

**ИНСТИТУТ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ И  
ПЕРЕПОДГОТОВКИ РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАНИЯ  
УДМУРТСКОЙ РЕСПУБЛИКИ**

---

На правах рукописи

**Чикурова Марина Викторовна**

**ОРГАНИЗАЦИЯ ИНСПЕКЦИОННО-КОНТРОЛЬНОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ  
«ШКОЛА» (ГЕНДЕРНЫЙ АСПЕКТ)**

13.00.01 – общая педагогика, история педагогики и образования

**Диссертация на соискание ученой степени  
кандидата педагогических наук**

Научный руководитель:  
Ерофеева Н.Ю.,  
доктор педагогических наук,  
профессор

Ижевск 2004

## **Оглавление**

Введение.....	3
<b>Глава 1. Общеобразовательная школа как педагогическая система и объект управления</b>	
1.1.Историко-педагогический аспект организации управления в педагогической системе «школа».....	11
1.2.Содержание инспекционно-контрольной деятельности в общеобразовательном учреждении в педагогических публикациях...	27
1.3.Модель оценивания деятельности общеобразовательного учреждения и описание ее компонентов.....	49
Выводы по главе 1.....	74
<b>Глава 2. Инспекционно-контрольная деятельность общеобразовательного учреждения (в контексте гендерного аспекта)</b>	
2.1.Гендер: понятийное ядро, стереотипы, нормы и идентичность...	76
2.2.Выявление гендерных особенностей в инспекционно-контрольной деятельности .....	89
2.3. Особенности проведения инспекционно-контрольной деятельности в общеобразовательном учреждении женщинами и мужчинами руководителями.....	103
Выводы по главе 2.....	130
Заключение.....	132
Библиографический список источников.....	136
Приложения.....	151-226

## Введение

Актуальность исследования. Современная педагогическая наука находится на особом этапе своего развития, когда большое количество эмпирических материалов требует наиболее глубокого анализа факторов, определяющих ход педагогического процесса.

Проблемы управленческой деятельности руководителей общеобразовательных учреждений, в силу своей значимости, всегда привлекали внимание большого круга педагогов – исследователей. Различным аспектам управления общеобразовательными учреждениями посвящены исследования российских педагогов (В.И. Зверева, Ю.А. Конаржевский, Н.В. Кузьмина, В.С. Лазарев, М.М. Поташник, В.П. Симонов, В.А. Сластенин, В.П. Стрезикозин, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова, С.Е. Шишов, Н.А. Шубин и др.).

Актуальность данного исследования обусловлена:

- изменением содержания функций управления в связи с реализацией Закона Российской Федерации «Об образовании» (1992) и появлением у руководителей общеобразовательных учреждений новых управленческих функций;
- возникновением нового направления в педагогической науке - гендерной педагогики, предметной областью которой являются теоретический и эмпирический анализы состояния и деятельности мужчин и женщин, а так же раскрытие механизмов влияния гендерного неравенства в образовательном процессе;
- феминизацией образовательной деятельности, определяющей специфику в управлении учебно-воспитательным процессом;
- недостаточным количеством научных исследований, посвященных управленческой деятельности с учетом гендерного аспекта.

Гендерный аспект исследуют *физиологи* Л.В. Жавров, Т.Н. Давыдова, Л.И. Осичкина и др., *психологи* А. Адлер, Б. Бернс, Е. Богатырева,

З. Фрейд, К. Хорни и др., *в медицине* - М. И. Буянов, Д.Н. Исаев, В.Е. Каган, И.С. Кон и др., *философии* - С. Бовуар, А.Г. Митина, Ф. Ницше и др., *в истории* - Н.Д. Ландарм, Э.Фукс и др. Гендерный аспект управления представлен в исследованиях Н. Ю. Ерофеевой.

Анализ научно-теоретической литературы показал, что гендерный аспект в меньшей степени исследуется в педагогике.

Таким образом, мы констатируем следующие противоречия:

- между измененным содержанием функций управления в соответствии со статьей 32 Закона РФ «Об образовании» и устаревшими знаниями руководителей системы образования по вопросам инспектирования;
- между необходимостью инспекционно-контрольной деятельности и мало изученным влиянием гендерного аспекта на результат инспектирования;
- между необходимостью повышения квалификации руководителей образования и несоответствием программ обучения современной нормативной базе и гендерным исследованиям.

