муниципальное казенное образовательное учреждение

«Кош-Агачская вечерняя (сменная) общеобразовательная школа»

Внутришкольный контроль

как Главное условие управления качеством образования

Обобщённый педагогический опыт

Автор опыта:

директор МКОУ «Кош-Агачская В(С)ОШ

Муграшева Акжол Канжаровна

Общий педстаж: 27 лет

Стаж в руководящей должности-15 лет

с. Кош-Агач 2014 г.

**Содержание**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Введение |
|  | Условия формирования опыта. |
|  | Теоретическая база опыта |
|  | Актуальность и перспективность опыта |
|  | Новизна опыта |
|  | Адресность опыта |
|  | Трудоёмкость опыта |
|  | Технология опыта |
|  | Результативность опыта |
|  | Заключение |

**I.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.

Таким образом, контрольная функция является неотъемлемой частью управленческой деятельности руководителя, эффективность которого во многом зависит от того, какой мере руководителю известно состояние образовательного процесса, представляющего достоверную информацию о результатах образовательной, финансово-хозяйственной, организационной и др. видов деятельности школы. Для этого в школе руководителем должен быть организован системный, целенаправленный, непрерывный процесс внутришкольного контроля и руководства. На мой взгляд, представленный опыт раскрывает ту систему внутришкольного контроля и руководства, которая отвечает современному требованию.

***Ведущая идея опыта***: Предположила, что внутришкольный кон­троль как составляющий процесса управления позволит демократизировать процесс управления, станет объективным фактором повышения за­интересованности педагогов в результатах своего труда, что в свою очередь будет способствовать повышению качество образования, если:

* внутришкольный контроль будет осуществляться на демократиче­ских началах;
* он будет рассматриваться администрацией в качестве средства стимулирования педагогов;

внутришкольный контроль будет осуществляться систематически и на вариативной основе.

***Цель:*** формирование и организация в школе системы внутришкольного руководства и контроля являющейся главным условием качественного образования.

Для достижения цели поставлены следующие ***задачи:***

1. выявить значение внутришкольного контроля в обеспечении повышения качества образования;
2. выявить условия эффективности внутришкольного контроля;
3. совершенствовать систему внутришкольного контроля отвечающую следующим требованиям современных условий:

* нацеленность контроля на качество конечных результатов и рациональных путей их достижения;
* повышение самостоятельности всех звеньев работы школы через их автономизацию (передача полномочий учителям, методическим объединениям и т.д.);
* повышение ответственности каждого за качество конечных результатов;
* стимулирование перехода отдельных учителей на самоконтроль и самооценку в сочетании с отслеживанием конечных результатов руководителями школы;
* разработка и постоянное накопление научно- обоснованных программ сбора информации, где бы четко были сформулированы цель проверки, теоретические подходы, параметры оценки, программа наблюдения и методика обработки результатов.

***Реализация идеи***

Позитивные изменения в конечных результатах образовательной деятельности школы через изменения в структуре ВШК, создание системного ВШК в соответствии с современным требованием и подбор оптимальных методов и средств ВШК.

***Критерии оценки результативности опыта***

Результаты учебной деятельности учащихся, результаты воспитательной деятельности, результаты методической работы, результаты по созданию условий для осуществления образовательного процесса полученные во время:

* текущей проверки
* промежуточной аттестации,
* при проведении стартовых и диагностических работ,
* по результатам участия учителей и учащихся в конкурсах, олимпиадах, грантах
* на экзаменах

***Конечные результаты реализации опыта***

Предполагаемые результаты: повышение качества знаний и успеваемости учащихся на всех этапах реализации опыта, успешная сдача итоговой аттестации

Промежуточные результаты: последовательная, систематическая работа на результат: активизация работы ученика и учителя, стремление ученика и учителя к успеху, пробуждение интереса всех участников учебного процесса в достижении высокого результата деятельности, улучшение результатов итоговой аттестации

Итоговые результаты: качественная подготовка выпускников к поступлению в различные учебные заведения и к дальнейшей работе

«Качество системы

образования не может быть выше качества работающих в

ней учителей».

**II. Условия формирования опыта.**

Данный опыт поставлен в МБОУ «Кош-Агачская В(С)ОШ» . Начало работы над данной темой я отношу к 2010 – 2011 учебному году. Условием становления опыта можно считать требования, предъявляемые к каждой школе современным обществом, которое предусматривает сдача каждым учеником ЕГЭ , который введен в штатный режим в 2008-2009 учебном году, после 5 летнего эксперимента. Но наша школа, как и все вечерние школы России вошли в штатный режим ЕГЭ без эксперимента. При этом результаты ЕГЭ становились чуть ли единственным критерием результативности деятельности школы, что в свою очередь становилось инструментом необъективной оценки результативности работы школы , так и учителя вышестоящими органами, серьезным препятствием к развитию школы, что в свою очередь угрожало функционированию школы. И конечно все это привело к падению интереса учителей к работе. Поэтому важным фактором, повлиявшим на выбор темы моей работы, являются низкие показатели качества знаний учащихся, в частности ЕГЭ.

И конечно же нужно было добиться позитивных изменений в условиях, когда почти отсутствовало поддержка со стороны каких- либо органов, когда с каждым днем возрастало требование к конечному результату образования было почти невозможно.

Поэтому только через совершенствование имеющихся условий и ресурсов в школе я должна была сделать всё возможное, чтобы добиться позитивных изменений, а именно сделать процесс обучения доступным и интересным для каждого ученика. А для этого необходимо было повышать эффективность работы всех учителей через внесение изменений в систему управления которая обеспечило повышение ответственности и заинтересованности учителей за результат своего труда, и предполагалось, что в свою очередь все это обеспечит улучшение конечного результата деятельности педколлектива и сохранить конкурентоспособность школы.

Анализируя работу школы пришла к выводу, что существенную роль в низком качестве успеваемости и объективной оценке результата труда учителя особую роль играет систематический внутренний аудит и мониторинг.

**III. Актуальность и перспективность опыта**

Актуальность выбранной мною темы вытекает из условий возникновения опыта. Из сделанного вывода о роли внутришкольного контроля следовало, что именно правильно организованный контроль должен был являться залогом и важнейшим условием повышения качества учебно-воспитательного процесса. А практика показывала, что зачастую внутришкольный контроль не может полностью обеспечивать качественную работу школы, из-за следующих недостатков:

1. Далеко не всегда контроль нацеливается на конечный результат. Бывает так, что в школе вроде бы и много проверок проведено: и уроки посещались, проводились и контрольные работы, и беседы с учителями и детьми, а в действительности контроля нет, потому что проверки прошли мимо цели.
2. Почти отсутствует система контроля, нет   распределения объектов контроля между директором и его заместителями, контроль организуется во имя отчета и набора количества посещенных  уроков или занятий.
3. Часто допускается формализм   в организации контроля, нет четко поставленной цели проводимого контроля, отсутствуют или неиспользуются   объективные критерии оценки.
4. В организации внутришкольного контроля не просматривается системы: выбор объектов контроля случаен и не обнаруживает умения администрации вычленить главные, приоритетные направления деятельности коллектива и сосредоточиться на них. При такой организации контроля характерно посещение значительного количества уроков, но у разных учителей, что не позволяет составить системного представления о работе.
5. Недостаточно продуманное планирование внутришкольного контроля (не все направления взяты на контроль или проверяются бессистемно).
6. Зачастую излишне регламентируются деятельность учителей, без достаточных оснований даются непродуманные рекомендации, относящиеся к формам и методам работы учителей, не учитывая при этом их творческий потенциал и педагогический почерк.
7. Недостаточно изучается уровень знаний, умений и навыков, не анализируются результаты, которые фиксируются как набор отметок, не всегда конкретно, объективно устанавливаются причины пробелов в знаниях учащихся.
8. Часто отсутствует программа наблюдения урока (лист учета/анализа), где выводы сделаны на основе реализации целей и результатов урока, тогда можно помочь учителю в его работе.

Все это связано с тем, что 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.

Таким образом, недостаточная изученность в условиях изменившихся общественно-производственных отношений, наличие множества недостатков в осуществлен внутришкольного контроля на практике школы, назревшая необходимость оценки теоретической и практической значимости данного вида управленческой деятельности обусловливает и актуальность темы.

**IV. Перспективность опыта**

Перспективность опыта связано с тем, что он ориентирован на современный уровень управления образованием, который в свою очередь связан с модернизацией системы образования. Модернизация предполагает изменение организационно правовых аспектов управления. Это, в свою очередь, связано с процедурами регламентации и оценки деятельности образовательного учреждения. Аккредитация и лицензирование учебного учреждения позволяют потребителям образовательных услуг получать объективно достоверную информацию о соответствии условий и результатов обучения и воспитания в конкретном учреждении государственным нормам. Само учреждение образования в этом случае также должно контролировать соответствие собственной деятельности государственным нормам - осуществлять внутришкольный контроль - первый и наиболее важный момент, с которого начинается управленческая деятельность.

