

## КОНТРОЛЬНО-ДІАГНОСТИЧНА ФУНКЦІЯ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Слово “контроль” викликає, перш за все, негативні емоції. Для багатьох людей контроль означає перш за все обмеження, примушення, відсутність самостійності тощо – словом все те, що прямо протилежне нашим уявленням про свободу особи. А як відомо, тільки в умовах свободи особистість може вільно розвиватись. Саме через це контроль належить до функцій управління, суть яких трактується неправильно.

Контроль – це процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей. Цей процес включає встановлення стандартів, вимірювання фактично досягнутих результатів і проведення корегувань у тому випадку, якщо одержані результати суттєво відрізняються від встановлених стандартів.

Контроль, виступаючи як функція управління навчальними закладами й складний багатобічний процес, відіграє важливу роль в управлінському циклі. Успішне виконання управлінських рішень неможливо без організації систематичного контролю. З його допомогою збирають дані для пізнання, а шляхом аналізу здійснюють пізнання.

**Мета статті** – обґрунтувати роль та наслідки контролю в підвищенні роботи кожного працівника та закладу в цілому.

Керівники розпочинають здійснювати функцію контролю з того самого моменту, коли організація сформулювала цілі завдання. Контроль є невід’ємним елементом самої суті будь-якої організації, оскільки ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати у відриві від контролю.

Функція контролю тісно пов’язана з іншими функціями управління й, насамперед, з функцією педагогічного *аналізу*. Дані контролю, оперативна й тематична інформація повинні бути далі піддані педагогічному аналізу з метою виявлення причинно-наслідкових зв’язків. Аналіз причин, що гальмують розвиток того або іншого явища, дає можливість внести корективи в освітній процес та управлінську діяльність при здійсненні функції регулювання.

Контроль пов’язаний з функцією *планування*, тому що він закладається в річний план, тамож передбачається *організація* його проведення. Таким чином, контроль у навчальному закладі тісно пов’язаний з усіма функціями управління, оскільки є основним джерелом інформації про стан освітнього процесу. Цей вид діяльності проходить через весь цикл управління.

В основі контролю лежать два види управлінської діяльності: *перцептивний* – пов’язаний зі збором інформації про хід і розвиток освітнього процесу, з порівнянням існуючого стану справ з еталонним шляхом відображення педагогічної дійсності органами почуттів керівника; *комунікативний* – передбачає створення певної комунікативної мережі, по якій

здійснюється рух інформації, спілкування між керівниками, викладачами й студентами.

Вітчизняні й зарубіжні вчені вважають, що для розгляду контролю цілком прийнятний системний підхід, тому що він складається з безлічі структурних, взаємозалежних, функціонально взаємодіючих компонентів, що є характерною ознакою керованої системи.

Питання контролю в навчальних закладах розробляють такі науковці, як: М.Г. Захаров, М.О. Шубін, В.П. Стрезикозін, М.С. Сунцов, Ю.А. Конаржевський, Г.В. Єльнікова, П.В. Худомінський, М.І. Портнов, Т.М. Шамова, А.М. Моїсєєв і ін.

Головною метою контролю є визначення рівня досягнення мети управління, що встановлюється на основі зіставлення досягнутих показників роботи з тими, які прогнозувалися та планувалися.

Аналіз інформації про результати контролю дає змогу встановити динаміку розвитку об'єкта управління в цілому як системи та окремих його компонентів, виявити недоліки, накреслити шляхи ліквідації, почати розробку нових цілей.

Психологічні риси контролю виявляються в тому, які розумові операції виконує керівник для виявлення об'єктивної інформації.

Вивчення результатів роботи закладу, рівня керівництва тощо – це, врешті-решт, аналіз, порівняння, оцінювання особистостей, груп, колективів.

Контроль є важливим психологічним фактором, адже по-різному переживається тими, хто контролює, та тими, кого контролюють.

У сучасній літературі стосовно управління пропонують різні визначення поняття “контроль”. Так, М.С. Сунцов вважає, що в управлінні навчальними закладами контроль виступає як система управлінських дій з виявлення відповідності ходу й результату навчально-виховного процесу директивним і науково-педагогічним установкам.

Однак у рамках сучасної філософії освіти, основне призначення якої пов'язується не стільки з відтворенням існуючих суспільних відносин, скільки з реалізацією потреб суспільства в зміні й розвитку, змінюється характер зворотного зв'язку між суб'єктом та об'єктом управління. Цей зв'язок передбачає сьогодні не тільки формальну перевірку виконання прийняття рішень, а й визначення того, якою мірою вони відповідають потребам, що змінилися, інтересам, цінностям. У зв'язку з цим змінюється й визначення контролю як функції управління: **контроль** – це процес одержання інформації про зміни зовнішніх і внутрішніх умов функціонування й розвитку навчального закладу, що становлять загрозу для реалізації запланованих дій або, навпаки, відкривають нові можливості для цього; процес оцінювання роботи навчального закладу; а також виявлення необхідності й організації здійснення її корекції.