Выявленная совокупность противоречий порождает проблему исследования, заключающуюся в определении нового содержания функций управления, позволяющих организовать инспекционно-контрольную деятельность в образовательном учреждении с учетом гендерного аспекта.

Проблема определила выбор темы исследования: «Организация инспекционно-контрольной деятельности в педагогической системе «школа» (Гендерный аспект)».

Цель настоящего исследования: теоретически обосновать изменения в содержании функций управления, выявить наличие гендерных особенностей при проведении инспекционно-контрольной деятельности в педагогической системе «школа».

Объектом исследования являются функции управления в педагогической системе «школа».

Предметом исследования – инспекционно - контрольная функция в

деятельности руководителей школ.

Гипотеза исследования основана на предположении о том, что произошедшие изменения в правовой базе системы образования повлияли на состав и содержание функций управления руководителей школ; реализация их будет более эффективной, если инспекционно-контрольную деятельность проводить по предлагаемому автором алгоритму и с учетом гендерного аспекта.

Задачи исследования:

1. Проанализировать нормативную правовую базу системы образования и научно – теоретическую литературу по проблеме исследования и определить на этой основе изменения в содержании функций управления педагогической системой «школа».
2. Конкретизировать понятийный аппарат в области инспекционно - контрольной деятельности для руководителей школ.
3. Скорректировать процесс проведения внутришкольного инспектирования в педагогической системе «школа».
4. Выявить и описать гендерные особенности в инспекционно-контрольной деятельности и с учетом этого разработать алгоритм ее проведения, а также модель диагностики по отдельным направлениям педагогического процесса.
5. Разработать программу повышения квалификации руководителей общеобразовательных школ «Инспектирование в образовании» в контексте гендерного аспекта.

Методологической основой исследования стали теоретические идеи о функциях педагогического управления (Н.Ю. Ерофеевой, В.А. Сластенина, И.Ф. Исаева, Е.Н. Шиянова); об оценивании деятельности школ по конечному результату П.И. Третьякова; концепция управленческой деятельности женщин – руководителей Н.Ю. Ерофеевой.

Теоретической основой исследования стали нормативные правовые документы системы образования; научные исследования, посвященные:

- теории управления образовательными учреждениями (Ю.С. Алферов, Т. П. Афанасьева, Н. А. Елисеева, В. С. Лазарев, Н.В. Немова, Т.И. Пуденко, В. П. Сергеева, В. А. Слостенин, В. П. Стрезикозин, О. Г. Хомерики, П. В. Худоминский и др.);

- социологии и психологии управления (Т.П. Авдулова, А.В. Батаршев, И.А. Игошина, К.М. Кухарев, К. Маслач, В.Н. Машков, Э. Пайнс, Б.М. Ребус, С.Д. Резник, В.А. Розанова, О.В. Ромашев, Л.О. Ромашева, Л.И. Фишман и др.);

- закономерностям и принципам целостного педагогического процесса (В.П. Каширин, И.П. Подласый, А.А. Радугин, В.С. Селиванов и др.);

- основам гендерологии (Ш. Берн, Р.М. Грановская, Н.Ю. Ерофеева, Е.П. Ильин, Дж. Капрара, Е.С. Клецина, Д. Майерс, М. Палуди, Д. Сервон и др.);

- внутришкольному контролю (В.И. Мигаль, Е.А. Мигаль, Л.П. Ромадина, И.М. Черезов, Т.И. Шамова, Н.А. Шубин и др.);

- педагогической экспертизе преподавания предметов, оценке эффективности работы отдельных структурных элементов школы (В.А. Бухвалов, В.И. Зверева, Г.Ю. Исаев, Н.П. Капустин, Т.В. Морозова, Я.Г. Плинер, Ю.А. Самсонов, Т.У. Тучкова, В.А. Ясвин и др.);

- мониторингу и оценке качества образования (М.Е. Бершадский, В.В. Гузеев, В.И. Зверева, В.А. Кальней, Н.А. Кулемин, М.М. Поташник, С.Е. Шишов и др.).

