

**Оксана Боднар,**

завідувач кафедри методики викладання  
навчальних предметів та освітнього  
менеджменту, доктор пед. наук

### **Децентралізований контроль**

*Парадоксально, але менеджер збільшує свій контроль,  
надаючи іншим частину своєї влади. ”*

*Арнолд Таннебаум*

Сьогодні в умовах демократизації освіти все більше значимим є залучення педагогічного колективу до контролю з передачею йому контрольних повноважень. В.С. Пікельна підкреслює, що участь людей у виборах лідерів, безпосередня участь в управлінні перетворюється в принцип життя [25].

*Децентралізований контроль* – це контроль, який здійснюється за допомогою сформованої організаційної культури, яка є достатньо сильним інструментом згуртування колективу та формування корпоративної культури. Традиції, які здійснюються в рамках корпоративної культури, прилучають співробітників до організаційних цілей, диктують їм моделі поведінки.

При децентралізованому контролі використовують індивідуальні норми педагогічної діяльності, але обґрунтовані командою педагогів. Зрозуміло, що чим більший рівень згуртованості команди, тим кращі результати контролю. Децентралізований достатньо сильно впливає на поведінку педагогів.

При децентралізованому контролі використовуються всі переваги самоконтролю, який утримує весь педагогічний персонал в рамках прийнятих організаційних стандартів. Найвищий рівень самоконтролю демонструють кваліфіковані досвідчені співробітники, що володіють високими внутрішніми вимогами до результатів власної праці. Доступ до інформації, наділення додатковою владою сприяють розвитку почуття гордості, відповідальності, значимості, лояльності у вчителів.

Децентралізований контроль передбачає детальну процедуру відбору педагогів, яких залучають до контролю. Перевага віддається тільки тим співробітникам, які повністю розділяють організаційні цінності і їхня праця сприяє розвитку корпоративної культури навчального закладу.

До контролю можна залучати як весь педагогічний колектив, так і окремі управлінські структури: батьківський комітет, методичні об'єднання, органи учнівського самоуправління тощо. Однією з найважливіших ланок у керівництві контролем у навчальному закладі є методичне об'єднання. Організація внутрішкільного контролю через методичні об'єднання має свої позитивні сторони. Передусім залучення до керівництва школою методичного об'єднання помагає поєднати функції інспектування та методичної роботи, легше організуватися і легше знайти взаєморозуміння для фахівців одного або близького профілю, де здійснюється тісний контакт з кожним вчителем-предметником. Тобто, методичне об'єднання виступає своєрідним ніби посередником між педагогом і адміністрацією школи в системі контролю та методичної роботи.

Відтак керівник методичного об'єднання включає в план роботи заходи щодо контрольної-оцінювальної діяльності. Для посилення демократичного полюсу в контролі можна запровадити традицію заповнення анкети, в якій

передбачено, що вчитель сам вибирає для себе переважаючу прийнятну форму контролю: *самоконтроль, взаємоконтроль, адміністративний або індивідуальний контроль*. Формування такого контролю передбачає високий рівень розвитку організаційної культури та високої самосвідомості кожного педагога, оскільки адміністрація навчального закладу строго дотримується вибраних форм та часу контролю згідно побажань учителів. Однак, чим нижчий кваліфікаційний рівень учителя, тим менший компонент повинен займати самоконтроль і більше інші форми. На основі зібраних анкетних даних директор навчального закладу укладає загальну технологічну карту індивідуального контролю, в якому кожен вчитель методоб'єднання планує види контролю за місяцями навчального року.

Таблиця 11

**Технологічна карта здійснення контролю серед методоб'єднання вчителів української мови**

№ з/п	Прізвище учителя	Само-контроль	Взаємо-контроль	Колективний	Загальний адміністративний
1.	Голуб А.М. I категорія	Вересень, травень	Листопад	–	Згідно з планом роботи
2.	Кравченко М.І.	Грудень, березень	Жовтень	Листопад	–
3.	Висоцька О.І. Вища категорія, вч.-методист	Вересень, жовтень. травень	Вересень, грудень	Березень	В плані атестації
4.	Тимчак О.Г., спеціаліст	–	Протягом року у плані консультування	В плані відкритих уроків	Згідно з циклограмою контролю
5.	Щерба Г.В., вища категорія, ст. вчитель	Протягом року згідно з рішенням педагогічної ради	Жовтень, квітень	–	–
6.	Созанська П.Р., II категорія	–	Протягом року	Грудень, квітень, травень	Згідно з циклограмою контролю

На самоконтролі можуть працювати ті педагоги, які мають розвинені навички самоаналізу, беруть активну участь у методичній роботі, діляться професійним досвідом; досягають стабільних результатів у навчанні та вихованні учнів, атестовані на першу або вищу кваліфікаційну категорію і педагогічний колектив прийняв рішення про перевід даного вчителя на самоконтроль на певний навчальний рік.

