной для всех сотрудников, теперь каждый член коллектива знает, что за эффективную деятельность он обязательно будет отмечен. Она оформляется в виде экрана педагогических успехов и вывешивается на стенд «Ступени мастерства».

2. Педагогический мониторинг.

Это форма объективного определения уровня сформированности педагогических умений и навыков. Осуществляется планомерно (2 раза в год – в начале учебного года и в конце учебного года) с помощью методов анкетирования, тестирования, собеседования, анализа документации и результатов деятельности. Система мониторинга построена в виде таблиц, которые заполняются администратором и учителем (сначала ставится самооценка, затем оценка администрации). При наличии значительных расхождений между баллами проводится собеседование с учителем, на котором либо учитель аргументировано, доказывает свое мнение, либо администратор объясняет причину несоответствия. Анализ результатов входного мониторинга ложится в основу построения методической работы комплекса. Анализ итогового мониторинга становится результатом работы методической работы комплекса.

3. Внутришкольные педагогические конкурсы.

Ежегодно в комплексе проводятся педагогические конкурсы, основной целью которых является стимулирование педагогов на творческий подход. Тема педагогического конкурса обычно соответствует основной цели работы учреждения в учебном году. Инициатором проведения конкурса чаще всего является администрация. На первом педсовете обсуждается и принимается положение о конкурсе и выбирается жюри конкурса из педагогов, победителей предшествующего конкурса. Жюри разрабатываются этапы проведения и критерии конкурса. По итогам каждой четверти подводятся итоги каждого этапа с учетом самооценки педагогов. Результаты каждого этапа вывешиваются на общее обозрение для обсуждения. Победитель конкурса по итогам учебного года получает приз, определенный Советом Школы.

В течение всего учебного года функционирует стенд «Ступени мастерства», который предоставляет педагогам возможность представить свой позитивный опыт работы или высокие результаты своей деятельности в виде самоанализа или стендового доклада. Также по завершению тематического контроля или методической декады заместители директора располагают на этом стенде итоговые материалы. Свои успехи педагоги могут презентовать не только в достижениях детей, но в виде доклада на научно-практической конференции педагогов. Наиболее позитивные доклады отмечаются научно – методическим советом и рекомендуются для участия в муниципальных мероприятиях.

Активное использование новых форм внутришкольного контроля в течение одного учебного года позволяет достичь определенных позитивных результатов:

1. Понижается уровень эмоционального выгорания у педагогов.
2. Динамика отношения педагогов к административному контролю – позитивная. При такой форме внутришкольного контроля среди педагогов отсутствует недоверие к администрации образовательного учреждения, педагоги получают реальную методическую помощь со стороны администрации школы и многие педагоги воспринимают контроль, как возможность продемонстрировать свои успехи.

Рассмотренные формы контроля являются важным педагогическим арсеналом в деятельности руководителей школы. Разумное использование этих форм позволяет получать всестороннюю информацию о состоянии дел в школе, активно влиять на педагогический процесс.

Но еще важнее, чтобы процесс проведения внутришкольного контроля был человечным, гуманным и, прежде всего, способствовал творческому становлению учителей, их самообразованию, повышению мастерства педагогов с опорой на то положительное, что есть в человеке.

**2. Технология контроля в управлении «Вечерней (сменной) общеобразовательной школы №2»**

Контроль в образовательном учреждении МОУ В(С) ОШ №2 осуществляется, опираясь на ряд документов:

1. Законодательные и нормативные акты прямого действия:

ст. 43 Конституции Российской Федерации,

ст. 5 Закона Российской Федерации «Об образовании»,

ст. 112 Уголовно-исполнительного кодекса Российской Федерации в части реализации конституционного права осужденных к лишению свободы на получение среднего (полного) общего образования в Ставропольском крае,

Законы РФ, включая Кодексы Законов о труде, гражданского права; Указы Президента РФ; решения Правительства РФ, регулирующие отношения в системе образования.

1. Ведомственные нормативные документы:

Приказы Министерства образования Ставропольского края (на основании совместного приказа Министерства образования СК и УФСИН России по СК «Об утверждении плана мероприятий по реализации конституционного права осужденных к лишению свободы на получение образования в 2007–2008 учебном году» от 20 ноября 2007 года №500-пр/453);

Приказы Департамента образования и городского управления образования (на основании приказа Отдела образования Администрации Георгиевского муниципального района «Об утверждении плана мероприятий по реализации конституционного права осужденных к лишению свободы на получение образования в Георгиевском районе в 2007–2008 учебном году» от 23 ноября 2007 года №548);

1. Локальные нормативные акты школы:

Приказы, положения, инструкции, правила; деятельность структурных компонентов образовательного процесса, регулируемые Уставом и локальными актами школы (методические объединения учителей, классных руководителей, профсоюзная организация); объединения учащихся (классные собрания, ученические комитеты), родительские комитеты школы.

Нормативно – правовая база школы позволяет:

– установить соответствие функционирования и развития педагогического процесса в школе требованиям государственного стандарта образования с выходом на причинно-следственные связи, позволяющие сформулировать выводы и рекомендации по дальнейшему развитию школы.

– диагностирование состояния учебно-воспитательного процесса, выявление отклонений от запрограммированного результата (стандарта образования) в работе коллектива и отдельных его членов, создание обстановки заинтересованности, доверия и совместного творчества: учитель – ученик, руководитель – учитель;

– повышение ответственности учителей-предметников, внедрение новых, передовых, интенсивных методов и приемов работы

– совершенствовать систему контроля состояния и ведения

школьной документации.

– эффективно реализовывать профессионально-деятельностный потенциал педагогического коллектива и администрации в процессиях деятельности.

– создать систему поощрения наиболее значимых педагогических результатов.

**Цель** – это желаемое, возможное и не обходимое состояние производство, дела, проблемы, которые обязательно должны быть достигнуты.

1. Реализация принципов государственной политики в области образования.

2. Соблюдение конституционных прав граждан на образование и социальные гарантии участников образовательного процесса.

3. Оценивание результативности овладения каждого обучающегося государственными образовательными стандартами.

4. Анализ и прогнозирование положительных или отрицательных тенденций развития системы образования в школе и сопоставление их с действительным состоянием системы образования в городе, республике.

5. Повышение эффективности результатов деятельности коллектива школы.

6. Совершенствование механизма управления качеством и результативностью образования в школе.

Задачи ВШК.

При управлении школой необходимо ответить на вопросы, какие задачи и как должна решать управляющая система школы, как она должна быть устроена, чтобы при различных внутренних и внешних условиях обеспечивалась эффективность управления. Поэтому общим предметом внутришкольного управления являются закономерные связи между свойствами управляющей системы школы, характеристиками процесса управления и результатами функционирования и развития школы в различных внешних и внутренних условиях.