Также федеральные государственные образовательные стандарты общего образования второго поколения задают новые ориентиры развития системы образования. В связи с этим предметом проектной деятельности является модель внутришкольного контроля как инструмента контроля за деятельностью учителей и основы мониторинга по достижению учащимися планируемых результатов и усвоению ими универсальных учебных действий в условиях перехода на ФГОС.

Практическая значимость опыта, ориентированная на перспективу определена:

* обоснованием необходимости обновления и развития системы внутришкольного контроля и руководства, ее адаптации к современным социально-общественным требованиям, к работе в условиях перехода и внедрения ФГОС;
* внедрением механизмов научных основ внутришкольного контроля и руководства: понятийного аппарата, закономерностей, принципов, методов и функций внутришкольного контроля и руководства, которые помогут руководителям школ перейти от «собирательства» цифр к сознательному проектированию, конструированию системы внутришкольного контроля и руководства;
* расширением базы, условий управления качеством образования на разных управленческих уровнях.

В настоящее время в школе выработаны единые подходы к оценке деятельности педагогов, разработан алгоритм системного анализа урока, занятия (САУ).

В перспективе мы в соответствии с требованиями ФГОС планируем апробировать систему мониторинга формирования универсальных учебных действий. Коммуникативные универсальные учебные действия будут оценивать психологическая служба, результаты будут фиксироваться в характеристике каждого школьника. Формирование регулятивных универсальных учебных действий будет отслеживаться заведующими УКГ под руководством заместителя директора по учебной работе. На основе полученных результатов будем выстраивать рейтинг по каждому ученику. Оценку познавательных универсальных учебных действий учителя предметники будут проводить на уроках в ходе оценивания предметного результата. Личностные результаты обучения будут оцениваться классными руководителями, которые будут отражаться в характеристиках каждого ученика и класса в целом.

**V. Новизна опыта**

В опыте приведено комплексная система организации контрольно-инспекционной деятельности школы :

* рассмотрена модель внутришкольного контроля на основе правовой базы управления школой;
* 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 администрации, руководителей методических объединений, учителей и других педагогических работников школы;
* выявлены тенденции нововведений в функциях и структуре внутришкольного контроля и руководства.

Также в основе организации ВШК лежит личностно-правовой подход, базирующийся на обеспечении и уважении всех прав и свобод участников образовательного процесса в рамках установленных норм. Широко применяются демократические принципы управления, максимально используются потенциала каждого работника и коллектива школы. В основе его сущности лежит идея объективной оценки и оказания профессиональной помощи каждому работнику.

**VI.Трудоёмкость опыта**

Как использования опыта, так и в целом функция контроля  во внутришкольном управлении, несмотря на достаточно  основательную разработанность, является сложной и трудоемкой так, как требуется ежедневная кропотливая работа как по оформлению документации (мониторинг, приказы, справки, программы и.т.д.), так и своевременное практическое изучение каждого элемента, объекта образовательного процесса, для чего требуются умение рационально и оптимально использовать время, мобильность, оперативность, компетентность руководителя. Также трудности использования опыта обуславливается необходимостью разработки обоснованной системы критериев оценки  объекта контроля так, как они должны учитывать конкретные условия и специфику каждой школы.

**VII. Теоретическая база опыта.**

В целом теоретической основой моего опыта являются:

Теория авторского коллектива Шамовой Т.И., Капустиной Н.П., Третьяковой П.И из учебного пособия . «Управление образовательными системами». Труды о внутришкольном контроле: ученого, педагога Ю.А. Конаржевского «Менеджмент и внутришкольное управление» М., Центр «Педагогический поиск», 2003 г.; известного педагога Н.А. Шубина « Внутришкольный контроль»; педагога, теоретика и практика  Т.И. Шамовой «Внутришкольное управление: Вопросы теории и практики».

Также значительную часть представляют интернет источники, посвященные внутришкольному контролю и законодательно-нормативные документы, регулирующие отношения в области образования (педагогическая периодика, материалы Министерства образования Российской Федерации и Республики Алтай)

И конечно же опыт основан на ежегодных статистических материалах школы:

* Анализ образовательной деятельности школы
* Мониторинг учебно- воспитательной работы
* Справки посещенных учебных занятий
* Мониторинг кадровой обеспеченности и.т.д.

Изучая теорию ВШК во всех использованных источниках можно сделать вывод, что 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. Третьяков рассматривает внутришкольный контроль, как вид деятельности руководителей школы совместно с представителями общественных организаций по установлению соответствия функционирования и развития УВР школы на диагностической основе. Внутришкольный контроль (по Н.А.Шубину) - это всестороннее изучение и анализ учебно­-воспитательного процесса в школе в целях координирования всей работы в соответствии с поставленными задачами. Внутришкольный контроль (по Ромадиной Л.П.) - это сознательная, целенаправленная деятельность администрации школы, направленная на выявление отклонений от программы управления.

Обобщая указанные выводы я придерживаюсь следующей трактовки внутришкольного контроля – внутришкольный контроль это:

* оказание методической помощи педагогам с целью совершенствования и развития профессионального мастерства;
* взаимодействие администрации и педагогического коллектива, ориентированное на повышение эффективности педагогического процесса;
* вид деятельности руководителей совместно с другими представителями образовательного процесса по установлению соответствия функционирования и развития УВР общегосударственным требованиям на диагностической основе.

Также сделала вывод, что 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. Контроль и анализ информации лежат в основе принятия управленческих решений и таким образом делают управление осмысленным и целеустремленным. Информация, получаемая в ходе внутришкольного контроля, используется в ходе оценки работы кадров, при обобщении передового педагогического опыта. Поэтому управление качеством у нас в школе основано на теории **Ю. А. Конаржевского** согласно которой, оно начинается с учительских кадров и заканчивается ими. В связи с этим контроль в определенной степени мы рассматриваем как УСЛУГУ, которую руководитель оказывает своим сотрудникам.

Для характеристики внутришкольного контроля важное значение имеет осмысление его видов, форм и методов. При определении наиболее эффективных, приемлемых для вечерней школы видов, форм и методов внутришкольного контроля мы начали с уточнения степени влияния ранее принятых и принимаемых действий, и с учетом внедрения достижений из области психолого-педагогической теории и практики пришли к выводу, что все должно осуществляться на основе объективности. При этом наша школа ориентируется на труд Г.В. Ельникова. “Чтобы избежать субъективизма в оценке труда педагога, - отмечает в своей работе Г.В. Ельников, - надо опираться не только на достаточное количество фактов, но и учитывать условия, в которых он работает, а также его возможности. Объективные оценки исключают предвзятое или снисходительное отношение к отдельным работникам”

В целом проблема классификации типов, видов, форм и методов внутришколь­ного контроля во всех источниках являющихся теоретической основой моего опыта различны. И по настоящее время остается дискуссионной, что является подтверждением актуальности данной проблемы в тео­рии и практике и продолжающимся поиском ее оптимального ре­шения.

Среди педагогов широко известна классификация видов и форм внутришкольного контроля, пред­ложенная Т.И.Шамовой. В этой классификации выделяются два типа контроля: тематический и фронтальный. В своей школе решили применять эти два типа контроля, как основные, так как рамку данных типов можно расширить всеми видами и формами контроля, которые необходимы и приемлемы для школы. Также при определении структуры реализации ВШК мы основываемся на теорию Т.И. Шамовой, где были недостаточно были конкретизированы некоторые моменты. После внесения изменения и дополнений в предложенную ею теорию, структура ВШК нашей школы выглядит следующим образом:

* организация проверки: формулирование цели, разработка алгоритма, структурной схемы предстоящей проверки, обоснование проверки (план, приказ);
* сбор и обработка информации о состоянии проверяемого объекта;
* оформление справки, информации: раскрываются основные причины недостатков (успехов), определяются рекомендации;
* обсуждение итогов проверки на необходимом уровне (педсовете, совещание при директоре, заседании МО, методическом совете, собрании учащихся и родителей);
* оформление основных выводов по результатам проверки: оформляется приказ принимается управленческое решение (перестановка кадров, обобщение опыта), определяются сроки последующего контроля;

Что касается методов, то анализируя теории авторов используемых литератур остановились на теории В.П.Симонова, которая в первую очередь предусматривает контроль урока. Согласно которой в школьной практике широко используем следующие методы: посещение уроков и внеклассных мероприятий, тесты, срезы, контрольный работы, отчеты, аттестация, конкурсы, а также социологические методы сбора информации; анкетирование, опрос, интервьюирование, собеседование, метод экспериментальных оценок. Они позволяют проверяющему быстро получить интересующую его информацию, причем в предлагаемые методики может быть заложена информация, интересующая именно проверяющего, в расчете на заинтересованное, ответственное отношение опрашиваемых.

А при выделении объектов внутришкольного контроля мы опираемся на те объекты внутришкольного контроля, которые обозначены в литературе по педагогическому управлению (М.Л.Портнов, Т. И.Шамова, Н. А. Шубин и др.), но с соответствующими дополнениями с учетом имеющихся условий и необходимости своей школы. В нормативных документах школы конкретизированы каждое указанное направление контроля.