Для решения поставленных в исследовании задач и проверки гипотезы были использованы следующие методы:

теоретические: изучение психолого-педагогической литературы и монографических материалов; изучение и научный анализ педагогического и управленческого опыта, педагогическое моделирование;

эмпирические: педагогическое наблюдение (прямое и косвенное), беседы (индивидуальные и групповые), анкетирование, анализ экспериментальных данных, методы математической статистики и проверки достоверности результатов.

Этапы исследования. Исследование осуществлялось диссертантом с 2000г. по 2004г. В исследовании можно выделить ряд взаимосвязанных этапов.

Первый этап - теоретико-поисковый (2000 г.), в течение которого был осуществлен выбор и теоретическое осмысление темы, объекта и предмета исследования, сформулированы его цель и задачи; выдвинута рабочая гипотеза; изучалась и анализировалась отечественная и зарубежная научная и учебно-методическая литература, диссертационные работы по теме исследования; разрабатывалась программа опытно-экспериментальной проверки теоретической концепции исследования.

Второй этап - экспериментальный (2001-2002 г.г.); в ходе данного этапа анализировались функции управления общеобразовательной школой и их содержание на основе вновь принятой нормативной правовой базы; осуществлялось анкетирование руководителей школ; выявлялись и описывались гендерные особенности инспекционно-контрольной деятельности директоров общеобразовательных учреждений; разрабатывались алгоритм ее проведения и модель диагностики для разных направлений педагогического процесса.

Третий этап (2003-2004 г.г.) - включал анализ, систематизацию, обобщение полученной информации: математическую обработку материалов эксперимента, подведение итогов, формулировку выводов по проведенному исследованию, внедрение результатов исследования в практику.

База исследования. Опытное-экспериментальное исследование проводилось в Институте повышения квалификации и переподготовки работников образования Удмуртской Республики. Основные теоретические положения проверялись на курсовых занятиях руководителей школ

Завьяловского, Шарканского, Балезинского районов Удмуртской Республики, МОУ «Средняя общеобразовательная школа №27» и МОУ «Средняя общеобразовательная школа №11» г. Ижевска.

В исследовании участвовали 162 женщины и 21 мужчина. Специфика выборки следующая: мужчины и женщины – 100% директора школ республики.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

- определено с учетом изменений в правовой базе системы образования новое содержание функций управления руководителей школ, понимание которого позволит повысить эффективность управленческой деятельности;
- выявлены гендерные особенности в инспекционно-контрольной функции общеобразовательного учреждения, основными из которых являются: объем делегированных полномочий подчиненным, уровень коммуникативного контроля, стиль поведения в конфликтной ситуации, технология проведения деловых совещаний, «синдром выгорания»;
- разработан алгоритм проведения инспекционно-контрольной деятельности в педагогической системе «школа».

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что:

- расширен категориальный аппарат, конкретизированы понятие «инспектирование» и его формы - «надзор» и «контроль» для педагогической системы «школа»;
- теоретически обоснована диагностическая модель деятельности общеобразовательного учреждения по разным направлениям педагогического процесса (определение уровня реализации образовательной программы, преподавания конкретного предмета, проведения факультатива, деятельности методических объединений учителей-предметников, состояния учебных кабинетов; гендерный анализ урока).



Практическая значимость исследования находит свое подтверждение в следующем:

- результаты диссертационного исследования могут быть распространены на педагогическую систему «школа», на общую систему начального профессионального образования и др.;
- разработана и внедрена программа курса «Инспектирование в образовании» (в контексте гендерного аспекта) для организации повышения квалификации работников образования.

На защиту выносятся следующие положения:

- 1) современная нормативно-правовая база повлияла на состав и содержание функций управления, у руководителей школ появилась новая функция - целеполагание; контроль переходит во внутришкольное инспектирование;
- 2) понятие «инспектирование» для педагогической системы «школа» является составной частью управленческого цикла и может осуществляться в двух формах: *надзора и контроля*; «инспектирование в порядке надзора» - это проверка соответствия нормативных актов образовательного учреждения действующему законодательству в области образования, а «инспектирование в форме контроля» – проверка соответствия деятельности участников образовательного процесса нормативным актам, в том числе распоряжениям, приказам и регулирование образовательного процесса на основе информации, полученной после инспекционного контроля;
- 3) алгоритм проведения инспекционно-контрольной деятельности и модель оценивания различных направлений педагогического процесса, разработанные с учетом изменения нормативно - правовой базы, гендерного аспекта, позволят руководителям школ более эффективно проводить внутришкольное инспектирование.