1. Осуществление контроля над исполнением Республиканского законодательства в области образования, целевых республиканских, областных и городских программ развития образования.

2. Анализ реализации приказов, иных локальных актов школы, принятие мер по их соблюдению и совершенствованию.

3. Анализ, диагностика и прогнозирование перспективных, значимых для школы направлений развития образовательного процесса.

4. Анализ и оценка результативности работы коллектива и отдельных учителей, приведшей к достигнутому или ведущей к ожидаемому результату:

а) изучение опыта работы каждого учителя, выявление его сильных и слабых сторон, определение затруднений, в преодолении которых он нуждается,

б) поддержка творческого поиска учителя и помощь ему в самоутверждении среди коллег,

в) проверка выполнения каждым работником школы служебных обязанностей и поручений по выполнению плана работы школы,

г) контроль за реализацией учителями и учащимися своих прав, отражённых в Уставе школы,

д) контроль за достоверностью данных первичного учёта и анализа, развития школьников, во-первых, и за умением учителей вести первичный учёт и анализ (диагностику), во-вторых.

5. Изучение состояния и выявление результативности осуществления образовательного процесса, условий получения образования, иных направлений деятельности школы, выявление положительных и отрицательных тенденций в их развитии и принятии мер по устранению негативных тенденций.

6. Поиск, сбор информации, ее обработка и накопление для подготовки решений, предложений по совершенствованию системы образования в школе. Выявление и обобщение положительного педагогического опыта, упреждение от использования малоэффективных педагогических технологий.

7. Подготовка экспертных материалов к аттестации педагогических работников

8. Контроль за осуществлением координационных связей взаимодействия как внутри школы, так и школы с внешкольными образовательными учреждениями и общественными организациями.

9. Контроль за работой по организационному, научно-методическому, финансово-хозяйственному и кадровому обеспечению педагогического процесса, своевременностью и качеством выполнения намеченного.

10. Изучение эффективности управления школой, педагогической и прагматической обоснованности принятых и принимаемых решений, отношения членов коллектива к различным аспектам управленческой деятельности.

**Плановые проверки** осуществляются в соответствии с планом – графиком контроля в школе, обеспечивая периодичность и рациональное использование рабочего времени администрации и работников. Сроки проверки доводятся до педагогического коллектива в начале учебного года.

**Оперативные проверки** возможны в целях установления фактов и проверки информации об отклонениях от нормативных требований, урегулирования и предотвращения конфликтных ситуаций в отношениях между участниками образовательного процесса, принятия оперативных управленческих решений. Их организация возможна без предварительного предупреждения.

**Административный контроль** осуществляется в форме надзора за исполнением решений выше стоящих органов управления образованием, приказов, иных локальных актов школы, а также в форме проверки успешности обучения учащихся в рамках текущего контроля успеваемости и промежуточных зачетов, установленных администрацией.

**Аттестация** как комплексное изучение деятельности педагогического работника проводится в соответствии с действующим положением о ней.

Периодичность и виды контроля определяются администрацией школы самостоятельно на учебный год по мере необходимости получения объективной информации о реальном состоянии дел и результатах деятельности работников и доводятся до коллектива.

Посещение уроков, других учебных и внеклассных мероприятий с учащимися проводится в соответствии с расписанием занятий школы. Количество посещаемых уроков и занятий в период контроля деятельности одного работника не может превышать 5 дней. Работник, деятельность которого контролируется, должен быть извещен не позже 7 дней до начала контроля.

Основанием для контроля являются:

1. план-график контроля по школе;
2. заявление работника, в том числе на аттестацию;
3. обращение учащихся, их родителей (законных представителей) по поводу нарушения в области образования.

Как организовать контроль за состоянием преподавания учебных предметов, чтобы он не был случайным? Какие избрать формы и методы контроля? Бессистемные, непродуманные посещения уроков представляют собой поверхностные наблюдения педагогического процесса. Контроль должен быть обусловлен необходимостью его проведения.

Продумывая организацию контроля, некоторые руководители стремятся установить очередность в изучении состояния преподавания учебных предметов. В этой связи в первой четверти они проверяют одни предметы, а второй – другие и т.д. У других контроль строится без учета каких либо принципов и представляет собой сумму разрозненных мероприятий. Третьи стремятся к ежедневному неравномерному посещению уроков. На первый взгляд, кажется, это не плохо. Но здесь есть и недостатки. Руководитель школы на протяжении месяца каждый день посещает уроки разных учителей и не одному из них не уделяет столько времени, сколько требуется для всестороннего изучения работы учителя. Отмеченные подходы к организации внутришкольного контроля не отвечают требованиям сегодняшнего дня. Учитывая современный уровень учебно-воспитательного процесса, руководители школы должны стремиться к достижению преемственности в научном и методическом росте всего педагогического коллектива школы. Новый учебный год должен быть продолжением истекшего в совершенствовании педагогического мастерства каждого члена коллектива и, следовательно, в повышении качества всего учебно-воспитательного процесса в школе.

Соблюдение преемственности должно стать принципом руководства педагогического коллектива и послужить основой для отбора системы средств управления. К системе средств управления, прежде всего, следует отнести сочетание различных форм контроля, которые помогут руководителям получить всестороннюю информацию о состоянии дел в школе. **Форма контроля** – это важная сторона в организации руководства учебно-воспитательным процессом. Какие из них следует считать более рациональными и почему?

Каждая форма контроля, прежде всего, должна иметь целевое назначение и способствовать предупреждению возможных ошибок деятельности учителя на разных этапах учебной работы. Правильно выбранные формы контроля помогут руководителю получить полную и всестороннюю информацию о состоянии учебно-воспитательной работы в школе.

Все эти формы взаимосвязаны и дополняют друг друга, но каждая из них имеет свои специфические особенности. Общими для всех форм является этапность осуществления внутришкольного контроля. Каждая проверка, независимо от ее цели, должна осуществляться в определенной последовательности, а именно: подготовительный этап, сбор необходимой информации, анализ собранной информации и ее обсуждение, проверка исполнения указаний. Все этапы взаимосвязаны, и каждый из них базируется на предшествующем. Например, без предварительной подготовки сбора информации контроль не может быть целенаправленным, и, следовательно, этой информации нельзя дать глубокий педагогический анализ. Если собрать и проанализировать информацию без принятия конкретных мер и проверки исполнения – получится простая констатация фактов.