**VIII.  Технология опыта.**

Согласно поставленным целям и задачам задавалась целью создать такую модель внутришкольного контроля, которая не только давала бы возможность по цифрам отчетности быстро, наглядно и объективно получать информацию о состоянии дел в образовательном процессе, но самое главное - повышать успеваемость и качество обучения.

Поэтому в первую очередь была определены цель и задачи внутришкольного контроля.

Цель — обеспечение повышения успеваемости и качества образования, сохранение конкурентоспособности школы на основе совершенствования всей системы внутришкольного контроля

Для достижения данной цели определены следующие основные задачи:

* совершенствовать технологию внутришкольного контроля, мониторинга системы образования в школе;
* разработать систему действий в школе, предупреждающих развитие негативных явлений в ее образовательной среде;
* привлекать к активному сотрудничеству всех звеньев образовательного процесса.
* обеспечить сочетание административного и общественного контроля в школе с самоанализом и самоконтролем участников педагогического процесса;
* создать информационный банк данных фактического состояния образовательного процесса в школе;
* создать аналитические, справочные материалы, информационный банк данных о работе каждого педагога, состояния УВП, уровня воспитанности, развития учащихся;
* объективно прогнозировать процесс успеваемости и качества знаний учащихся
* оказание своевременной помощи учителям в организации учебно-воспитательной работы, обеспечить объективную оценку труда учителя
* получать полную и всестороннюю информацию о состоянии учебно-воспитательной работы в общеобразовательном учреждении и своевременно внести коррективы в ход учебно-воспитательного процесса.
* побуждать к устранению существующих недостатков и использова­нию новых возможностей;
* мотивировать педагогов на улучшение результатов труда. создать благоприятные условия для развития ОУ;

Всю работу, связанную с проблемой качества образования начала с осмысления понятий «качества образования». На вопрос, что входит в понятие «качества образования в школе», пришла к выводу, что почему-то в течении длительного времени мы ориентировались на качество знаний учащихся, но такая ориентация уже давно себя пережила, она попросту вредна так, как сужает наше представление о личности. В школе показатель качества образования должен быть трехаспектным:

* уровень воспитанности
* уровень развития
* уровень обученности

***Организация внутришкольного контроля***

В практике организации контроля необходимо решить ряд вопросов: исходя из анализа определить объект, тему, вид, цели, задачи контроля; оп­ределить участников контроля, провести для них инструктаж, наметить про­грамму контроля, изучить предварительно необходимую документацию, свя­занную с объектом проверки, распределить рабочее время, оптимально использовать наблюдения за выделенными в плане объектами контроля, спланировать соединение внутришкольного контроля и методической работы; организовать рассмотрение результат; принять объективные управленческие меры.

В школе внутришкольный контроль организован так, что он опирается не только на информацию на фиксированном уровне об успеваемости и качестве обучения, но и предполагает анализ причин их несоответствия заявленным результатам и поиск резервов повышения эффективности учебного процесса. Чтобы оперативно провести такой анализ в единстве рассматривается условия, процесс и результат мониторинга. Поэтому с целью систематизации внутришкольного контроля была разработана и реализуется школьная программа «Внутришкольный контроль как способ повышения успеваемости и качества обучения учащихся», где представлена система ВШК (цели, задачи, принципы, условия, объект контроля ВШК и.т.д.)

***Объекты контроля***

Объектами, а в последующую очередь субъектами внутришкольного контроля являются все участники образовательного процесса: администрация, руководители школьных методических объединений, классные руководители, учителя-предметники, ученики. При этом:

*для ученика* определяется его рейтинг в классе и динамика успешности обучения по четвертям и учебным годам, участия в конкурсах, олимпиадах, дисциплины, составляется долгосрочная индивидуальная карта успешности;

*для учителя-предметника*  оценивается уровень преподавания предмета, участие в конкурсах, участие учеников в олимпиадах и конкурсах по предмету, обучение на курсах повышения квалификации;

*для классного руководителя* определяется уровень учебной мотивации класса и зоны учебной проблематики класса, уровень воспитанности класса, отдельных учеников, участие в конкурсах;

*для администрации и руководителя методического объединения* определяется общая успеваемость, общий уровень воспитанности, общий уровень квалификации учителей по школе в течение исследуемого периода; индивидуально-дифференцированно диагностируется успешность обучения каждого ученика;

определяется перспективное планирование мероприятий по повышению качества обучения и своевременной профилактики неуспеваемости по школе.

***ВШК выполняет следующие функции:***

*Функция обратной связи*. Без объективной и полной информации, которая непрерывно поступает к руководителю и показывает, как происходит выполнение поставленных задач, руководитель не может управлять, принимать обоснованные решения.

*Диагностическая функция.* Имеется в виду аналитический срез и оценка состояния изучаемого объекта на основе сравнения этого состояния с заранее избранными параметрами повышения качества и эффективности контроля. Связана, прежде всего, с переводом на диагностическую основу. Педагог должен иметь четкое представление об уровне требований, о критериях оценки развития ученика и методах оценивания.

*Стимулирующая функция*. Предполагает превращение контроля в инструмент развития творческих начал в деятельности учителя.

Так как внутришкольный контроль школы включает систематическое ежедневное изучение и регулирование учебно-воспитательного процесса, то необходим показатели текущего и промежуточного состояние учебно-воспитательного процесса. При этом собранная информация обрабатывается определенным образом и по ней комплектуется единый банк данных по школе.

***Методы контроля.***

Основные методы осуществления контроля выбраны согласно теории В.П.Симонова и включает в себе:

* Наблюдения за деятельностью учителей-предметников и классных руководителей:

а) посещение и анализ учебных занятий;

б) посещение и анализ внеучебных мероприятий;

в) посещение и анализ деятельности кружков, факультативов, спортсекций.

* Диагностические методы - изучение и анализ документации: журналы, дневники, тетради, изучение передового педагогического опыта, поурочных планов и.т.д.
* Беседы с учителями-предметниками и классными руководителями по итогам каждой четверти и анализ данных, полученных в результате собеседования.
* Беседы с учащимися и анализ полученной информации.
* Беседы с родителями и анализ этих бесед.
* Социологические методы сбора информации; анкетирование, опрос, интервьюирование, беседа и их анализ.
* Проведение письменных контрольных работ и их анализ.

Таким образом, анализ - это основной метод контроля. Ведущая роль качественных показателей ни в коей мере не умаляет значение показателей количественных. В руках опытного руководителя цифровые показатели являются надежным средством, с помощью которого можно обнаружить определенные тенденции и закономерности педагогического процесса. Нужно только, чтобы цифра не превратилась в самоцель, не заслонила существа дела, не отодвинула на второй план серьезный качественный анализ наблюдаемых явлений.

Одной из причин формализма при проведении педагогического анализа часто является то, что деятельность исполнителя анализируется по информации, полученной из одного источника, что является нарушением принципа научности. Только комплексное использование источников информации дает возможность реализовать принцип объективности педагогического анализа. Наиболее сложный этап работы при педагогическом анализе - это аналитическая обработка полученной информации.

В случае контроля за качеством преподавания предметов проверке подвергаются учитель и учащиеся. Соответственно этому можно разграничивать методы контроля работы учителя и методы контроля результатов учебной деятельности учащихся:

* Методы контроля работы учителя: наблюдение, проверка документации, анализ и самоанализ урока, беседа.
* Методы контроля результатов учебной деятельности учащихся: наблюдение, устный опрос, письменная проверка, графическая проверка, комбинированная проверка, беседа, анкетирование, тесты, проверка документации.

Обращает на себя внимание то обстоятельство, что методов контроля работы учителя значительно меньше, чем методов контроля работы учащихся. Тем не менее удельный вес проверки работы учителя практически каждого руководителя значительно выше, чем проверка знаний, умений и навыков учащихся. Причина достаточно простая: наблюдение, проверка документации и беседа с учителем особой предварительной подготовки не требуют, да и анализ их при хорошем самоанализе урока не слишком затруднителен. Зато любой метод контроля учебной деятельности учащихся требует основательных заготовок: для устного опроса нужно подобрать темы и вопросы, для письменной проверки – соответствующие письменные задания, для графической проверки продумать схемы, графики и т.п., для анкетирования заготовить анкеты. Поэтому руководители идут по «линии наименьшего сопротивления». Вынуждены идти из-за нехватки времени, бумаги, копировальной техники, надежных методик контроля, слабой компетенции в содержании и методике предмета.