А звідси й мета контролю в навчальному закладі – виявлення наявності й характеру відхилень в освітньому процесі на основі аналізу ціле-

спрямовано зібраних даних, а також виявлення нових можливостей для розвитку, передового досвіду щодо досліджуваного питання [4].

Невід'ємною частиною контролю є внутрішньошкільний контроль, який включає контроль за забезпеченням гарантованого права громадян на здобуття повної загальної середньої освіти; діагностику якості знань учнів на рівні державних стандартів загальної середньої освіти; вивчення стану викладання навчальних предметів; виконання навчальних програм; ведення шкільної ділової документації; виховну роботу з учнями; охорону життя, здоров'я та прав дітей; роботу з педагогічними кадрами; роботу з батьками; а також контроль за створенням належних умов для оптимального функціонування навчального закладу; фінансово-господарською діяльністю; матеріально-технічним забезпеченням.

Внутрішньошкільний контроль — це глибоке і всебічне вивчення та аналіз навчально-виховного процесу в загальноосвітньому навчально-виховному закладі та координація на основі цього всіх відносин у колективі.

Результативність внутрішньошкільного контролю великою мірою залежить від дотримання певних вимог. Це плановість, систематичність і оперативність, диференційований підхід у ході контролю, об'єктивність, дієвість контролю, гласність його результатів.

Організація внутрішньошкільного контролю — один з найскладніших видів діяльності керівника освітнього закладу, що вимагає глибокого усвідомлення місії й ролі цієї функції, розуміння її цільової спрямованості й оволодіння різними технологіями.

У чому ж полягає зміст контролю? *По-перше*, у встановленні відповідності вимогам якості, *по-друге*, у постійному пошуку якісних ознак, за якими ми можемо оцінювати завжди неоднозначні явища шкільного життя.

Саме внутрішньошкільний контроль є тією необхідною ланкою, за підсумками якої починає працювати *функція регулювання*, що здійснює необхідні корективи й в аналітичному процесі, і в процесі планування й організації дії. Мету, зміст і методи корекційних дій у процесі управління диктує функція контролю, що, виявляючи невідповідність нормам і вимогам, поставляє інформацію про те, де, що, як і коли необхідно привести в належний порядок. Вибірковість і точність дії функції регулювання цілком буде залежати від рівня якості проведення внутрішньошкільного контролю.

Якщо регулювання допоможе в оперативному порядку усунути виявлені невідповідності, то для прийняття рішень на стратегічному й тактичному рівнях необхідно одержати інформацію про стан системи й процесів, що відбуваються, а потім аналізувати ці дані.

Таким чином, саме внутрішньошкільний контроль стає тією необхідною ланкою, завдяки якій можна здійснювати функцію аналізу, домагаючись її якісного проведення. Внутрішньошкільний контроль виступає для аналітичної функції в ролі основного постачальника потрібної й необхідної інформації, яку потім в управлінському механізмі обробляють і аналізують. Контрольна функція є невід'ємною частиною управлінської діяльності.

ті. Інформація, отримана в ході контролю, є основою для прийняття управлінських рішень.

На практиці можливості контролю з мотивування використовуються недостатньо. Контроль, в основному, орієнтований на виявлення недоліків, що викликає психологічний дискомфорт співробітника. Водночас одним з основних завдань контролю є спонукання педагогів до вдосконалення результатів своєї діяльності, пошуку нових можливостей, розкриття внутрішніх резервів.

Насправді ж, дуже часто контроль у школі можна назвати тотальним: контролюється буквально все і всі, а не тільки рівень досягнення поставлених цілей. При цьому форми, методи й теми контролю залишаються незмінними з року в рік.

За твердженням О.Г. Хомерики, контроль, що змушує захищатися, обмежує можливості творчого зростання, що в корені суперечить ціннісним орієнтирам і основному призначенню освіти. Професор Гарвардського університету К. Арджиріс вважає, що твердий, адміністративний контроль найчастіше несумісний з вільною діяльністю людини, із творчістю, ініціативою. Він знижує мотивацію, стримує творче рішення, суперечить почуттю особистої незалежності й технологічної свободи [2].

Але водночас не можна й зовсім відмовитися від контролю: це призведе до зниження дисципліни й якості роботи. Як же бути? Де золота середина інспекційної діяльності?