1**. Обзорный контроль** позволяет выяснить на каком профессиональном уровне начинает учебный год весь педагогический коллектив, если он по своему составу большой, то какая-то часть его, особенно та, которая волнует руководителя; вошло ли в практику все то, над чем трудились в истекшем году всем коллективом. Эту форму контроля рационально использовать в начале учебного года. Одни учителя побывали на курсах усовершенствования, другие получили конкретные задания от руководителя школы перед уходом в отпуск для самостоятельной работы в целях повышения своего педагогического мастерства. Естественно руководителей волнует, что нового появилось в работе каждого из этих учителей. С какими потенциальными возможностями они вступят в новый учебный год?

В результате обзорного контроля администрация, с одной стороны может увидеть все новое, передовое в практике работы, с другой – наметить конкретные меры для оказания помощи нуждающимся учителям и использовать в этих целях такие формы, как предварительный и персональный контроли. Деятельность работы с отдельными учителями может быть разной: четверть, полугодие, год, все зависит от успехов каждого. Но сам контроль в этих случаях обусловлен необходимостью.

Обзорный контроль используется также в конце третьей или в самом начале четвертой четверти. Что в этом случае проверяется? Скажем, на протяжении года коллектив решал определенный комплекс вопросов с целью улучшения качества учебно-воспитательной работы в школе.

Эта форма контроля рассчитана только на руководителей школы и по длительности занимает 15–20 дней. Организуется она следующим образом. Заместитель директора по учебно-воспитательной работе составляет график посещения уроков учителей им и директором.

Эта форма контроля может быть использована и вновь назначенным руководителем. В этом случае она позволяет ему в какой-то мере познакомиться с работой всего коллектива, как на уроках, так и во внеурочное время и получить общее представление о состоянии учебно-воспитательной работе в школе.

**2. Предварительный контроль** позволяет руководителю познакомиться с построением урока или серии уроков по какой-либо теме у того или иного учителя, по поурочным или тематическим планам, предварительно обсудить, в какой мере эти уроки отвечают требованиям сегодняшнего дня, и при необходимости оказать нужную помощь. Цель предварительного контроля – предупредить возможные ошибки в работе учителя до проведения урока или изучения темы.

Практически эта форма контроля используется в работе с начинающими или вновь прибывшими в данный педагогический коллектив учителями. Заботясь о том, чтобы вновь прибывший или начинающий учитель как можно быстрее включился в тот ритм работы, который выбран в данном педагогическом коллективе, руководитель школы может начать свой контроль за его деятельностью со знакомства с поурочным планом.

Особое внимание руководитель сосредотачивает на следующем:

1. продумана ли учителем постановка познавательной задачи в целях повышения интереса к изучаемому материалу и активизации мыслительной деятельности учащихся;
2. как используется при разработке темы или части ее ранее усвоенные учениками знания с тем, чтобы их углублять и развивать в процессе изучения нового;
3. каким путем строит учитель изложение нового материала: путем описательного или доказательного объяснения, использование интерактивных методов обучения;
4. насколько удачно отработан учителем познавательный материал из жизненных наблюдений, художественной или научно-популярной литературы, в целях формирования осознанных представлений и понятий;
5. стремится ли учитель в процессе изложения материала подвести своих воспитанников к самостоятельным выводам и обобщениям;
6. какие разнообразные и эффективные формы работы с учащимися использует учитель в целях активизации их познавательной деятельности;
7. какие современные технологии применяет учитель на уроке для развития самостоятельного мышления учащихся;
8. носит ли обучение воспитательный характер;
9. в какой мере продумано домашнее задание и нацеливает ли оно учащихся на объяснение фактов или явлений из окружающей действительности на основе приобретенных знаний.

Разумеется, подход при анализе поурочных или тематических планов может быть иным, т.е. могут быть рассмотрены и другие требования учебного процесса. Все зависит от целей и задач, которые учитель собирается решать на уроке (излагать ли новый материал, закреплять ранее изученный, вырабатывать практические умения и навыки и т.д.). Но любой поурочный план должен быть подчинен основным целям обучения – формированию прочных знаний, глубоких убеждений и воспитанию самостоятельного мышления учащихся.

Предварительная форма контроля используется и в том случае, когда учитель начинает изучение наиболее сложной темы. По результатам истекшего года руководитель знает, что учащиеся слабо ее усвоили, так как учителя не продумали эффективные пути изучения данной темы. Чтобы не допустить прошлогодних ошибок, руководитель приглашает нескольких учителей, ведущих в данной параллели этот предмет, и руководителя методического объединения для предварительного обсуждения этой темы, предлагает разработать ее, включая работы тренировочного и контрольного характера, и обязательно обсудить и утвердить разработку на методическом объединении. Важно, чтобы методическое объединение не просто было причастно к разработке темы, но и отвечало за ее качество. Разработанная тема представляется на утверждение руководителю до изучения ее в классе. В этом случае посредством предварительного контроля руководитель стремится не только предупредить возможные ошибки, но и оказать воздействие на эффективность труда учителя.

Эта же форма контроля используется руководителем в работе с молодыми и малоопытными учителями, которые пока еще не умеют глубоко продумывать и правильно планировать урок, исходя из специфики класса. Как им помочь? Руководитель приглашает их на беседу по плану урока опытного учителя и показывает, как мастер педагогического труда, исходя из специфики, готовится к уроку: какой познавательный материал отобран для урока и как учитель увязывает его с жизнью, какие приемы и методы обучения учитель использует и почему считает их в данном случае целесообразными. Подробно разбирается структура урока, эффективные формы работы с учащимися.

Успешно используется эта форма контроля и во внеклассной работе. Руководитель заранее обсуждает ход и содержание того или иного мероприятия с ответственными лицами, вносит поправки, если это необходимо, и тем самым предупреждает возможные ошибки.

3. **Персональный контроль** (личностно-профессиональный) позволяет длительное время работать с отдельным учителем в целях повышения его педагогического мастерства. В практике руководства педагогическим коллективом нередки случаи, когда в результате контроля обнаруживается какие-то недостатки в работе учителя. Но у одного учителя они легко устраняются, а у другого – нет, и требуется длительная работа с таким учителем. В основном персональная форма контроля предназначена для оказания действенной помощи начинающему или малоопытному учителю.

Хотя персональный контроль чаще всего планируется в текущем плане работы руководителя, он может включаться в общий план. При хорошей постановке внутришкольного контроля руководитель знает слабые звенья в работе того или иного учителя. Например, учитель не уделяет должного внимания слабым ученикам. В связи с этим руководитель включает в общегодовой план персональный контроль за тем, как учитель планирует работу со слабыми и осуществляет ее в процессе обучения, какова частота опроса слабоуспевающих, индивидуальная работа с ними. Обычно в общешкольном годовом плане намечается проверка работы нескольких учителей и чаще всего по различным вопросам.