Немаловажную роль играют диагностические методы, т.е. методы, которые позволяют получить необходимую объективную информацию. При этом на практике часто использую метод изучения школьной документации , в которой отражается количественная и качественная характеристика учебно-воспитательного процесса, и как показывает практика он является эффективным. К учебно-педагогической документации школы относятся: алфавитная книга записи учащихся, личные дела учащихся, классные журналы, журналы факультативных занятий, журнал учета пропусков и замещения уроков и.т.д. Даже сам факт изобилия школьной документации говорит о многообразии и богатстве информации, получаемой в процессе ее использования. Школьная документация содержит информацию за несколько лет, при необходимости можно обратиться в архив, что позволяет вести сравнительный анализ, особенно ценный для прогностической деятельности.

В школьной практике широко используются также социологические методы сбора информации. Они позволяют проверяющему быстро получить интересующую его информацию, причем в предлагаемые методики может быть заложена информация, интересующая именно проверяющего, в расчете на заинтересованное, ответственное отношение опрашиваемых.

Конечно же основную роль в получении объективной информации о УВП является проверка подготовки и проведения уроков и внеклассных занятий -периодическое посещение уроков и внеклассных мероприятий.

Контроль за уроком - не самоцель, а педагогическая необходимость, выдвигаемая самой сутью учебного процесса, состоянием дел, его результатами в той или ином классе, у того или иного учителя.

Учителя не любят проверок и проверяющих. Это происходит в том случае, когда проверка не приносит учителю сколько-нибудь ощутимой пользы, а сами проверяющие не готовы ни к проверке, ни к анализу и квалифицированным рекомендациям учителю. С урока начинается школа, с урока начинается учитель, воспитывающий ученика как не просто носителя определенной суммы знаний, но и как гражданина. Чтобы добиться лучших результатов в обучении и воспитании, нужно глубоко знать все сильные и слабые стороны в ведении уроков каждым учителем школы с тем, чтобы активно вмешиваться в процесс обучения и воспитания.

В основе эффективной проверки за состоянием учебно-воспитательного процесса на долю за качеством преподавания уроков приходится 80-90 процентов всего времени, затрачиваемого администрацией школы на внутришкольный контроль. Личная проверка знаний и умений учащихся руководителем - важнейшее звено эффективности внутришкольного контроля, ибо только в этом случае можно получить достоверную информацию о реальных результатах учебного процесса. Уровень знаний, их осознанность, точность и действенность - главный критерий в оценке работы учителей.

Перед тем, как идти на урок руководитель должен изучить объяснительные записки к программе, познакомиться по классному журналу с материалом, пройденным на предыдущем уроке, и домашним заданием, изучить или просмотреть разработки уроков по данной теме.

После каждого посещения учебного занятия руководителю желательно провести краткое собеседование для ознакомления с самооценкой результатов деятельности проверяемого и уточнения выполнения поурочного и тематического планирования.

Для анализа и коррекции показателей уровня обученности и преподавания необходимо подробное изучение и наблюдение за деятельностью учащихся и учителя на уроках, исследование фактов, влияющих на результативность обучения. При этом анализ и оценка работы учителя должны быть основаны на изучении всей системы уроков (системный анализ). Практически бывает очень трудно провести такой системный анализ, который охватил бы все стороны урока и требования к нему. Поэтому часто применяется частичный (аспектный, тематический) анализ, который выделяет и рассматривает в уроке качества, имеющие наибольшее значение для данных целей. Но все же для обеспечения системного изучения деятельности учителя и учащихся на уроке мы используем различные карты посещения (наблюдения) урока и программы посещения уроков (из опыта работы Приложение 3).

После урока, если учитель и руководитель психологически и методически готовы к разбору урока после его окончания, то это наиболее оптимальный вариант. Если имеются сдерживающие факторы (возбужден учитель, руководителю необходимо посоветоваться со специалистами, недостаточно времени), то можно перенести разговор на 2-3 дня. Но обязательно надо дать учителю краткий, оценочный анализ урока.

Проверка может быть ограничена анализом проведенной письменной проверочной работы по тексту, предложенному руководителем учреждения. В этом случае желательно сравнить полученные результаты с результатами текущего контроля, который проводил учитель.

В любом случае завершающим этапом в должностном контроле является подведение итогов, формирование выводов и предложений по совершенствованию работы педагогического работника или определение мер по устранению выявленных нарушений.

Все усилия проверяющего должны быть направлены на то, чтобы учитель показал, на что он способен, каковы его потенциальные возможности, а также на то, чтобы уроки учителя становился лучше, эффективнее, а знания учащихся прочнее и глубже. В этом и заключается эффективность внутришкольного контроля.

***Виды, формы внутришкольного контроля***

**Вид контроля** - это совокупность форм, методов, средств, объектов контроля, его целей и задач.

В школе все формы контроля осуществляются через следующие виды ВШК:

*Тематический контроль* направлен на углубленное изучение какого-либо конкретного вопроса в системе деятельности педагогического коллектива, группы учителей или отдельного учителя; на младшей или стар­шей ступени школьного обучения; в системе нравственного или эстетического воспитания школьников. Следовательно, содержа­ние тематического контроля составляют различные направления педагогического процесса, частные вопросы, но изучаемые глу­боко и целенаправленно. Содержание тематического контроля составляют вводимые в школе инновации, результаты внедрения передового педагогического опыта.

*Фронтальный контроль* направлен на всестороннее изучение деятельности педагогического коллектива, методического объединения или отдельного учителя. Вследствие трудоемкости, большого количества проверяющих, этот вид контроля целесообразно, как показывает практика, использовать не более двух-трех раз в учебном году. При фронтальном контроле деятельности отдельного учителя, например при аттестации, изучаются все направления его работы - учебное, воспитательное, общественно-педагогическое, управленческое.

Но в практике нашей школе преобладает смешанный тип внутришкольного контроля, который построен по следующей структуре как эффективная система:

1 уровень – директор; органы коллегиального управления: общешкольное собрание трудового коллектива, управляющий совет школы, совещание при директоре, педагогический совет;

2 уровень – заместители директора по направлениям, методический совет, педконсилиум, совет профилактики, ученичесикие собрания

3-уровень- руководители МО учителей-предметников, психолого-педагогическая служба, заседание МО, ШМУ.

4-  уровень – сами учителя (самоанализ- отчеты, презентация портфолио, мониторинг своих результатов, конкурсы, аттестация,)

На каждом из них осуществляется контроль, самоконтроль и анализ качества образования.

На 1- уровне управления определяются основные направления развития школы, отчет о реализации программы развития школы, о результатах обучения и воспитания, самоанализ инновационной и экспериментальной. Два раза в год на заседании педсовета директор школы анализирует результаты принятых мер, направленных на развитие школы и повышение

качества образования. Контроль и оценивание работы школы в целом осуществляет Учредитель.

На 2- уровне управления рассматривается контроль работы каждого структурного подразделения осуществляется на основе проверка и самоанализа собственной деятельности, носит характер согласованного обсуждения и выработки путей достижения задач развития Образовательного центра.

Педсовет в школе всегда событие. На педсоветах по итогам контроля не просто называются статистические данные, но показывается динамика результатов обучения каждого ученика, выделяем проблемы и переводим их в конкретные задачи на ближайший периода.

На 3- уровне управления координируется работа методических объединений, временных творческих групп по разработке и внедрению инновационных технологий, а также работа каждого участника образовательного процесса .

4- уровень управления служит для включения в процесс управления всех участников образовательной деятельности. Поэтому внутришкольный контроль строится как система контрольных мероприятий со стороны администрации и система самоконтроля каждого участника образовательной деятельности.

Так как использование разнообразных видов и форм контроля позволяет охватить значительно большее число учителей, различные направления работы школы, рационально использовать фактор времени, избежать возможных перегрузок руководителей школы и учителей. В школе применяются следующие различные формы внтришкольного контроля, которые разделяются на две группы:

|  |  |
| --- | --- |
| по объекту контроля(кто или что подвергается контролю) | по субъекту контроля  (кто осуществляет контроль) |
| Персональный  Предметно-обощающий  Комплексно-обощающий  Обзорный  Оперативный | Административный  Коллективный  Взаимоконтроль  Самокотроль  Контроль за внутришкольным контролем. |

***Административный контроль.***  В школе пока за директором школы и его заместителями сохраняется личная ответственность за качество работы школы административный контроль является основным видом контроля. Но все же при современных требованиях демократизации образования в него должны быть внесены и уже внесены существенные изменения. В практике нашей школы намечены две основные тенденции этих изменений.

1. Административный контроль теперь больше направляется на изучение опыта, стиля и методики работы учителя и на оказание ему методической помощи силами педагогов школы или опытных методистов. Основная цель контроля, преследуемая при этом: обеспечить непрерывное образование учителя, его творческий рост.

2. Административный контроль приобретает аналитический характер, а результаты контроля получают диагностическую направленность. Полученная путем анализа и диагностики информация используется не только для повышения качества педагогического процесса, но и для повышения квалификации всех педагогов школы.