Достоверность и обоснованность результатов исследования обеспечиваются непротиворечивостью исходных методологических идей; использованием комплекса научных методов, адекватных предмету, цели и

задачам исследования; репрезентативностью выборки участников анкетирования и анализом результатов экспериментальных данных.

Апробация и внедрение результатов исследования осуществлялись посредством публикаций в различных изданиях, докладов и выступлений на научно - практических семинарах, конференциях: Всероссийских (г. Новосибирск – 2004г., г. Москва – 2003, 2004г.г.), республиканских (г. Ижевск – 2003, 2004г.г.), лекционных и практических занятий со слушателями Института повышения квалификации и переподготовки работников образования Удмуртской Республики, Муниципального методического центра г. Ижевска УР, а также через в деятельность директора Муниципального образовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 27».

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка, приложений. Содержание работы изложено на 150 страницах, сопровождается 33 таблицами, 3 схемами, 14 приложениями.

# **Глава 1 Общеобразовательная школа как педагогическая система и объект управления**

## **1.1. Историко-педагогический аспект организации управления в педагогической системе «школа»**

Необходимость решения задач руководства школой возникла одновременно с появлением школы как социального института.

Ряд вопросов руководства школой нашел свое отражение в трудах выдающегося российского педагога К. Д. Ушинского, который считал, что руководитель школы одновременно должен быть и администратором, и педагогом: главный предмет его деятельности составляет содержание преподавания, выбор методов обучения, учебников, экзамены, учительские конференции и личный пример в использовании наиболее эффективных методов [148].

Проблемы внутришкольного руководства получили дальнейшее развитие в трудах Н. Ф. Бунакова, А. Н. Корфа, Н. И. Пирогова и других известных педагогов XIX века. Идею необходимости демократизации контроля над работой школы последовательно развивал в своих трудах Н. А. Корф [66].

Во второй половине XIX и начале XX века предпринимались попытки издания книг, специально посвященных вопросам организации школьного дела. Так, в 1879г. была выпущена книга Н. Солонина «Училищеведение», а в 1916г. под тем же названием вышла в свет книга М. С. Григоровского. Однако обе работы не могут претендовать на статус научных исследований. Фактически это были сборники официальных инструкций и рекомендаций по вопросам организации работы школы.

После февральской революции, в 1918 г., Совнарком одобрил положение «Об организации дела народного образования в Российской Социалистической Советской Республике». Более детально политика в области образования нашла свое отражение в «Положении о единой трудовой школе» и «Основных принципах единой трудовой школы» («Декларация»).

В первые годы советской власти в сфере руководства учебными заведениями были предприняты энергичные попытки демократизации. Устанавливалась выборность руководителей школ, создавались школьные советы, которые наделялись широкими полномочиями.

К концу 20-х годов вышли в свет первые пособия по школоведению (работы Н. Н. Иорданского, М.О. Веселова, Д. С. Логинова), но эти работы носили чисто прикладной характер, представляли собой комментарий к официальным инструкциям и циркулярам.

По сути дела, начиная с 30-х годов и вплоть до 90-х годов, руководство школой строилось на так называемых ленинских принципах, которые были тождественны принципам классической теории начала XX века.

Некоторое оживление исследовательской работы в области руководства школой произошло после создания АПН РСФСР, где вскоре начал функционировать сектор школоведения под руководством известного педагога А.Н. Волковского. Центральное место в тематике исследований, проводимых сектором, занимали вопросы, связанные с рационализацией школьной сети, обеспечением выполнения всеобуча [23].

В начале 50-х годов появляется ряд книг, в которых рассматривался довольно широкий круг вопросов, связанных с организацией деятельности школы. Наиболее фундаментальной среди них является книга «Школоведение» под редакцией А.Н. Волковского и М.П. Малышева. В понятие «школоведение» авторы включили вопросы школьной системы, управления школьным делом, инспектирования школ, организации всеобуча, школьного бюджета и т.д. В этой работе впервые в отечественной педагогической литературе употребляется термин «управление школой»

К периоду 50-х годов относится и попытка определить функции руководителя школы. Создание в 1967 году Министерства просвещения СССР означало дальнейшее развитие централизаторских тенденций, унификацию образовательной системы.