Значение персонального контроля трудно переоценить. Успех работы всего коллектива зависит от качества работы каждого ее члена.

Персональный контроль рассчитан на длительную работу с отдельным учителем в повышении его профессионального мастерства. Он может использоваться не только для оказания помощи начинающему или малоопытному учителю, но и в целях достижения необходимой требовательности и систематичности в работе отдельных учителей по тем или иным вопросам.

При осуществлении персонального контроля руководитель имеет право:

* знакомиться с документацией в соответствии с функциональными обязанностями, рабочими программами (тематическим планированием, которое составляется учителем на учебный год, рассматривается и утверждается на заседании методического объединения и может корректироваться в процессе работы), поурочными планами, классными журналами, дневниками и тетрадями учащихся, протоколами родительских собраний, планами воспитательной работы, аналитическими материалами учителя;
* изучать практическую деятельность педагогических работников школы через посещение и анализ уроков, внеклассных мероприятий, занятий кружков, факультативов, секций;
* проводить экспертизу педагогической деятельности;
* проводить мониторинг образовательного процесса с последующим анализом полученной информации;
* организовать социологические, психологические, педагогические исследования: анкетирования, тестирования учащихся, родителей, учителей;
* делать выводы и принимать управленческие решения.

Проверяемый педагогический работник имеет право:

* знать сроки контроля и критерии оценки его деятельности;
* знать цель, содержание, виды, формы и методы контроля;
* своевременно знакомиться с выводами и рекомендациями администрации;
* обратиться в конфликтную комиссию профкома школы или вышестоящие органы управления народным образованием при несогласии с результатами.

По результатам персонального контроля деятельности учителя оформляется справка.

4. **Тематический контроль** предусматривает проверку изучения конкретных тем выполнения задач учебно-воспитательного процесса. Цель тематического контроля – мобилизовать внимание коллектива на решение определенных задач дидактического, методического или воспитательного характера, которые по тем или иным причинам недостаточно успешно решаются в данном коллективе.

Тематический контроль осуществляется при проверке отдельных звеньев текущей работы педагогического коллектива. Цель тематического контроля – отрабатывать и утверждать в практической деятельности каждого учителя современные требования к процессу обучения, внедрять эффективные формы и методы работы. В этой связи, контроль за решением основных проблемных тем учебно-воспитательного процесса, опытные руководители начинают с мастеров педагогического труда. В первую очередь изучается и обобщается их опыт. Результаты обобщений широко обсуждаются на педагогическом совете или производственном совещании, а затем все лучшее внедряется в работу всех учителей. Тематический контроль как бы стимулирует рождение передового опыта.

5. **Фронтальный контроль** позволяет руководителю школы ознакомиться с системой работы одного учителя, группы учителей или целого методического объединения, на этой основе произвести глубокий и всесторонний анализ их деятельности, указать на недостатки в работе и предупредить их, а также изучить лучший опыт в целях его распространения.

С точки зрения организации, это – групповая форма контроля. Для осуществления ее обычно создается группа проверяющих (6–8 человек) под руководством директора или его заместителя по учебно-воспитательной работе.

Фронтальная форма контроля позволяет проверить систему работы одного учителя. В этом случае проверка ведется в полном объеме, проверяется работа учителя по самообразованию, поурочные и календарные планы, качество преподавания, знаний, умений и навыков учащихся, внеклассная и общественная работа, которую ведет учитель.

Можно проверить работу группы учителей. Это обычно связано с проверкой качества преподавания того или иного учебного предмета. Например: состояние преподавания русского языка (и качества знаний учащихся) в четвертых классах, физики – в восьмых классах, состояние преподавания математики в начальных и т.д. Проверка ведется также в полном объеме: планирование работы, выполнение государственных программ, качество преподавания и знаний учащихся, внеклассная работа по предмету.

Таким же образом проверяется работа методического объединения.

Фронтальная проверка трудоемка и требует тщательной подготовки. Обычно заместитель директора по учебно-воспитательной работе заранее составляет план проверки, обсуждает его с проверяющими, дает пояснение к каждому пункту. Затем распределяются обязанности между проверяющими, устанавливаются сроки проверки, намечается дата и место обсуждения результатов проверки (методическое объединение, производственное совещание, педагогический совет). Особенно тщательно должен быть отработан план.

6. **Классно-обобщающий контроль** – такая форма, которая позволяет выяснить воздействие разных учителей на учащихся одного класса и методом сравнения определить глубину этого воздействия. Эта форма рассчитана только на руководителей школы. Она многопланова и требует от руководителя тщательной подготовки. Практически она осуществляется следующим образом: руководитель избирает класс и посещает все уроки и мероприятия на протяжении двух-трех дней. Это позволяет ему пронаблюдать работу всех учителей, преподающих в данном классе, и по возможности не один раз. Чтобы наблюдение за деятельностью учителей проходило целенаправленно, руководитель должен иметь четко продуманный план.

Наблюдая за деятельностью каждого учителя сравнивая и сопоставляя приемы и методы их работы, руководитель получает богатый материал о педагогическом воздействии определенной группы учителей на учащихся данного класса. Факты видны. Видны так же и отдельные недоработки каждого. Пользуясь методом сравнения, руководитель ясно видит в чем помочь одному учителю, что потребовать от другого, какие сильные стороны третьего следует развить и сделать достоянием всего коллектива, в чем именно следует добиться единства действий учителей, работающих в данном классе.

Методическая направленность внутришкольного контроля – результат

контроля:

1. чему научили и чему научились?
2. что исправили и что улучшили?
3. от чего отказались и что развили?
4. каков уровень профессионального мастерства и как помог контроль в его развитии?

Центральное звено управления, обеспечивающего контроль, – методические объединения (м/о), которые организуют взаимоконтроль.

Преимущества организации внутришкольного контроля через м/о следующие:

* 1. легче найти взаимопонимание, так как коллективы – специалисты одного или близкого профиля;
  2. объединение внутришкольного контроля и методической работы;
  3. коллективная выработка целей;
  4. коллективное планирование;
  5. непосредственный личностно-ориентированный подход к каждому учителю.

При организации контроля можно использовать различные **методы**.