Благодаря этим изменениям административный контроль постепенно перестает быть формальным, дежурным, констатирующим заранее известное, карающим или восхваляющим, цензурирующим и регламентирующим. Определив, что учитель обладает высоким мастерством и ценным опытом, административный контроль «откажется» от такого учителя, ему будет предложена роль наставника в паре взаимного контроля или предоставлено право работы на самоконтроле. Если же будет обнаружена низкая квалификация учителя, то данному педагогу будет либо предоставлена роль подопечного в паре взаимоконтроля, либо его работа будет поставлена на групповой (коллективный контроль), либо за ним сохранят административный контроль. При любой из этих форм контроля будет в дальнейшем диагностировать изменения в работе учителя, происходящие благодаря методической помощи, участию в методической работе и самообразованию.

***Коллективный контроль***. В связи с тем, что внутришкольный контроль в процессе демократизации приобретает все более общественный характер т.е. когда расширяется возможность каждого учителя влиять на общеизвестную зависимость результата работы одного педагога от качества работы остальных, организованное участие учителей во внутришкольном контроле становится реальностью. Оно заключается в том, что группа компетентных учителей временно получает право проверять работу того или иного учителя, тот или иной участок деятельности школы - в нашей школе они- руководители МО, педагог-психолог и заведующие УКГ под руководством руководителя школы. И организовывается коллективный контроль в рамках методического объединения или в учебно-консультационных группах, где взаимовлияние педагогов является профессиональной необходимостью. Также желательно бы при соблюдении требований к компетентности проверяющих привлечь к контролю представителей общественных организаций, но в нашей школе из-за специфики школы пока не получается.

Руководителю школы нужно иметь в виду, что коллективный контроль обладает очень большой силой воздействия на контролируемого, поэтому имеет значение и характер этого воздействия. Нельзя допустить, чтобы, к примеру, группе консервативно настроенных педагогов было поручено проверить своего творчески работающего коллегу.

Несмотря на очевидную демократичность коллективного контроля, он не превращается на практике в достаточную форму оценки уровня работы учителя. Одна из причин - уход потенциальных проверяющих от возможных конфликтов с коллегами. Второй причиной является то, что достаточно частому участию в коллективном контроле препятствуют перегруженность учителя и неизбежность перестановок его уроков на время его посещений и анализа уроков и воспитательных мероприятий других педагогов.

Коллективный контроль наиболее оптимален в тех случаях, когда требуется широкая экспертная оценка работы учителя (например, при аттестации, в спорных и конфликтных случаях или в случаях недоверия к администрации, изучении или экспертизе опыта обучения или воспитания).

***Взаимоконтроль.*** Взаимоконтроль отличается точностью и глубиной при сравнительно небольшой затрате времени, вместе с тем он объективен, имеет множество аспектов и осуществляется на высоком уровне требований. Но в процессе контроля практически никогда не удается полностью нейтрализовать понятие симпатий и антипатий в отношениях между контролирующими и контролируемыми. В первом случае эти отношения тяготеют к либерализму, во втором - к авторитарности. Поэтому нельзя образовывать пары взаимоконтроля чисто механически. Поручать взаимоконтроль (наставничество) следует тем учителям, между которыми сложились во-первых, отношения взаимной симпатии, уважительности, дружбы, и во-вторых, отношения взаимной требовательности. Только при таком условии взаимоконтроль будет не «взаимопросмотром», а взаимообучением, взаимообменом, взаиморазвитием, помощью и взаимопомощью, как это происходит и в обыденной жизни между настоящими друзьями.

На взаимоконтроль могут быть поставлены не только пары, но и группы учителей, уже умеющих самостоятельно повышать свою квалификацию, но останавливающихся в своем профессиональном росте без побудительных стимулов, без взаимопомощи и обмена опытом, налаженных извне, прежде всего руководителем школы.

Взаимоконтроль происходит в форме наставничества, если разрыв в профессиональной подготовке учителей значителен.

Взаимоконтроль имеет особое значение для повышения квалификации учителей, для взаимообмена опытом и обоюдного побуждения к творческому росту. Эта форма еще в большей мере, чем коллективный контроль, привязана к методическому объединению. Руководитель методобъединения, обычно работающий на самоконтроле, организует вместе с руководителями школы взаимоконтроль и коллективный контроль работы учителей, входящих в методобъединение. При высоких результатах контроля может со временем состояться перевод всего методобъединения на самоконтроль, т.е. на работу без административного контроля.

***Самоконтроль.*** Фактически самоконтроль не является абсолютно непривычной для учителя формой работы: в промежутках между контрольными проверками своих уроков любой учитель предоставлен самому себе, т.е. сам оценивает запланированное и реализованное, удачи и неудачи, достижения и упущения. Отличие такого стихийного самоконтроля от специально организованного заключается, прежде всего в том, что за этот период учитель ни перед кем специально не отчитывается, так как в зачет его работы идут только результаты административного контроля.

Специально организуемый самоконтроль представляет собой постоянную работу на доверии с периодическими отчетами, презентациями о результатах своей работы перед коллективом.

Естественно, что доверие не может быть оказано сразу всем без разбора.

Как пишет по этому поводу М.М.Поташник: «Часть учителей после установления высокого конечного результата их работы (выразившегося в стабильном высоком уровне знаний, умений, воспитанности, развитости учащихся) открыто, гласно и демократическим путем (решением педсовета), официально - приказом по школе переводятся на самоконтроль, что является выражением высокого доверия руководителей школы и педколлектива тому или иному учителю. Если администрация школы и приходит на уроки к этим педагогам, то только с целью обобщения их опыта или для обучения других учителей. Очевидно, что эти педагоги не нуждаются в чьей-либо помощи. Другие учителя представляют собой группу кандидатов перевода на самоконтроль. Это те, кто безупречно добросовестен в работе, но еще нуждается в помощи руководителей и коллег. Есть, разумеется, в школе и те, кто нуждается пока в жестком контроле. В принципе у хорошего директора есть план постепенного перевода всех учителей на самоконтроль».

Таким образом, самоконтроль - это мера поощрения творческого саморазвития и самообразования тех учителей, которые обладают общепризнанным высоким мастерством (не обязательно иметь при этом большой стаж), самокритичны, стремятся к совершенству, имеют высокую эрудицию и работоспособность. Внешний контроль работы этих учителей может осуществляться лишь эпизодически и притом только по их собственной просьбе, например, для оценки администрацией тех или иных новаций.

А формами самоконтроля для педагогов являются:

- самоэкспертиза результатов педагогической деятельности при прохождении процедуры аттестации (собеседование с директором и администрацией школы по вопросам управления качества образования);

- самоанализ урока во время методических недель и при посещении урока в рамках ВШК.

- самоанализ результатов педагогической деятельности по итогам года каждый учитель анализирует не только результаты аттестации его учеников, но и степень реализации задач, поставленных педагогическим советом, методическим объединением педагогов предметной области, задач самообразования) т.е. самоанализ педагогической деятельности для педагогов является необходимым условием развития управленческой компетенции каждого. В нашей школе практикуется такая форма самоанализа, как презентация личностных результатов и портфолио достижений по итогам полугодия или учебного года.

В целом каждый учитель должен стремиться правильно оценить и скорректировать свою работу. Поэтому он постоянно должен осуществлять анализ ошибок, промахов и педагогических находок, обобщает свой опыт, для этого он составляет и реализует план своего профессионального развития (план самообразования). Приложение 4: план самообразования, самоанализ, тетради взаимопосещения, карта самооценки полезности урока.

***Персональный контроль.***

Цель: Всестороннее изучение лич­ности конкретного ребенка и/или системы профессио­нальной деятельности от­дельного педагога.

Персональный контроль осуществляется за работой отдельного учителя, классного руководителя. Он может быть тематическим и фронтальным. В деятельности учителя персональный контроль важен как средство самоуправления педагога, стимулирующего фактора в его профессиональном становлении.

Персональный контроль позволяет руководителю длительное время работать с отдельным учителем в целях повышения его педагогического мастерства. В основном персональная форма контроля предназначена для оказания действенной помощи начинающему или малоопытному учителю.

Эта форма контроля может быть использована не только для оказания необходимой помощи учителю, но и для осуществления должной требовательности к его работе. В этом случае цель персонального контроля – сосредоточить внимание учителя на то, где наблюдается явная недоработка.

***Обзорный контроль***. Цели и задачи обзорного контроля заключается в обнаружении нового, передового в практике работы учителей, а также тех трудностей, с которыми сталкиваются как отдельные педагоги, так и группы или в целом педколлектив и выработка мер для оказания практической помощи и оказание содействия росту эффективности их труда.

.Обзорный контроль предусматривает ознакомление за короткий период с состоянием дел в школе (с профессиональным уровнем учителей, с работой над общеобразовательной проблемой, состояние документации и др). В основном он используется в начале и конце учебного года.

***Оперативный контроль.***

Цель: Изучение текущих или неожиданно воз­никших проблем в образо­вательном процессе.

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

***Комплексно-обобщающий контроль.***

Цель: Всестороннее изучение уча­щихся и/или работы учите­лей в конкретном УКГ, ступени обучения.