Педагог, який бере участь у взаємоконтролі, також бере участь у контролі, який організовує методичне об'єднання, володіє достатнім професійним вмінням у плануванні та організації уроку, має хороші результати у навчанні та вихованні, має першу або другу кваліфікаційну категорію. Педагог, що входить до структури адміністративного контролю як повноправний член команди, здійснює всі контрольні процедури, заздалегідь узгоджуючи свої кроки з адміністрацією. Разом з тим, такий вчитель визначає

свої труднощі спільно з керівником методичного об'єднання або заступником директора, погоджує графік самоконтролю з адміністрацією.

Індивідуальний контроль може бути визначений за взаємною згодою педагога і адміністрації і передбачає організацію, передусім, методичної допомоги педагогу за індивідуальною програмою. Адміністративний і індивідуальний контроль може бути запропонований молодим спеціалістам або вчителю, який працює не за спеціальністю.

Вибір форми контролю залежить від таких чинників:

- рівня самоаналізу педагогічної діяльності,
- вміння виділити власні труднощі, недоліки,
- вміння вдосконалювати професійну майстерність,
- креативних здібностей,
- іміджу вчителя в даному навчальному закладі.

При децентралізованому контролі передусім використовуються всі переваги взаємо- та самоконтролю, що утримує весь педагогічний персонал в рамках прийнятих організаційних шкільних стандартів.

**Взаємоконтроль** – процедура взаємообміну перевіряючих дій, спрямована на виявлення відповідності діяльності суб'єктів відповідним нормам, стандартам та критеріям. Така форма контролю – продуктивний спосіб вдосконалення професійної майстерності як для досвідчених педагогів, так і для початківців. Вона забезпечує зростання педагогічної та професійної компетенції всіх членів педагогічного колективу. При взаємоконтролі виробляється відповідальне ставлення педагогів до своєї діяльності. Найчастіше взаємоконтроль розглядають через призму взаємовідвідування уроків, що демонструє педагогам перспективи навчально-виховної діяльності, збагачує практичним досвідом і сприяє розширенню професійного кругозору. При здійсненні самоаналізу освітньої діяльності школи взаємоконтроль може застосовуватись для оцінки всіх напрямків освітньої діяльності школи. Наприклад, взаємоконтроль календарного планування, методичної роботи, самоаналізу уроків тощо.

#### **Алгоритм підготовки взаємоконтролю:**

1. Педагог вибирає наставника чи тимчасове творче об'єднання для спільної діяльності з взаємоаналізу та взаємоконтролю.
2. Разом колеги складають план-графік взаємоконтролю, визначають терміни, мети (проблеми, пошук шляхів її вирішення).
3. Вибирають напрям методичної роботи.
4. Вибирають час взаємовідвідування уроків.
5. Визначають форми взаємоаналізу та взаємооцінки.
6. Групують показники за визначеним напрямком методичної роботи.
7. Обумовлюють форми презентації результатів самоконтролю.

Взаємоконтроль має велике функціональне значення, тому що він стимулює:

- активізацію посадових обов'язків кожного вчителя;
- розширення горизонтальних зв'язків в управлінні школою;
- підвищення рівня взаємодії між адміністрацією та педагогічним колективом;

○ зведення до мінімуму силових, адміністративних методів управління.

З метою підвищення якості морально-етичних норм в організаційній культурі навчального закладу можна запровадити запрошення на взаємоконтроль.