Наиболее эффективные из них:

* 1. устная проверка – беседа (живой контакт между проверяющим и учеником);
  2. письменная проверка (более объективная при выявлении ЗУН как письменной речи, так и письменно – вычислительных навыков учащихся);
  3. графическая проверка (посредством наглядного образа);
  4. комбинированная проверка сочетает методы: устный, письменный, графический, наблюдение, анкетирование, тестирование, посещение уроков, внеклассных мероприятий, срезовые работы, творческие работы, изучение самоанализа учителей, изучение документации.

Руководство школой будет эффективным лишь тогда, когда контроль осуществляется не от случая к случаю, а систематически, на основе заранее намеченного плана. Нужен план, основанный на точном расчете, ясном и обусловленном необходимостью содержании, определения конкретных исполнителей, средств, времени выполнения.

Руководствуясь Законом «Об образовании», Национальной программой подготовки кадров, Указами Президента в области образования, Положением об общем среднем образовании, Уставом школы, администрация при планировании должна исходить из фактического положения дел в школе.

Планирование должно предусматривать поступление достаточной информации о состоянии учебно-воспитательного процесса, так как без этого администрация будет слепо следовать за событиями, которые сложились или складываются помимо их воли.

Весь объем работы по вопросам руководства и контроля, намеченный в плане, должен быть рассчитан не только на руководителей школ, но и на профсоюзные организации, и методические объединения.

В плане должно быть четко определено, кто и когда осуществляет контроль, какими формами и методами, где обсуждаются результаты.

План должен выражать не только идею строгого контроля за деятельностью педагогического коллектива, но и оказания всесторонней помощи нуждающимся в целях повышения их педагогического мастерства, а также изучения и распространения передового опыта в коллективе.

Окончательно план утверждается на итоговом педагогическом совете в конце учебного года соответствующими дополнениями и изменениями, внесенными членами педагогического коллектива.

При таком подходе весь коллектив является участником составленного плана и перед уходом в отпуск каждый знает, над какими вопросами будет работать школа, методическое объединение и конкретно каждый из них в новом учебном году. Это, несомненно, позволяет членам коллектива более основательно подготовиться к выполнению порученного дела.

Все совещания, педагогические советы проводятся в установленные дни: совещания при директоре – по вторникам, педагогический совет – по четвергам.

У каждой администрации школы – свой подход, свои методы контроля, которые диктуют ему условия работы, возможности коллектива, задачи школы. Но есть некие общие основания, характерные для каждого учебного заведения – это компоненты педагогической деятельности. Из них-то, в основном, и нужно исходить при планировании и проведении внутришкольного контроля. И это приносит свои результаты: коллектив привыкает к постоянному самоанализу, нет «западающих» проблем, своевременно выявляются профессиональные затруднения.

В МОУ В(С) ОШ №2 проводятся следующие **виды контроля**:

1. Предварительный – предварительное знакомство;

2. Текущий – непосредственное наблюдение за учебно-воспитательным процессом.

3. Итоговый – изучение результатов работы школы, педагогов за четверть, полугодие, учебный год.

4. Тематический. Тематический контроль проводится по отдельным проблемам деятельности школы. Содержание тематического контроля может включать вопросы индивидуализации, дифференциации, коррекции обучения, устранения перегрузки учащихся, уровня сформированности общеучебных умений и навыков, активизации познавательной деятельности обучающихся и другие вопросы. Тематический контроль направлен не только на изучение фактического состояния дел по конкретному вопросу, но и на внедрение в существующую практику технологии развивающего обучения, новых форм и методов работы, опыта мастеров педагогического труда. Темы контроля определяются в соответствии с Программой развития школы, проблемно-ориентированным анализом работы школы по итогам учебного года, основными тенденциями развития образования в городе, регионе, стране. Члены педагогического коллектива должны быть ознакомлены с темами, сроками, целями, формами и методами контроля в соответствии с планом работы школы. В ходе тематического контроля: проводятся тематические исследования (анкетирование, тестирование); осуществляется анализ практической деятельности учителя, классного руководителя, руководителей кружков и секций, учащихся; посещения уроков, внеклассных мероприятий, занятий кружков, секций; анализ школьной и классной документации. Результаты тематического контроля оформляются в виде заключения или справки. Педагогический коллектив знакомится с результатами тематического контроля на заседаниях педсоветов, совещаниях при директоре или заместителях, заседаниях методических объединений. По результатам тематического контроля принимаются меры, направленные на совершенствование учебно-воспитательного процесса и повышение качества знаний, уровня воспитанности и развития учащихся.

5. Классно-обобщающий. Классно-обобщающий контроль осуществляется в конкретном классе или параллели. Классно-обобщающий контроль направлен на получение информации о состоянии образовательного процесса в том или ином классе или параллели. В ходе классно-обобщающего контроля изучается весь комплекс учебной работы в отдельном классе или классах:

1. деятельность всех учителей;
2. включение учащихся в познавательную деятельность;
3. привитие интереса к знаниям;
4. стимулирование потребности в самообразовании, самоопределении;
5. сотрудничество учителя и учащихся;
6. социально-психологический климат в классном коллективе.

Классы для проведения классно-обобщающего контроля определяются по результатам анализа по итогам учебного года, полугодия или четверти. Продолжительность классно-обобщающего контроля определяется необходимой глубиной изучения состояния дел в соответствии с выявленными проблемами. Члены педагогического коллектива предварительно знакомятся с объектами, сроками, целями, формами и методами классно-обобщающего контроля в соответствии с планом работы школы. По результатам классно-обобщающего контроля проводятся мини педсоветы, совещания при директоре или его заместителях, классные часы, родительские собрания.

6. Комплексный. Комплексный контроль проводится с целью получения полной информации о состоянии образовательного процесса в школе в целом или по конкретной проблеме. Для проведения комплексного контроля создается группа, состоящая из членов администрации образовательного учреждения, руководителей методических объединений, эффективно работающих учителей школы под руководством одного из членов администрации. Для работы в составе данной группы администрация может привлекать лучших учителей других школ, инспекторов и методистов районного управления образованием. Члены группы должны четко определить цели, задачи, разработать план проверки, распределить обязанности между собой. Перед каждым проверяющим ставится конкретная задача, устанавливаются сроки, формы обобщения итогов комплексной проверки. Члены педагогического коллектива знакомятся с целями, задачами, планом проведения комплексной проверки в соответствии с планом работы школы, но не менее чем за месяц до ее начала. По результатам комплексной проверки готовится справка, на основании которой директором школы издается приказ (контроль за исполнением которого возлагается на одного из членов администрации) и проводится заседание педагогического совета при директоре или его заместителях. При получении положительных результатов данный приказ снимается с контроля.

**2.2 Структура управления и совершенствование системы управления образовательного учреждения**

Тип здания:

Школа расположена на территории ФБУ ИК-4 на первом этаже двухэтажного здания. Количество учащихся на 1 сентября 2008 года – 201.