Комплексно-обобщающая форма контроля используется при осуществлении контроля за организацией и состоянием УВП в учебно-консультационных группах, при комплексном изучении совокупности факторов, влияющих на формирование классного коллектива (коллектива УКГ) в процессе учебной и внеучебной деятельности, при изучении Предметом изучения в данном случае выступает деятельность педколлектива УКГ и система их работы по индивидуализации и дифференциации обучения, развитие мотивации и познавательных потребностей учащихся, динамика успеваемости учащихся по годам или в течение одного года, состояние дисциплины и культуры поведения и др. Эта форма контроля рассчитана на руководителей школы и по длительности занимает 15-20 дней ( в условиях вечерней школы: заочная форма обучения, отдаленность УКГ0. Как правило, результаты контроля обсуждаются на педсовете. Подробно отмечается, что достигнуто, а что еще необходимо сделать. Намечаются конкретные меры.

Данная форма преобладает при фронтальном контроле

***Предметно-обощающий***

Цель: Изучение знаний, умений учащихся и/или качества преподавания по отдель­ным учебным курсам.

Предметно-обобщающая форма контроля используется в тех случаях, когда изучается состояние и качество преподавания отдельного предмета в одном классе, или в параллели классов, или в целом в школе. Для проведения такого контроля привлекаются как администрация, так и представители методических объединений школы.

***Контроль за внутришкольным контролем.***

Этот вид контроля является прерогативой директора ОУ. Он связан с выявлением и оценкой образовательной деятельности и определением эффективности резервов развития как всего ОУ, так и отдельных участни­ков педагогического процесса.

Данные формы ВШК в полной мере отвечают природе цело­стного педагогического процесса. Периодичность и виды контроля на учебный год по мере необходимости получения объективной информации о реальном состоянии дел и результатах деятельности работников выбирается (определяются) администрацией школы самостоятельно в зависимости от поставленной цели и имеющихся условий и возможностей и доводятся до коллектива. Возможность выбора из нескольких вариантов контроля свидетельствует о больших возможностях оптимизации контроля работы учителей в условиях демократизации. В перспективе при развитом процессе демократизации этот выбор предоставляется самим учителям (например, через анкетирование).

Все применяемые формы внутришкольного контроля в школе должны отвечать следующим принципам демократизации системы управления:

1. ***Система стимулирования сотрудников.***

. 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 открыто и понятно для всех сотрудников, каждый член коллектива знает, что за эффективную деятельность он обязательно будет отмечен. Она оформляется в виде экрана педагогических успехов и вкладывается в портфолио.

***2. 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 учащихся, но в виде мастер-класса, творческого отчета.

***3. Педагогический мониторинг.***

Это форма объективного определения уровня сформированности педагогических умений и навыков. Осуществляется планомерно 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.

Мониторинг с педагогическим коллективом позволяет прогнозировать перспективы профессионального роста учителя, видеть сильные и слабые стороны в работе учителя с целью создания системы коррекции, формировать педагогическую культуру и мастерство педагога, способствовать росту и совершенствованию методической культуры учителя, стимулировать качество работы методических объединений учебного заведения. Успешный учитель всегда сориентирован на самоанализ и самодиагностику.

В целом мониторинг ведется не только для определения уровня сформированности педагогических умений и навыков, а как уже отмечалось в начале он является основным компонентом всего ВШК.

***Роль мониторинга***

Так как развитие образования невозможно без совершенствования системы оценки качества образования, включающей не только внешние процедуры оценки, но и мониторинг всего учебно-воспитательного процесса внутри школы, в каждом классе, на каждом уроке по конкретному предмету. Одним из ведущих направлений совершенствования системы управления качеством образования является мониторинг развития и контроля качества образования с привлечением всех заинтересованных участников процесса образования.

Таким образом, мониторинг выполняет следующие функции.

1. ***Аналитическая.*** Это психолого-педагогический анализ образовательного процесса на всех уровнях его структурной организации как педагогической системы. В отличие от контролирующей функции, направленной лишь на выяснение недостатков, аналитическая функция выявляет причинно-следственные связи в учебно-воспитательном процессе, между результатами и условиями обучения.
2. ***Собственно-диагностическая****.* Это психолого-педагогическое изучение обученности, воспитанности и развития ученика, а также уровня профессиональной компетентности учителя.
3. ***Оценочная****.* Это качественная и количественная оценка деятельности администрации школы, каждого учителя и ученика.
4. ***Коррекционная.*** Это дидактическая коррекция учебно-воспитательного процесса и психолого-педагогическая коррекция собственной активности учителя в сторону саморазвития (следует помнить и учитывать, что вся система позитивных ценностей лежит не вне учителя, а в нем самом).
5. ***Ориентационная****.* Это ориентация педагогического коллектива на решение целей и задач школы, на устранение тех "болевых точек", которые имеют место в жизни всего коллектива и отдельных учителей.
6. ***Информационная.*** Это постоянная информация всех участников педагогического процесса о позитивных результатах педагогической диагностики.

Мониторинг в нашей школе осуществляется в течение учебного года и обобщается к концу учебного года и отражается в ежегодном итоговом анализе деятельности школы. И объективный анализ образовательной деятельности школы закладывается в основу плана внутришкольного контроля и руководства школы на следующий учебный год. (Приложение 5 –анализ образовательной деятельности за 2012-2013 учебный год)

Таким образом, в школе создана система мониторинга как образовательного результата учащихся, так и профессиональной компетенции педагогов. Система мониторинга образовательного результата школьников позволяет фиксировать не только итоговые результаты, но и качественные изменения обученности каждого ребенка.

***Планирование ВШК***

Весь объем работы по вопросам руководства и контроля, намеченный в плане, должен быть рассчитан не только на руководителей школы, но и на профсоюзный комитет, методические объединения, на заведующих УКГ, на психолого-педагогическую службу и на самих учителей. В плане школы мы определяем: по каким аспектам осуществляется внутришкольный контроль, цели, виды ВШК, объект контроля, методы, выход итога контроля.

План внутришкольного руководства и контроля нашей школы представлен следующими разделами:

* Контроль над качеством осуществления образовательного процесса и выполнением всеобуча
* Контроль состояния преподавания учебных предметов и выполнения обязательного минимума содержания общего образования.
* Контроль за состоянием методической работы в школе и повышения квалификации работников
* Контроль за состоянием воспитательной работы и дополнительным образованием обучающихся
* Контроль за состоянием школьной документацией
* Обеспеченность учебно-воспитательного процесса необходимыми условиями Контроль за деятельностью школы по ОТ и ТБ, за сохранением здоровья обучающихся
* Контроль за состоянием работы социально – психологической службы
* Контроль над деятельностью библиотекаря

Каждый из этих разделов имеет свои специфические особенности с точки зрения организации и содержания работы, поэтому обладает некоторой самостоятельностью. Но в то же время все они тесно взаимосвязаны и в своей совокупности составляют единую систему и структуру внутришкольного контроля.

***Психолого-педагогические условия ВШК***

Так как эффективность контроля - это, прежде всего, повышение качества учебно-воспитательной работы учителя и качества знаний, умений и навыков учащихся. Одним из важных условий обеспечивающий эффективность ВШК является психолого-педагогические условия. Для обеспечения психолого-педагогических условий эффективности внутришкольный контроль проводиться поэтапно следующим образом:

***Мобилизационный этап****, включает* в себя четкое определение цели и объектов контроля. Педагогический коллектив своевременно знакомится с задачами контроля, способами его осуществления и своими обязанностями, что требуется для достижения цели, какими параметрами важно руководствоваться в процессе ее решения.

***Экспериментальный этап***. Предполагает включение учителей в различные виды творческой работы по заданной программе.

***Итоговый уточняющий этап***. Происходит прием предварительно полученной информации, ее анализ, уточняется степень сформированности конкретных умений учащихся.

***Этап прогнозирования*** деятельности требует включения дополнительной информации в экспериментальную программу, нацеленности педагогов на ее осмысление, а так же обеспечения взаимосвязи руководства, взаимоконтроля и самоконтроля в процессе прогнозирования поиска. Учителя осмысливают новые приемы воздействия на учащихся с целью более успешного их обучения и воспитания.

Такой подход к организации и осуществлению внутришкольного контроля правомерно рассматривать как динамический процесс, в котором творчески работающий учитель включается в постоянный поиск наиболее эффективных средств воздействия на учащихся. Важно, как отмечает В.И. Затвязинский и то, что итоговый уточняющий этап в системе контроля помогает осуществлять постоянную коррекцию деятельности учителей, а прогнозирующий- нацеливает их на постоянный творческий поиск.

Главная, принципиально важная сущность психолого-педагогической эффективности внутришкольного контроля - дать глубокий анализ причин успехов или неудач, проверить, чтобы помочь учителю.