Дальнейшая активизация исследований по проблемам управления школой отмечается во второй половине 70-х и 80-х годах. На смену бытовавшему в течение многих десятилетий термину «внутришкольное руководство» приходит термин «внутришкольное управление», появляется в педагогической терминологии понятие «функции управления». Среди наиболее интересных исследований этого периода следует отметить работы Е.С. Березняка, Ю.В. Васильева, Ю.А. Конаржевского, Э.Г. Костяшкина, Т.К. Чекмаревой, Т.И. Шамовой [66, 159, 160].

Характерной чертой исследований, проводившихся в 90-е годы, стало особое внимание к управлению развитием школы. Опираясь на достижения современной психологической науки, под руководством В.С. Лазарева качественно по-новому были проработаны вопросы руководства педагогическим коллективом, мотивации работы учителей, аттестации педагогических кадров. Среди других публикаций, посвященных теоретическим и прикладным вопросам внутришкольного управления, вышедших в 90-х годах, следует отметить работы Ю.В. Васильева, В.И. Загвязинского, Ю.А. Конаржевского, А.А. Орлова, М. М. Поташника, П.И. Третьякова [141,142,145,159]. В 90-е годы процесс становления внутришкольного управления как самостоятельной научной дисциплины существенно ускорился. Не отрицая специфики школы как объекта управления, авторы многих работ, опубликованных в 90-е годы, стремились применить к внутришкольному управлению общие закономерности современного менеджмента, рассматривать школу как сложную социальную систему, которая постоянно развивается и обновляется [146].

В настоящее время в педагогической науке и практике все более усиливается стремление осмыслить целостный педагогический процесс с позиций науки управления, придать ему строгий научно обоснованный характер. Справедливо утверждение многих отечественных и зарубежных исследователей о том, что управление реально и необходимо не только в области технических, производственных процессов, но и сложных

социальных систем, в том числе педагогических [134, с. 482]. Раскроем смысл понятий «управление» и «внутришкольное управление».

Под управлением вообще понимается деятельность, направленная на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации [100]. Управление – деятельность, которая обеспечивает планомерное и целенаправленное функционирование сложной динамической системы [97, с.303].

Общеобразовательная школа как сложная динамическая социальная система выступает объектом внутришкольного управления. Можно говорить об управлении школой и ее отдельными компонентами или частями.

Внутришкольное управление представляет собой целенаправленное, сознательное взаимодействие участников целостного педагогического процесса на основе познания его объективных закономерностей с целью достижения оптимального результата [100, с. 421].

Взаимодействие участников целостного педагогического процесса складывается как цепь последовательных, взаимосвязанных действий или функций.

По мнению В.С. Лазарева, функция управления (от латинского *functio* – совершенствование, исполнение) – это отношение между управляющей системой и управляемым объектом, требующее от управляющей системы выполнения определенного действия для обеспечения целенаправленности и (или) организованности управляемых процессов [146, с.72]. Основные управленческие функции – это относительно обособленные направления управленческой деятельности, позволяющие осуществить управляющее воздействие.

В современной теории управления существуют различные схемы классификации функций, мы взяли за основу два подхода: экономический и педагогический (таблица 1).

**Классификация подходов к функциям управления**

№ п. п.	Состав функций	Автор
I.	<b>ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОДХОД</b>	
1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-планирование</li> <li>-организация</li> <li>-мотивация</li> <li>-контроль</li> </ul>	М. Альберт, М.Х.Мескон, Ф.Хедоури [157, с.92]
2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-выработка и принятие решения</li> <li>-организация</li> <li>-регулирование и координирование</li> <li>-учет и контроль</li> </ul>	В.Г. Афанасьев [4]
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-распорядительские</li> <li>-планирующие</li> <li>-контролирующие</li> <li>-надзорные</li> </ul>	Л.А. Бызов [14]
4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-планирование</li> <li>-организация</li> <li>-координация</li> <li>-руководство</li> <li>-укомплектование штатов</li> <li>-отчетность</li> <li>-составление бюджета</li> <li>-работа с кадрами</li> </ul>	Л. Гьюлик [72, т.1, с.113]
5.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-планирование</li> <li>-организация</li> <li>-руководство</li> <li>-работа с кадрами</li> <li>-контроль</li> </ul>	Г. Кунц, С. О' Доннел [72, т.1, с.117]