Режим работы: 5-ти-дневная учебная неделя.

Аттестация и лицензирование успешно пройдены в апреле 2009 года.

Заявленные образовательные программы:

Основное общее образование

Среднее (полное) общее образование

Школа работает в две смены по общешкольному базисному плану, по учебным программам, утвержденным МО и ПО РФ. Кроме основных предметов базисного плана включены предметы по выбору:

– экономика 8,10,11,12 классы

– право 9,11,12 классы

– информатика 5,8,9,10,11,12 классы

– мировая художественная культура 11,12 классы.

В 2008–2009 учебном году в вечерней школе 7 классов-комплектов:

1–8 (25 учащихся),

1- 9 (29 учащихся),

2–10 (55 учащихся),

2–11 (50 учащихся),

1–12 (35 учащихся)

в которых на 1 сентября 2008 г. было зачислено 201 учащийся. В течение сентября-октября в школу прибыло 13 осужденных, выбыло 59 учащихся (УДО, этап и т.д.) по уважительным причинам. На конец 1 полугодия осталось – 155 учащихся.

За 2007–2008 учебный год посещаемость составила 97,5%, успеваемость – 100%. Аттестовано 136 учащихся, 13 учащихся получили аттестаты об основном общем образовании, 16 получили аттестаты о среднем (полном) общем образовании.

В 2007–2008 учебном году основной темой, над которой работает педколлектив, является «Реабилитация личности средствами образования». В рамках этой темы классными руководителями проведены следующие мероприятия: классный час «Наука жить достойно» (Федорова Л.А.), беседа «Как можно изменить себя» (Овсянникова И.А.), круглый стол «Творить добро, творить всегда» (Логинова Н.А.) и т.д. Всего в школе проведено около 120 тематических классных часов, бесед, заседаний, круглых столов, диспутов, конкурсов. В школе последовательно проводится воспитательная работа, учителя ежегодно проводят общешколные тематические вечера, посвященные Дню учителя, 8 Марта, Дню Победы, предметные недели, семинары. В течение более 10 лет учителя проводят Новогодние КВНы и выпускные вечера.

В школе работают 6 педагогов и 1 по совместительству (7 ч английского языка). Все имеют высшее образование, опыт работы различен: от 33 лет до 3 лет. По категориям в школе работают 3 учителя высшей категории), 1 учитель – 1 категории, 2 учителя – 2 категории.

На протяжении многих лет школа учасвует в ежегодном смотре – конкурсе на лучшую вечернюю школу при ИУ УФСИН России по Ставропольскому краю.

Реализуемая в школе программа носит образовательный характер, включает в себя нравственно-патриотическое образование, эстетический курс, правовое образование и направлена на решение задач среднего (полного) и основного общего образования. Уровень программы полностью соответствует требованиям образовательных стандартов, типу, виду образовательного учреждения.

В своей работе школа руководствуется уставом школы, планом работы школы, планом работы методического объединения классных руководителей, планом внутришкольного контроля, планами воспитательной работы классных руководителей.

Школа работает на основе договоров, заключенных между школой и ФГУ ИК-4, школой и отделом образования АГМР. В 2007–2008 учебном году внесены поправки и изменения в Устав, связанные с обязательным средним (полным) общим образованием и открытием УКП для учащихся, находящимися на поселении (в течение года в школе обучались 4 учащихся находящиеся в поселках колонии поселения).

В течение 1 полугодия 2008–2009 учебного года проведено 2 общешкольных собрания, 6 расширенных педсоветов с участием педколлектива школы и сотрудников ОВР по тематике: «Межпредметные связи – средство развития интереса к учебному процессу», «Методические аспекты педагогического процесса», «Насущные заботы учителя», «Формирование толерантности, гражданской ответственности и правового самосознания» и т.д. 1 раз в месяц проводятся совместные совещания при директоре школы по вопросам посещаемости и успеваемости, что позволяет стабилизировать и улучшить соответствующие показатели. За этот период проведено два родительских дня для учащихся школы и их родственников, во время которых проводились заседания родительского комитета родственников, на которых решались вопросы улучшения образовательного процесса.

Управление образовательным учреждением строится (согласно положению о вечернем (сменном) общеобразовательном учреждении (постановление Правительства РФ от 09.09. 1996 года №1058)) на принципе единоначалия и самоуправления, взаимодействия с учреждениями, организациями, родителями и общественностью.

Управление учебно-воспитательным процессом в школе представляет собой непрерывный и целенаправленный процесс воздействия на педагогический и ученический коллективы. Специфика этого процесса определяется следующими факторами: особенности состава учащихся, которые являются наиболее запущенными в социально-нравственном отношении, необходимость строгого соблюдения правил поведения в школе с внутренним распорядком в ИУ, творческая связь преподавателей школы с администрацией ИУ.

Первостепенная роль принадлежит директору школы и заместителю директора по учебно-воспитательному процессу. Ведущая функция директора – координация образовательного процесса. Заместитель директора обеспечивает оперативное управление образовательным процессом, и реализует основные управленческие функции: анализ, планирование, организацию контроля, самоконтроль, регулирование деятельности педагогического коллектива. Руководители должны уметь владеть современными методами контроля и руководства учебно-воспитательным процессом. Это особенно важно для вечерних школ при ИУ, так как известна специфика условий, в которых наши школы находятся. Откладывается определенный отпечаток на всю деятельность.

Органы управления школой: педагогический совет, совещание при директоре, методические объединения классных руководителей. Профсоюзные собрания, общешкольные родительские собрания.

Педагогический совет – важнейший орган коллективной мысли учителей. На его заседаниях выносятся вопросы, требующие присутствия всех членов педагогического коллектива. Именно на заседаниях педагогического совета обсуждаются все важнейшие вопросы содержания образования и принятия решений, обязательные для всех членов педагогического коллектива.

В нашей школе работает традиционная структура внутришкольного управления называемая линейно-функционального типа.

Для такой структуры характерно наличие двух или более иерархических уровней управления, на каждом из которых руководителю подчиняется группа сотрудников и отношения между руководителем и подчиненными строятся по принципу единоначалия. Руководители наделяются полномочиями решать любые вопросы, возникающие в деятельности подчиненных групп.

В практике российского образования мотивирующие возможности контроля используются недостаточно. Контроль, в основном, ориентирован на выявление недостатков, что вызывает психологический дискомфорт сотрудника. Хотя, одной из основных задач контроля является побуждение педагогов к совершенствованию результатов своей деятельности, поиску новых возможностей.