### **Запрошення на взаємоконтроль**

*Шановний колего! Запрошую Вас взяти участь у взаємоконтролі з питань вдосконалення форм перевірки домашнього завдання учнів. Прохання оцінювати за такими критеріями:*

Показники	5	4	3	2	1
Обсяг домашнього завдання					
Налаштування учнів на опитування					
Форми перевірки письмового завдання					
Варіативність форм письмових робіт					
Оптимальне використання часу					
Залучення учнів до оцінювання					
Повнота аргументування оцінок					
Використання змісту завдань для актуалізації опорних знань учнів					

*На взаємоконтроль відведено час з 19 вересня по 10 жовтня. Обговорення результатів та формування заходів щодо підвищення продуктивності домашніх завдань відбудеться на засідання методоб'єднання 11 жовтня 2009р.*

*Професійного Вам задоволення.*

*З повагою*

*Заступник директора з навчально-виховної роботи \_\_\_\_\_*

*Керівник метод об'єднання учителів української мови \_\_\_\_\_ .*

Взаємоконтроль безпосередньо включає компонент взаємоконсультування, який є дуже дієвим засобом підвищення професійної майстерності вчителя. Алгоритм здійснення взаємоконсультування в режимі взаємоконтролю матиме такі позиції:

1. Пошук та озвучення проблем, які відчують вчителі кожен у своїй діяльності.

2. Спільний пошук причин і способів вирішення проблем.

3. Планування спільної діяльності педагога і керівника методоб'єднання (чи члена шкільної адміністрації), спрямованої на вирішення проблеми.

4. Активна діяльність педагога, спрямована на вирішення поставленого завдання, з опорою на консультативну діяльність керівника методичного об'єднання.

5. Спільний пошук літератури з обраної проблеми.

6. Залучення до консультування працівників методичної служби регіону.

5. Аналіз результатів консультативної діяльності педагогів та обговорення отриманих результатів.

**Самоконтроль** – вид контролю, запланований, організований самим суб'єктом і спрямований для перевірки, свідомої оцінки, регулювання і коригування людиною власної діяльності та поведінки, своїх дій, з точки зору їх відповідності попередніми намірам, запланованим прийнятим стандартам. Самоконтроль – це найвищий рівень контрольної діяльності., який, з точки зору кібернетики, забезпечує зовнішні і внутрішні зв'язки в системі контролю.

Найвищий рівень самоконтролю зазвичай демонструють кваліфіковані досвідчені вчителі, що володіють високими внутрішніми вимогами до результатів власної педагогічної праці. Тобто основними критеріями переведу вчителя на самоконтроль можуть бути:

- розвинені навички самоаналізу,
- активна участь у методичній роботі,
- достатній педагогічний досвід роботи,
- наявність першої або вищої кваліфікаційної категорії,
- досягнення стабільних результатів у навчанні і вихованні учнів,
- високий авторитет серед колег.

Можна стверджувати, що в загальноосвітній школі існує два рівні самоконтролю: **нормативний** (офіційно визнаний) та **неформальний особистісний**.

Сьогодні існує практика переведу на самоконтроль через рішення педагогічної ради на певний навчальний рік (*офіційно визнаний самоконтроль*). Однак специфіка педагогічної діяльності зумовлює кожного вчителя, навіть початкуючого, обов'язково щоденно користатись засобами самоконтролю. Зрозуміло, що такий самоконтроль є стихійним, неформалізованим, однак не можна применшувати і його значення. Бо якщо педагог не вдається до самоконтролю, він ніколи не пізнає вершину досягнення творчих злетів (*неформальний особистісний*).

Самоконтроль є складовою частиною всіх видів контролю, здійснюється на всіх етапах його виконання. Проведення самоконтролю направлено на усвідомлення правильності своїх дій, на попередження або виявлення вже зроблених помилок. Самоконтроль також має велике мотивуюче значення. Обмежує застосування цього виду контролю лише те, що він є ефективним тільки при умові високої професійної майстерності педагогів, які мають стабільно високі результати діяльності. Як правило, ці педагоги володіють надзвичайно високою внутрішньою мотивацією, орієнтуються на застосування інновацій, на розвиток, і вони живуть в режимі саморозвитку та творчого пошуку. Робота в режимі самоконтролю – найвища форма професіоналізму педагога. Такий вчитель має адекватну самооцінку, володіє розвинутими навичками самоорганізації праці, ефективно займається самоосвітою, бере активну участь в методичній роботі, ділиться професійним досвідом з колегами.

Фактично всі зовнішні управлінські контролюючі дії (нехай не завжди професійно) може здійснювати кожен педагог сам. Тому сучасний контроль

буде ефективним за наявності в кожному управлінському процесі паралелі зі словом «само-», «взаємо-».

перевірка ↔ самоперевірки, взаємоперевірка,  
оцінка ↔ самооцінка, взаємооцінка,  
контроль ↔ самоконтроль, взаємоконтроль,  
корекція ↔ самокорекція, взаємокорекція,  
діагностика ↔ самодіагностика,  
управління ↔ самоврядування,  
навчання ↔ самонавчання, взаємонавчання  
розвиток ↔ саморозвиток,  
виховання ↔ самовиховання,  
зовнішнє стимулювання ↔ самостимулювання, взаємостимулювання.