6.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-прогнозирование</li> <li>-планирование</li> <li>-организация</li> <li>-учет и контроль</li> <li>-политико-правовая</li> <li>-стимулирование</li> </ul>	<p>В.Н. Машков [84, с. 8-13]</p>
7.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-планирование</li> <li>-организация</li> <li>-распоряжение</li> <li>-координация</li> <li>-контроль</li> </ul>	<p>А. Файоль [56, с.17]</p>
II.	<b>ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД</b>	
1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-целеполагание</li> <li>-прогнозирование</li> <li>-планирование</li> <li>-организация</li> <li>-контроль</li> <li>-регулирование</li> <li>-анализ</li> <li>-стимулирование</li> </ul>	<p>Н.Ю. Ерофеева [37]</p>
2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-педагогический анализ</li> <li>-планирование</li> <li>-организация</li> <li>-внутришкольный контроль</li> <li>-регулирование</li> </ul>	<p>Ю.А. Конаржевский [65, с.77]</p>
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-гностическая</li> <li>-проектировочная</li> <li>-конструктивная</li> <li>-организаторская</li> <li>-коммуникативная</li> </ul>	<p>Н.В.Кузьмина [158, с.91]</p>



4.	-планирование -организация -контроль	В.С. Лазарев, Т.П. Афанасьева, И.А. Елисеева, Т.П. Пуденко [74, с.5]
5.	-создание педагогического коллектива, способного эффективно формировать личность учащегося	Н.П. Пищулин, В.М. Ананишнев [101, с.6]
6.	-планирование -организация -руководство -контроль -анализ	М.М.Поташник [145,с.200]
7.	-планирование и принятие решения -организация выполнения принятых решений и планов -предварительный, текущий, отсроченный и итоговый контроль	В.П. Симонов [130, с.64]
8.	-информационно-аналитическая -мотивационно-целевая -планово-прогностическая -организационно-исполнительская -контрольно-диагностическая -регулятивно-коррекционная	П.И. Третьяков, Е.Г. Мартынова [141,с. 37]
9.	-педагогический анализ -планирование -организация -организация контроля -регулирование процесса выполнения решений	Фролов П.Т. [152,с. 10]

Различные точки зрения на состав функций управления – явление закономерное и обусловлено сложностью изучения самой управленческой деятельности. Функции и в экономическом, и в педагогическом подходе управления, в принципе, совпадают. За основу возьмем состав функций управления, предложенный Н.Ю. Ерофеевой (целеполагание, прогнозирование, планирование, организация, контроль, регулирование, анализ, стимулирование), и определим их содержание до и после принятия Закона РФ «Об образовании» (1992).

В таблице 2 отражены основная деятельность руководителей школ и их управленческие функции до принятия Закона РФ «Об образовании».

Таблица 2

**Деятельность руководителей школ до принятия Закона РФ «Об образовании» и их функции управления**

№ п. п.	Деятельность	Функции управления
1.	Составление плана работы общеобразовательного учреждения	Плановая
2.	Организация педагогов и учащихся на реализацию плана работы	Организация
3.	Контроль над выполнением плана работы	Контроль
4.	Анализ выполнения плана и достигнутых результатов	Анализ
5.	Коррекция плана работы на следующий год	Регулирование
6.	Поощрение сотрудников	Стимулирование

В таблице 3 представлены деятельность руководителей школ и их функции управления после принятия Закона РФ «Об образовании» (1992).

**Деятельность руководителей школ после принятия Закона РФ  
«Об образовании» и их функции управления**

№ п.п.	Деятельность	Функции управления
1.	Определяет цели и задачи образовательного процесса (ст.32, п.1, 4); ст.14, п.6)	целеполагание
2.	Разрабатывает, утверждает: -Устав образовательного учреждения (ст.32, п.2, 12) -программу развития образовательного учреждения -учебные планы (ст.32, п.2, 6) -образовательные программы (ст.14, п.5) -программы дополнительного образования (ст.14, п.6) -правила внутреннего трудового распорядка (ст. 32, п.2, 3) -локальные акты, регламентирующие деятельность образовательного учреждения (ст. 32, п.2, 13) -рабочие программы учебных курсов и дисциплин (ст.32, п.2, 7)	прогнозирование планирование
3.	-устанавливает структуру управления деятельностью образовательного учреждения, штатное расписание, определяет должностные обязанности (ст.32, п.2, 9) -составляет циклограмму деятельности -осуществляет самостоятельно образовательный процесс в соответствии с	организация