На деле же, очень часто контроль в школе можно назвать тотальным: контролируется буквально все, кроме того, достигнуты ли поставленные новые цели. При этом формы, методы и темы контроля остаются прежними год от года.

Как следствие того, само слово «контроль» часто вызывает у педагогов негативные эмоции, а проверяющие воспринимаются как лица, которые не столько помогают, сколько мешают работать. По утверждению О.Г. Хомерики, контроль, заставляющий защищаться, ограничивает возможности творческого роста, что в корне противоречит ценностным ориентирам и основному назначению образования. Профессор Гарвардского университета К. Арджирис считает, что жесткий, административный контроль чаще всего несовместим со свободой деятельности человека, с творчеством, инициативой. Он снимает мотивацию, сдерживает творческое решение, противоречит чувству личной независимости и технологической свободе.

Но в тоже время нельзя и совсем отказаться от контроля: это приведет к снижению дисциплины и падению качества работы. Как же быть? Где золотая середина инспекционной деятельности?

Негативное отношение педагогов к контролю сильно затрудняет администрации образовательного учреждения осуществление контрольно-диагностической функции. Между тем осуществление контроля необходимо для осуществления обратной связи для того, чтобы руководитель знал объективное состояние дел в своем учреждении. Следовательно, руководитель должен создать такие условия, чтобы контроль был максимально эффективным, и чтобы сотрудники учреждения были заинтересованы в объективности контроля.

Чтобы контроль реально помогал школе, он должен иметь стратегический характер, то есть отражать общие приоритеты организации и поддерживать их. Контроль над обычными операциями не имеет смысла и будет только отвлекать силы от более важных целей.

Процесс контроля связан не только с выявлением результатов и состояния процессов жизнедеятельности школы, но и оценкой работы тех, людей, которые осуществляют эти процессы. Одной из основных задач контроля является мотивация работников школы к улучшению результатов трудовой деятельности. Контроль призван побуждать к устранению существующих недостатков или использованию новых возможностей. Однако сама процедура контроля может приводить к сильным напряжениям и вызывать чувство сопротивления. В этих случаях контроль может сыграть демотивирующую роль. Чтобы этого не происходило, при его осуществлении нужно соблюдать общие условия мотивации сотрудников.

Справедливость контроля достигается введением стандартов (норм, требований), предварительно согласованных с коллективом, обоснованием и аргументированностью оценочных суждений в процессе контроля, представлением подчиненному права самому проанализировать и оценить результаты своего труда, уважительным и доброжелательным отношением к личности контролируемого.

В педагогической литературе можно встретить описание новых, современных форм контроля – самоконтроль, самооценка и профессиональный контроль по конечным результатам.

Чтобы контроль максимально раскрывал творческий потенциал педагога он должен опираться на:

1. Отказ в ходе контроля от диктата и мелочной опеки;

2. Создание стимулов к активной творческой деятельности, совместный поиск оптимальных вариантов организации, моделирование педагогического процесса; предоставление педагогу возможности апробировать их на практике;

3. Создание в коллективе условий для постоянного самосовершенствования педагогов на основе изучения индивидуальных особенностей каждого.

Функции внутришкольного контроля значительно расширяются за счет отслеживания динамики личностного роста каждого ученика при освоении знаний. Для этого проводится мониторинг личностно-ориентированного образовательного процесса в ОУ, который включает оценку результатов обучения. Внутришкольный контроль в личностно-ориентированной школе должен проводится не только в целях создания оптимальных условий для изучения индивидуальности каждого ученика, но и для изучения личности учителя.

Разумное сочетание централизующей вертикали с сильно развитой системой горизонтальных связей также представляет собой эффективную форму контроля и позволяет организовать достаточно оптимальную обратную связь и обеспечить наибольшую устойчивость системы управления.

Контроль станет эффективным только тогда, когда он будет регулярным, систематическим, действенным и гласным.

Я считаю, что демократическая система внутришкольного контроля в системе образовательного учреждения должна основываться на следующих принципах:

1. Принцип поиска позитивного (если контролирующий будет настроен на получение позитивного результата контроля, будет отмечать успехи в работе педагога в первую очередь, то диалог между ним и контролируемым об устранении недостатков в работе станет более продуктивным)
2. Принцип контроля за достижением цели (бессмысленно осуществлять контроль за процессом функционирования, циклично повторяя формы и темы контроля. Контроль должен быт нацелен на получение информации о достижении цели и задач учреждения)
3. Принцип субъектной позиции педагога к системе внутришкольного контроля (чем активней педагоги ОУ участвуют сами в процессе внутришкольного контроля – взаимоконтроль и самоконтроль, тем понятнее и важнее он ими ощущается)
4. Принцип гласности и открытости контроля (результаты контроля – как позитивные так и негативные, должны стать известны всему коллективу. В этом случае каждый член коллектива может самостоятельно оценить себя или отметить свои ошибки по отношению к общим критериям)
5. Принцип системности. (если контроль будет эпизодическим, то продуктивность его резко снижается)

Необходимость совершенствования системы управления школой диктуется изменениями в содержании управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения. Так, внедрение нового содержания образования и новых его технологий требует усиления методической работы с учителями.

Увеличение объемов экспериментальной деятельности требует специальной работы по ее координации и мониторингу. Но иерархическая структура управления образовательным учреждением не должна тормозить инициативу педагогов и школьников, позволять им в полной мере реализовать свои потенциальные возможности. Для преодоления этого управляющая система школы должна обеспечить:

• целеполагание, прогнозировать результаты своей работы;

• оптимальную расстановку кадров;

• формирование у учителей мотивации к инновационной деятельности, к работе в творческих группах;

• качественный внутришкольный контроль, который позволяет вносить своевременные коррективы в образовательный процесс и обладать стимулирующим характером.

**Заключение**

Да, на сегодняшний день внутришкольный контроль в системе управления образовательного учреждения – проблема актуальная. Исследуя и изучая материал по данной тематике, я для себя выделила четыре основных компонента внутришкольного контроля в системе образовательного учреждения:

1. Первым компонентом контроля как системы являются люди, выступающие в качестве его объектов и субъектов. Распределение обязанностей здесь основывается не только на функциональных требованиях, но и на личных возможностях и ориентации. В центре внимания руководителя школы

– учет возможностей и интересов как контролируемых, так и контролеров. «Навязчивый» контроль, воспринимаемый как насилие, лишает педагога социальной и творческой мотивации, заставляет его защищаться, выбирая тактику поиска «психологической ниши», когда главная задача – не быть пойманным.