***Условия эффективности ВШК***

Как наиболее важные для организации эффективного внутришкольного контроля оптимально способствующего повышению качество образования, а также для того, чтобы контроль и анализ носили в себе элементы демократичности необходимо выполнение следующих условий:

Прежде всего надо помнить, что за качество и эффективность управления образовательным процессом в том числе за внутришкольный контроль отвечает руководитель, данное требование закреплено в нормативно-правовых документах, в частности в приложении к письму Минобразования России от 11.06.98 г. № 33 п.13 сказано: «Внутришкольный контроль учреждения осуществляет руководитель или  по его поручению заместители руководителя, руководители структурных подразделений». В условиях демократизации  школьной жизни администрация не только не освобождается от контроля, но является главным государственным инспектором. А это значит, что руководителю и его заместителям предъявляются требования:

высокая компетентность;

достаточный уровень научно-теоретической подготовки;

основательное знание педагогики, методики, дидактики; возрастной и педагогической психологии, психологии учителя, теории и методики воспитания;

способности объективно оценивать результаты;

умение соблюдать педагогический такт.

А также, что большую часть времени весь аппарат управления должен уделять проблеме качества. Если у него не хватает времени на контроль и управление качеством, если он не расценивает эту задачу как одну из главных и основных и если серьезно ею не интересуется, как можно ожидать иного отношения к этой проблеме учителей.

Так как вся ответственность по организации и проведению ВШК лежит на администрации, в связи с чем должны быть чётко прописаны должностные обязанности, которые уточняются и  корректируются ежегодно. На начало года приказом директора они закрепляются. Каждый член администрации имеет четкую установку по тому что, как и когда он контролирует, и какие управленческие действия имеет право производить.

Разграничить понятия контроль и инспектирование в данном виде функции управления. Определить, что контроль = помощь, инспектирование = проверка, руководство = помощь + проверка. При демократическом стиле руководства должно быть больше контроля, чем инспектирования.

Утвердить следующие требования к педагогическому коллективу:

самоконтроль - высшая форма профессионализма педагога, работающего в режиме самосовершенствования.

контролировать можно деятельность, инспектировать -результат.

Внутришкольный контроль должен носить общественно-профессиональный характер т.е.контроль организуется с привлечением общественности: руководителей методического объединения, психолого-педагогической службы, учителей-предметников, профсоюзного комитета и членов  Управляющего совета. Делегирование некоторых вопросов данным структурам.!!!всатказа

На самоконтроле будут работать учителя, показывающие высокий уровень профессионализма и исключительной дисциплины, т.е.  это учителя, работающие на доверии.

Гласность и объективность контроля - непременные условия для обеспечения информацией педагогического коллектива и контролируемых лиц; одновременно гласность становится обязательным условием регулирования и коррекции учебно-воспитательного процесса.

Наличие органической взаимосвязи контроля с глубоким и всесторонним анализом проверяемых объектов, педагогических явлений, деятельности учителя и учащихся, конечной целью которого является принятие педагогических и управленческих решений, а также прогнозирование дальнейшего развития изучаемого процесса или отдельных сторон этого процесса. действия инспектирующего определяются должностной инструкцией, включающей его права и обязанности, в рамках баланса полномочий и ответственности с указанием на конкретную проверку.

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.

***Этика контроля.***

При проведении ВШК в первую очередь, как руководитель, осуществляющий контроль стараюсь придерживаться сама и требовать этого от других проверяющих следующие этические правила:

* признание того, что интересы и благополучие обучающихся являются важнейшим приоритетом образовательной политики государства;
* уважительное отношение и уверенность в порядочности руководителей, учителей, обучающихся, родителей и представителей органов управления;
* понимание того, насколько серьезно изложенное мнение инспектирующего воздействует на всех, кого оно касается;
* объективность, ясность и последовательность при анализе и изложении суждений, мнений по итогам оценки результатов деятельности;
* достоверность изложенных фактов;
* вежливость, открытость и непредвзятость при обсуждении вопросов с участниками образовательного процесса и должностными лицами;
* уважительное отношение к предложениям руководителей органов управления образования и образовательных учреждений по объектам проверки и срокам работы;
* понимания особенностей предмета, а также уважение интересов, общественного авторитета и положения отдельных лиц и групп;
* оценка результатов деятельности осуществляется с учетом показателей приоритетных направлений и соотнесения их с государственной политикой в области образования;

Также стараемся придерживаться правилами этики предложенные А.В.Чоботарь в книге «Демократизация внутришкольного контроля». Он сформулировал некоторые правила этики контроля, которые должны быть хорошо известны как руководителям школы, так и всем педагогам.

1. Контролирующему нельзя обсуждать неудачные моменты и отрицательные результаты работы контролируемого коллеги в беседах с третьими лицами. Здесь гласность неуместна, так как ошибки, недочеты и недостатки, носящие на самом деле временный характер, могут надолго сформировать устойчиво неблагоприятное мнение окружающих о данном учителе.

2. Сообщение о результатах контроля всему коллективу должно быть первым выходом информации о контроле, ранее известной только контролирующему и контролируемому. Естественно, что контролируемый должен быть предварительно ознакомлен с содержанием сообщения. То, что в сообщении вызовет его возражения, ни в коем случае не должно быть вынесено на обсуждение коллектива.

3. В процессе контроля контролирующий должен тщательно разобраться с помощью контролируемого в особенностях классов и реальных учебных возможностях детей, прежде чем выносить на суд коллектива свои выводы о результатах работы коллеги.

4. В основе контроля всегда должно быть сопоставление:

* результатов работы одного и того же учителя в одном и том же классе в разные периоды учебного года;
* результатов работы разных учителей в одинаковых условиях контроля с учетом различий в учебных возможностях учащихся , но не сравнение результатов работы контролируемого со своим уровнем работы, а также с работой любых других учителей, не задействованных в данной ситуации контроля.

1. Контролирующему необходимо избегать при анализе урока высказываний о своем отношении к фактам. Он должен анализировать и оценивать их через объективные взаимосвязи и характеристики.
2. В ситуации контроля инициатива должна полностью принадлежать контролируемому и при проведении урока, и при его обсуждении, и при его оценке. Он должен сполна показать свои знания и умения, поэтому нельзя вмешиваться в его действия, навязывать ему свой анализ урока, требовать строго фиксированной последовательности обсуждения, часто перебивать его вопросами, позволять себе резкие выражения, преждевременные оценки и т.п.
3. Выводы контролирующего должны быть тщательно взвешенными, обоснованными и вытекать из реально имевших место действий, фактов и событий. Сообщить свои выводы необходимо в очень тактичной форме. Выводы по результатам контроля не должны звучать как истина в последней инстанции. Гораздо полезнее и этичнее показать не только право контролируемого оспаривать эти выводы, но и его способность устранить в своей работе то, что контролирующий отнес к недостаткам.

***Документационное обеспечение внутришкольного контроля***

Документационное обеспечение внутришкольного контроля основано на

на рекомендациях А.И Ломова (ж. «Практика административной работы в школе» №4 2011 г.), с учетом внесенных значительных дополнений из опыта документирование ВШК в нашей школе выглядит следующим образом:

Алгоритм документационного обеспечения процедур внутришкольного контроля

1. Разработка плана и утверждение внтришкольного контроля и руководства на основе анализа образовательной деятельности за учебный год
2. Издание распорядительного документа ( приказа директора школы).
3. 2.Организация работы по осуществлению проверки
4. 3.Оформление отчетного документа по итогам проверки.
5. Рассмотрение резуьтатов проверки
6. Издание распорядительного документа ( приказа директора школы).
7. Организация (отслеживание, корректрировка, методическая помощь, повторные проверки) исполнения приказ.

**VIII. Результативность опыта**

1. Активное использование новых форм внутришкольного контроля в течение одного учебного года, демократизация процесса управления, восприятие и применение администрацией его в качестве средства стимулирования педагогов действительно стало объективным фактором повышения за­интересованности педагогов в результатах своего труда, что в свою очередь привело с позитивной динамике качества образования в школе.
2. Также позволяет достичь следующих определенных позитивных результатов:

* Понижается уровень эмоционального выгорания у педагогов.
* Динамика отношения педагогов к административному контролю – позитивная.
* Среди педагогов отсутствует недоверие к администрации школы, педагоги получают реальную методическую помощь со стороны администрации школы и многие педагоги воспринимают контроль, как возможность продемонстрировать свои успехи.