Сьогодні самоконтроль розглядається як компонент моніторингу якості освітнього процесу. Перевести контроль в самоконтроль – це найбільший успіх директора школи. Але, як зауважує В.С. Лазарев, «ефективність переведу педагогів на самоконтроль в значній мірі залежить від зрілості педагогічного колективу школи». Тому не можна перевести педагогів на самоконтроль шляхом проведення одноразової акції. Відповідно пропонуємо алгоритм підготовки та здійснення самоконтролю в загальноосвітньому навчальному закладі:

1. Опрацювання літератури з організації самоконтролю директором школи та керівниками методоб'єднань.
2. Вивчення досвіду впровадження самоконтролю у школах України.
3. Підготовка наукового супроводу організації самоконтролю.
4. Організація теоретичного семінару для вчителів «Самоконтроль педагогічної діяльності вчителя як передумова вдосконалення навчально-виховного процесу».
5. Зустріч з психологом. Лекція : «Методика психологічного налаштування на самоконтроль».
6. Організація виставки літератури з самоконтролю педагогічної діяльності.
7. Укладання каталогу статей педагогічної преси з питань самоконтролю роботи вчителя.
8. Обговорення проблем залучення вчителів до самоконтролю на засіданнях методичних об'єднань.
9. Пропаганда досвіду самоконтролю окремих педагогів.
10. Розробка інструктивних та діагностичних матеріалів для вчителя.
11. Проведення тренінгів для вчителів з організації самоконтролю.
12. Слухання на педагогічній раді досвід окремих вчителів з питань організації самоконтролю.
13. Прийняття рішень щодо переведу окремих вчителів на визначений термін виключно на самоконтроль.
14. Підготовка презентацій вчителів з самоконтролю.

Педагоги, що виходять на самоконтроль і взаємоконтроль, отримують право:

- експериментувати з навчальними програмами;
- керувати проблемними семінарами;
- брати участь у роботі науково-методичної ради;

- мати пріоритет при атестації на рівні професійної категорії;
- отримувати персональні надбавки до заробітної плати.

### Лист самоконтролю педагогічної діяльності

Педагог \_\_\_\_\_

Дата	Форма діяльності (урок, виховний захід, виступ, презентація, бесіда з батьками чи учнями, самоосвіта)	Чим задоволена	Що наступного разу зроблю по-іншому	Самооцінка

### Особистісний паспорт самоконтролю

*П.І.Б.* \_\_\_\_\_

*Посада* \_\_\_\_\_

*Атестація* \_\_\_\_\_

*Кваліфікація* \_\_\_\_\_

\_\_\_ *Прийнятна для Вас форма контролю (самоконтроль, взаємоконтроль, адміністративний, індивідуальний).*

*Ваші труднощі в педагогічній діяльності* \_\_\_\_\_

*Чия допомога Вам потрібна?* \_\_\_\_\_

*Що Ви плануєте полішити, розвинути у своїй педагогічній діяльності?*

*Напрямок Вашої методичної роботи:* \_\_\_\_\_

---

*Вкажіть теми відкритих переглядів відкритих уроків, виховних заходів:*

---

---

*Вкажіть теми занять, форми організації педагогічного процесу, які ви хотіли б відвідати у колег:*

---

---

*Плани цього навчального року:* \_\_\_\_\_

---

---

*Взяти участь* \_\_\_\_\_

---

---

*Провести*

---

---

*Вивчити*

---

---

*Оцінка самоорганізованості* \_\_\_\_\_

*Оцінка результативності самоконтролю* \_\_\_\_\_

*Дата заповнення* \_\_\_\_\_ *Підпис вчителя* \_\_\_\_\_

Оскільки взаємоконтроль та самоконтроль не є нормативною вимогою роботи вчителя, форми і методи їх можуть проводитись у випробувальному режимі і змінюватись залежно від креативних здібностей учителя та управлінської майстерності адміністрації школи.

Отже, ефективне впровадження децентралізованого контролю в практику управління загальноосвітнім навчальним закладом сприятиме руйнуванню бар'єрів утвердження демократичних процесів, стане у рушійною силою розвитку школи, сприятиме згуртуванню педагогічного колективу. Чітко налагоджена система контролю на ділі буде дійсно сприяти підвищенню якості шкільної освіти.