С позиции человеческого фактора, внутришкольный контроль должен быть мотивированным и стимулирующим, основанным на знании возможностей и интересов всех участников. С одной стороны, его результатом должно быть качественное улучшение отношений внутри отдельных групп и между ними, с другой – степень профессионального роста педагогов и успехов учащихся. Таким образом, контроль рассматривается в качестве регулятора производственных отношений и одного из элементов методической помощи педагогам, учащимся и администрации школы.

2. Следующий компонент контроля как системы – условия, определяющие его объем, широту и направленность.

К условиям, влияющим на процесс контроля, следует отнести ресурсы времени, кадров и материальные. Осуществляя внутришкольный контроль силами школы, мы используем единые ресурсы, принадлежащие всей школе как социально-педагогической системе, и значит, так или иначе влияем на другие направления ее деятельности и, прежде всего, на педагогический процесс. Поэтому сбалансированность общих ресурсов школы, основанная на их рациональном использовании, является основной заботой руководителя в процессе организации внутришкольного контроля.

К группе факторов, определяющих направленность и качество контроля, также можно отнести компетентность руководства, тип школы, отдаленность от органов управления образованием, сложившуюся практику взаимоотношений с ними, научно-методический потенциал педагогического коллектива территории, на которой расположена школа, уровень развития учащихся и т.д. Выбор факторов конкретизируется каждой школой.

И ресурсы, и факторы контроля должны быть четко очерчены и подвергнуты анализу. Сделать это возможно при достаточном информационном обеспечении.

Такой подход позволяет ввести еще два критерия эффективности:

1) количество временных, кадровых и материальных затрат в сопоставлении с полученным результатом;

2) уменьшение влияния факторов, снижающих качество контроля и рациональное использование ресурсов.

По первой позиции ясно, что большее количество посещенных уроков, административных проверок, совещаний и педсоветов, организационных приказов и других показателей при неизменных или худших результатах – свидетельство несостоятельности контроля. Но даже если заметно продвижение вперед по каким-либо направлениям, всегда следует задавать вопрос: сопоставимы ли затраченные усилия с полученными результатами?

Второй критерий можно проиллюстрировать на следующем примере. Посещение школы представителями органов образования при отсутствии плана взаимодействия с ней, как известно, отвлекает имеющиеся ресурсы и не позволяет их рационально использовать. Выход? Инициировать заключение взаимных соглашений с органами управления, где точно указывать направления, сроки и критерии контроля.

3. Третий компонент – цели и принципы контроля. Фактически основные цели внутришкольного контроля обозначены нами при рассмотрении человеческого фактора и соответствуют первым трем критериям оценки эффективности.

Планируя внутришкольный контроль на текущий период, руководитель школы, исходя из существующих проблем, конкретизирует общие цели.

Главное – подчеркнуть место и значение целеполагания в моделировании системы контроля. Для этого я ставлю перед собой некоторые из возможных вопросов, связанных с целевыми установками, и отвечаю на них.

1. А какой контроль следует признать целесообразным?

Контроль, цели которого вытекают из целей деятельности школы, средства – из принципов деятельности и контроля как ее частного проявления, а результаты – из цели контроля.

Следует обратить внимание, во-первых, на взаимосвязь «цели – средства – результат» (через критерии оценки эффективности деятельности). Перед вами вполне конкретные разделы (графы) планирования. Отражают ли их планы вашей школы, в том числе план контроля?

Во-вторых, утверждение того, что средства контроля (как и всего управления) должны вытекать из принципов деятельности, а не следовать целям, считаю важным и наиболее весомым моментом. Постулат цели, оправдывающей средства, висит над отечественным управлением как дамоклов меч. Все прелести такого подхода мы испытывали и продолжаем испытывать на себе. Школа не исключение. Поэтому надо учиться проверять выбираемые нами средства, методы управления, провозглашенными нами же и согласованными в коллективе принципами.

2. И от чего зависит эффективность контроля?

От рационального распределения времени, нацеленности на результат и умелого подбора методов с учетом человеческого фактора. Иными словами, эффективность внутришкольного контроля зависит от его спланированности.

4. Четвертый компонент – методы. Но это не раз и навсегда утвержденная схема внутришкольного контроля, а те отдельные, частные наработки, методики, которые управленцы выбирают в процессе контроля с учетом особенностей контролируемого объекта. Но эти наработки обязательно: а) могут быть описаны; б) имеют традицию (т.е. используются управленцем неоднократно); в) могут быть повторены в работе другого управленца при соответствующей коррекции; г) ведут к рациональному использованию ресурсов и повышению эффективности контроля.

Главное – моделирование системы контроля позволяет держать на контроле внутришкольный контроль.

Эту задачу руководитель будет выполнять только тогда, когда поймет: контроль, как впрочем, и все управление, – это не прерогатива лишь управляющих и контролеров, а естественное свойство высокоорганизованных, развивающихся систем. В данном случае школы.

Контроль – это ориентация на процесс, его совершенствование. Это постоянные вопросы «что?», «зачем?» и «так ли мы делаем?», и конкретное выражение той высокой педагогической, профессиональной требовательности к себе, о которой мы столь часто заявляем. И наконец, это поиск взаимопонимания в коллективной деятельности.

**Литература**

1. Ю.А. Конаржевский Менеджмент и внутришкольное управление М., Центр «Педагогический поиск», 2003 г.
2. Н.А. Шубин Внутришкольный контроль М., Просвещение 1977
3. Т.И. Шамова Внутришкольное управление: Вопросы теории и практики. М., Педагогика, 1991
4. Справочник администрации школы по организации УВП. М., Центр «Педагогический поиск», 2000
5. В.А. Кальней, С.Е. Шишов Технология мониторинга качества обучения в системе «учитель-ученик». М., Пед. общество России, 1999 г.
6. В.А. Сластенин и др. Педагогика: Учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений. М. Школа – пресс, 2000 г.
7. М.М. Поташник Качество образования: проблемы и технологии управления М., Пед. Общество России, 2002 г.
8. Проектирование систем внутришкольного контроля (под редакцией А.М. Моисеева) М., Пед. общество России, 2001 г.
9. В.С. Татьянченко Планирование внутришкольного контроля Челябинск, 1992 г.
10. В.А. Ясвин Экспертиза школьной образовательной среды. М., 2000 г.
11. В.И Бочкарев Государственно-общественное управление образованием: каким ему быть? Ж. «Педагогика» 2001 г. №2
12. О.А. Панова Теоретико-правовые аспекты внутришкольного управления «Педагогика» 2001 г. №2
13. Б.П. Мартиросян Изменение задач инспектирования школ и проблемы методического обеспечения их решения «Педагогика» 2002 г. №10