Як відзначає К.Ю. Біла, саме слово “контроль” часто викликає в педагогів негативні емоції, а ті, хто перевіряє, сприймаються як особи, які не стільки допомагають, скільки заважають працювати.

Здійснення контролю необхідно для забезпечення зворотного зв'язку для того, щоб керівник володів об'єктивною інформацією про стан справ у своєму закладі. Отже, керівник має створити такі умови, щоб контроль був максимально ефективним і щоб співробітники установи були зацікавлені в об'єктивності контролю.

Для того, щоб контроль реально допомагав школі, він повинен мати *стратегічний характер*, тобто відображати загальні пріоритети організації й підтримувати їх. Контроль над звичайними операціями недоцільний і буде тільки відволікати сили від більш важливих цілей.

Процес контролю пов'язаний не тільки з виявленням результатів і стану процесів життєдіяльності школи, а й з оцінюванням роботи тих людей, які здійснюють ці процеси. Одним з основних завдань контролю є *мотивація* працівників школи до поліпшення результатів трудової діяльності. Контроль покликаний спонукати до усунення наявних недоліків або використання нових можливостей. Однак сама процедура контролю може призвести до сильного напруження і викликати почуття опору. У цих випадках контроль може зіграти *демотивувальну роль*. Щоб цього не відбувалося, при його здійсненні потрібно дотримувати загальних умов мотивації співробітників.

Зауважимо, що внутрішньошкільний контроль – це:

- надання методичної допомоги педагогам з метою вдосконалення та розвитку професійної майстерності;
- взаємодія адміністрації та педагогічного колективу, зорієнтована на підвищення ефективності педагогічного процесу;
- система відносин, цілей, принципів, заходів, засобів і форм у їх взаємозв'язку;
- вид діяльності керівників разом із представниками громадських організацій із забезпечення відповідності функціонування й розвитку системи навчально-виховної та розвивальної роботи на основі загальнодержавних вимог.

На думку М. Поташника, щоб не формально, а реально керувати освітнім процесом і життям навчального закладу в цілому, приймати правильні, науково обґрунтовані рішення, суб'єкту менеджменту потрібні різноманітні фактичні дані про різні сторони цього процесу. Без інформації про хід і проміжні результати, без постійного зворотного зв'язку процес управління неможливий.

Розробка концепції внутрішньошкільного контролю як складової процесу управління дасть змогу демократизувати цей процес, стане об'єктивним фактором підвищення зацікавленості педагогів у результатах своєї праці, якщо такий контроль буде:

- здійснюватись на демократичних засадах;
- розглядатись адміністрацією як засіб стимулювання педагогів;
- проводитись систематично й на варіативній основі.

Звернемось до основних компонентів контролю:

1. Люди, які виступають як його об'єкти і суб'єкти.
2. Умови, що визначають обсяг, широту та спрямованість контролю.

До умов, що впливають на процес контролю, варто зарахувати ресурси: матеріальні, часові, кадрові.

3. Цілі контролю, критерії, показники і норми оцінювання контрольованих параметрів.

4. Методи контролю на основі заявлених принципів.

5. Інформація про існуючий стан справ.

6. Отримані результати.

Важливим етапом контролю є зіставлення отриманих результатів контролю з нормами (тобто із запланованим, бажаним результатом); аналіз та оцінювання такого становища й розробка та здійснення корекції для приведення контрольованого об'єкта в запланований стан.

До вихідних положень, яких дотримуються в управлінні системою контролю, є принципи внутрішньошкільного контролю. Зупинимось більш детально на висвітленні цих положень.

1. Принцип єдності делегування відповідальності та централізації контролю.

Зміст його полягає в тому, щоб кожного підлеглого (вчителя, вихователя, школяра) помістити на відповідне місце: адже що більше людей буде

представляти керівника – не формально, а відповідально, зі знанням справи, що передбачає їх відповідну підготовку, то більше осіб буде володіти правом приймати рішення та контролювати, то більший обсяг роботи буде виконано. Тільки тоді, коли вчитель, вихователь, учень поставлені перед необхідністю думати та брати на себе відповідальність, вони починають працювати на повну силу. Зробити кожного члена загальношкільного колективу генератором ідей, прискорювачем усіх починань – одне з основних завдань керівника школи на всіх етапах управлінської діяльності, включаючи і контроль. Одноосібна відповідальність директора перед державою за стан справ у школі не виключає, а передбачає передачу ним ряду функцій громадським організаціям, педагогам та учням. В цих випадках до питань, які контролюють вчителі та школярі, керівник звертається рідше, епізодично, витрачає на перевірку менше часу, одночасно надійно тримає в руках усі стратегічні питання, від вирішення яких залежить успіх у справі навчання та виховання дітей, адже найважливішою здібністю керівника школи є здібність отримання результатів через інших, уміння примножувати свої сили, використовуючи роботу інших.