1. Мониторинговые данные школы за последние 5 лет свидетельствует, что переход на усовершенствованную системную модель внутришкольного контроля основанный на мониторинговом контроле за успеваемостью и качеством знаний, за результативность работы учителей, за повышением педагогического мастерства учителей позволяет:

* получить наглядную информацию о результатах успеваемости и качества знаний, профессионального роста учитeлей;
* организовать систему работы по прогнозированию результатов образования в зоне ближайшего развития школьников и учителей;
* выявить недостаточность в организации управления качеством образования;
* получить объективную диагностику затруднений учащихся и учителей;
* повысить мотивацию и заинтересованность учителей к повышению эффективности и качества своего труда

О чем свидетельствуют следующие положительные динамики в ее конечных результатах качества образования школы:

1. Результаты итоговой аттестации (успеваемость) в течение трех последних лет

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **2011-2012 у.г.**  **%** | **2012 – 2013 у.г.**  **%** | **2013-2014 у. г.**  **%** |
| II ступень | 100 | 100 | 100 |
| III ступень | 44 | 54 | 75 |
| 1. Итоги учебной работы  |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | Учебные годы | Всего обучающихся | | Переведены в следующий класс | Услов. пере-  ведены | Исключены | Успев-мость, % | Качество знаний,% | | На начало  уч. года | На конец  уч.года | | 2010-2011 | 72 | 69 | 69 | - | - | 86 | 0 | | 2011-2012 | 83 | 78 | 78 | - | - | 89 | 4 | | 2012-2013 | 80 | 60 | 60 | - | - | 92 | 12,13 | | 2013-2014 | 71 | 67 | 51 | - | - | 91 | 13,9 |   ТРУДОУСТРОЙСТВО ВЫПУСКНИКОВ **11(12) классов**   |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | Учебные годы  Занятость выпускников | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 | 2013-2014 | | ВСЕГО | 18 | 16 | 9 | 16 | | ВУЗ | 2 | 2 | 2 | - | | ССУЗ | 4 | 1 | 1 | 8 | | ПТУ | 2 | 2 | 2 | - | | СЛУЖБА | 3 | 1 | 1 | 3 | | ПО КОНТРАКТУ | 2 | 2 | - | 1 | | РАБОТАЮТ | 5 | 8 | 3 | 3 |   ТРУДОУСТРОЙСТВО ВЫПУСКНИКОВ **9 классов**   |  |  |  | | --- | --- | --- | | Учебные годы  Занятость выпускников | 2012-2013 | 2013-2014 | | ВСЕГО | 5 | 9 | | ССУЗ | 2 | 1 | | ПТУ | 1 | - | | СЛУЖБА | - | - | | РАБОТАЮТ | - | - | | Обучаются в 10 классе | 2 | 8 |     ***Участие наших обучающихся на всероссийской олимпиаде «Инфоурок»***  за 2013-2014/2014-2015 у.г.   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | № п/п | Предмет | Кол-во об-ся | Результат | |  | Русский язык | 2 | Сертификат | | Сертификат | |  | физика | 2 | Сертификат | | Сертификат | |  | ОБЖ | 5 | Диплом 1 степени | | Сертификат | | Сертификат | | Диплом 2 степени | | Диплом 3 степени | | Диплом 2 степени | |  | математика | 3 | Сертификат | | Сертификат | | Сертификат | |  | биология | 4 | Сертификат | | Сертификат | | Сертификат | | Сертификат | |  | география | 2 | 2 место | |  | обществознание | 3 | Сертификат | | Сертификат | | 3 место | |  | химия | 4 | Сертификат | | Сертификат | | Сертификат | | Сертификат | | биология | 4 | Сертификат | | Сертификат | |  | 2 место | | 3 место | |  | география | 2 | Сертификат | | 2 место |   ***Достижения обучающихся в других конкурсах***   |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | №  п/п | Название конкурса, | Ф.И.О. ученика | Результат | Руководитель | |  | Международный интернет -конкурс «Вдохновленные детством» | Абулов Алексей | Участник | Турсунбекова А.Л | |  | Республиканская экологическая акция (фестиваль) «Земля снежного барса» | Призер | Сурунова А. В. | |  | Международный интернет -конкурс «Любуясь красотой природы» в номинации «Конкурс рисунка и декоративно-прикладного творчества» | Участник | Турсунбекова А.Л | |  | Всероссийский социальный проект «Страна талантов», Всероссийский конкурс рисунков «Сохраним наше будущее» | Саду Айастан | Диплом | Табаракова У.Ж. | |  | Международный интернет-конкурс «Любуясь красотой природы» в номинации «Конкурс фото и видеопрезентации» | Кабдолова Гульбар | Сертификат | Дарсалямова Г.А. | |  | Всероссийская олимпиада по географии для 10 класса «Вот задачка» | Тамимова Галинур | Сертификат | Дарсалямова Г.А. | |  | Всероссийский конкурс детского творчества «Талантоха - детям» Номинация «Рисунок» | Чеденов Амангельди | Диплом | Дарсалямова Г.А. | |  | Муниципальный заочный конкурс рисунков и плакатов, посвященных 25-летию вывода советских войск из Афганистана | Токаев Д. | Грамота | Битуганов Э. К. | | Каланаков У.  Мамадаков А. | Грамота  Грамота | Нурсалиева А. А. | | Рамазанов Али | Грамота | Мажиранова С.К. |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | №  п/п | Дата | Уровень | Кол-во участников | Результат | | 1 | Декабрь 2014 | Республиканский | 3 | 2- 3мест |  |  |  | | --- | --- | |  |  |   **Мониторинг воспитанности**  ***Показатель профессионального становления педагогического кадра***  - проявляют творчество и инициативу во всех сферах деятельности школы;  - активно участвуют в конкурсах различного уровня;  - систематически повышают квалификацию через самообразование, различные методические мероприятия, очные, заочные, дистанционные курсы повышения квалификации;  - своевременно проходят аттестацию  **Аттестация педагогических работников**   |  | | --- | |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | | **Мониторинг прохождения**  **курсов** | **Мониторинг**  **участия педработников**  **в конкурсах**  **за 2013-2014 учебный год**   |  | | --- | |  | | | |  | | --- | |  | | | | | | | |

**IX. Адресность опыта.**

Представленный опыт может быть полезен для руководителей образовательных учреждения при организации внутришкольного контроля.

**X. Заключение**

Сегодня школы стремятся обеспечить нормальное функционирование образовательного процесса, качественное достижение результатов образования, соответствующих государственному стандарту, и необходимый для этого уровень мотивации, здоровья и развития обучающихся. Образовательные учреждения стараются перейти из режима функционирования в режим развития, целенаправленно занимаясь инновационной работой. Важным фактором в управлении образовательным процессом в школе остается внутришкольный административный контроль - ведущая функция управления, призванная выполнять роль обратной связи между подсистемами учреждения образования.

Подводя итог, можно определить условия, которые способствуют успешности внутришкольнего контроля. А именно:

1. Система работы с учителями по повышению активности, ответственности и самостоятельности всех участников образовательного процесса за результаты своей деятельности.
2. Опора на достижения педагогического менеджмента, технологичность, использование интерактивных приемов, информационных технологий, возможность  диссеминации передового педагогического опыта.
3. Обеспечение контроля на объективном, уважительном, доверительном уровне. Приоритет позитивного характера, успешности.
4. Формирование и обязательное наличие  банка данных по обеспечению контроля: программы контроля, технологии сбора и обработки информации, параметры оценки результатов контроля и др.
5. Широкое участие методических объединений,  делегирование некоторых функций контроля, государственно-общественный характер, работа педагогов на самоконтроле и самооценивании, привлечение внешних экспертов, открытость.

**Список использованных литератур:**

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. М.М. Поташник Качество образования: проблемы и технологии управления М., Пед. Общество России, 2002 г.
5. Гуревич И.В. Моделирование системы внутришкольного контроля
6. Портнов М.П. Азбука школьного управления / М.П. Портнов, - М.: Педагогический поиск, 1991. - 167 с.
7. А.М. Моисеев Проектирование систем внутришкольного контроля М., Пед. общество России, 2001 г.
8. О.А. Панова Теоретико-правовые аспекты внутришкольного управления «Педагогика» 2001 г. №2
9. Учебное пособие авторского коллектива Шамовой Т.И., Капустиной Н.П., Третьяковой П.И. «Управление образовательными системами».

**Интернет-источники определяющие государственную политику и современные требования к ВШК, раскрывающие основы планирования и осуществления внутришкольного контроля:**

1. http://www.menobr.ru/ Портал информационной поддержки руководителей образовательного учреждения «Основные направления повышения эффективности управления качеством образования в образовательном учреждении»
2. <http://rusedu.net/-Профессиональное> сетевое сообщество «АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ВНУТРИШКОЛЬНОГО КОНТРОЛЯ»
3. http://festival.1september.ru/ Опыты работы ОУ
4. <http://xreferat.ru/> Гомельский государственный университет имени Франциска Скорины «Внутришкольный контроль в современных условиях как инструмент управления качеством обучения учащихся»
5. <http://coolreferat.com/> «Внутришкольный контроль в системе управления образовательным учреждением»
6. [www.ofernio.ru/rto\_files\_ofernio/16265.doc](http://www.ofernio.ru/rto_files_ofernio/16265.doc)  «Планирование и организация внутришкольного контроля за качеством знаний и умений учащихся по иностранным языкам»

**Методические пособия и периодические издания:**

1. Журнал для руководителей общеобразовательных учреждений «Директор школы» (<http://direktor.ru/index.htm>)
2. Научно-практический журнал «Управление современной школой. Завуч» (для администрации школы)
3. Журнал для руководителей образовательных учреждений и их заместителей «Практика административной работы школы»