2. Принцип нормативності, тобто опора в здійсненні контролю на нормативні документи, що ухвалюються Міністерством освіти і науки, у яких викладаються вимоги щодо питання, що перевіряється. Тим самим забезпечується можливість зіставити досягнуті результати з державним стандартом і запобігти суб'єктивізму у вимогах.

3. Принцип пошуку позитивного (якщо той, хто здійснює контроль, буде налаштований на одержання позитивного результату контролю й відзначати в першу чергу успіхи в роботі педагога, то діалог між ним і контрольованим про усунення недоліків у роботі стане більш продуктивним).

4. Принцип контролю за досягненням мети (безглуздо здійснювати контроль за процесом функціонування, циклічно повторюючи форми й теми контролю. Контроль повинен бути спрямований на одержання інформації про досягнення мети й завдань установи).

5. Принцип суб'єктної позиції педагога до системи внутрішньошкільного контролю (чим активніше педагоги освітнього закладу беруть участь у процесі внутрішньошкільного контролю, здійснюють взаємоконтроль і самоконтроль, тим зрозумілішим і важливішим він для них стає).

6. Принцип гласності й відкритості контролю (результати контролю – як позитивні, так і негативні – повинні стати відомі всьому колективу. У цьому випадку кожний член колективу може самостійно оцінити себе або відзначити свої помилки стосовно загальних критеріїв).

7. Принцип системності (якщо контроль буде епізодичним, то продуктивність його різко знижується).

**Висновки.** Отже, ефективне впровадження планомірного, систематичного та дієвого контролю сприятиме руйнуванню бар'єрів, затвердженню демократичних процесів, стане справді рушійною силою розвитку освітнього закладу, а також кожного педагога, зокрема, сприятиме згуртуванню

педагогічного колективу в цілому. В результаті цього розв'язуються два глобальних питання: підвищення якості освіти в цілому та покращення життєдіяльності вихованців, а це є кінцевим результатом будь-якого освітнього закладу.

### **Література**

1. Бондар О. Децентралізований контроль у школі / О. Бондар // Директор школи. Україна. – 2009. – № 11. – С. 45–52.
2. Вовчук І. Контроль як чинник стимулювання педагогів / І. Вовчук // Директор школи. Україна. – 2009. – № 10. – С. 63–67.
3. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О.І. Мармаза. – Х. : Основа, 2007. – 194 с.
4. Научные основы и технология внутривузовского контроля : материалы к курсу “Управление учебными заведениями” для магистрантов специальностей 8.000009 – Управление учебными заведениями, 8.000005 – Педагогика высшей школы / сост. А.К. Данилевич. – Запорожье, ГУ “ЗИГМУ”, 2005. – 24 с.
5. Сунцов Н.С. Управление общеобразовательной школой : вопросы теории и практики / Н.С. Сунцов. – М. : Педагогика, 1982. – 145 с.
6. Шубин Н.А. Внутришкольный контроль / Н.А. Шубин. – М. : Просвещение, 1977. – 240 с.

ТВЕРДОХЛІБ Т.С.

## **ВИМОГИ ДО ОСОБИСТОСТІ ВЧИТЕЛЯ В ПЕДАГОГІЧНІЙ СПАДЩИНІ П.Д. ЮРКЕВИЧА**

У період становлення та розвитку демократичної держави на перше місце виходять не народні маси, а окрема людина. Вона має бути високодуховною, гуманною істотою, активним членом громадянського суспільства, який розуміє цінність демократії. Вчителі мають сприяти формуванню саме такої людини. Нові завдання вимагають змін у поведінці педагога, його ставленні до учнів і до себе. Виникає потреба в деякому корегуванні існуючих, а також у формулюванні нових вимог до особистості вчителя. Для цього варто використовувати не тільки сучасні педагогічні дослідження, а й здобуток педагогіки ХІХ ст., зокрема педагогічну спадщину П.Д. Юркевича.

Наукові праці П.Д. Юркевича, на думку С. Кузьміної та інших дослідників його філософсько-педагогічної спадщини, завжди сприймалися неоднозначно.

Ще за життя науковця його педагогічні праці зазнали критики в ліво-радикальних колах інтелегенції, про це свідчать статті Г. Благодетелова, П. Ткачова, А. Пятковського.

З іншого боку, у значній кількості досліджень педагогів та філософів дореволюційного періоду твори П.Д. Юркевича оцінюються досить високо. Так, позитивно відгукуються про його філософську спадщину В. Ключевський, В. Соловйов, А. Ходзинський, Ф. Титов, Г. Шпет та інші. Що стосується педагогів, то М. Демков у своїй праці “Російська педагогіка в