	<p>Уставом, лицензией и свидетельством о государственной аккредитации (ст. 32, п.2, 15)</p> <p>-подбирает, принимает на работу, расставляет кадры, отвечает за уровень их квалификации (ст.32, п.2, 4)</p> <p>-содействует деятельности учительских (педагогических) организаций (объединений) и методических объединений (ст. 32, п.2, 20)</p>	
4.	<p>-выбирает систему оценок, формы, порядок, периодичность промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом и графиком учебного процесса данного образовательного учреждения (ст.15, п.4)</p> <p>-осуществляет текущий контроль успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся (ст.32, п.2, 16)</p> <p>-реализует в полном объеме образовательные программы (ст. 32, п3, 2)</p> <p>-соблюдает права и свободы обучающихся и работников образовательного учреждения (ст. 32, п.3, 3)</p> <p>-осуществляет индивидуальный учет результатов освоения обучающимися образовательных программ (ст. 15, п.8)</p>	контроль
5.	<p>-предоставляет учредителю отчет о поступлении и расходовании финансовых и материальных средств (ст.32, п.2, 3)</p>	анализ
6.	<p>-корректирует пакет документов и деятельность общеобразовательного</p>	регулирование

	учреждения на следующий учебный год	
7.	-устанавливает надбавки и доплаты к должностным окладам работников образовательных учреждений, порядок и размер их премирования (ст. 32, п.2, 11)	стимулирование

Сопоставляя таблицы 2 и 3, можно утверждать, что предложенный Н.Ю. Ерофеевой состав функций управления характерен для деятельности руководителей школ как до, так и после принятия Закона РФ «Об образовании». В составе функций управления до 1992 года лишь отсутствует функция целеполагание, так как цель деятельности школ определялась государством и была одинакова для всех общеобразовательных учреждений, в основных документах партии и правительства конкретизировались задачи, которые общество ставило перед школой. Деятельность школы обеспечивалась единым для всей системы образования уставом, в котором определялись роль и должностные обязанности директора и его заместителей по учебной и воспитательной работе, едиными в своей основе учебными планами, программами для всех типов общеобразовательных школ [68, с.35]. Основой организации учебного процесса в то время являлся общешкольный план. При проверке школы инспектор в беседе с директором интересовался прежде всего годовым планом работы [137, с.291]. При составлении годового плана руководители пользовались схемой и рекомендациями инструктивно-методического письма Управления школ Министерства просвещения РСФСР «Планирование работы в школе» [138, с.39].

Методические рекомендации того периода содержали не только схему плана, содержание разделов, но и количество страниц машинописного текста на каждый из них [133, с.39-43]:

- введение - 6-12 страниц;
- идеологическая, политико-воспитательная работа - 10 страниц;
- организационно-педагогические мероприятия - 12 страниц;

- организационно-воспитательные мероприятия - 7 страниц;
- воспитательная работа - 14 страниц;
- учебно-методическая работа - 9 страниц;
- система внутришкольного контроля - 12 страниц.

Четко прописывалось, какие должны быть приложения к плану:

- план летней воспитательно-оздоровительной работы;
- перспективный план повышения квалификации учителей;
- план аттестации педагогических работников (на пять лет).

В других рекомендациях [133, с. 99], определялись виды контроля, при этом четко указывалось, сколько уроков требовалось посетить. Например, фронтальный контроль (2 вопроса) – проверяются 35-45 занятий, директорские контрольные работы (в сентябре, декабре, мае – текущий контроль) – 30-40 занятий; персональный контроль (изучение системы работы 2-3 учителей) – 15-20 занятий и т.д.

Принятие в 1992 году отраслевого закона «Об образовании» в корне изменило подходы к управлению школой. В современных условиях руководители образовательных учреждений осуществляют оптимальный выбор реальных целей, составляют программы их достижения. В настоящее время каждая школа разрабатывает пакет документов, обеспечивающий ее деятельность. Для перевода образовательного учреждения из режима функционирования в режим развития Законом РФ «Об образовании» предусмотрена деятельность на основе образовательных программ. Под образовательной программой надо понимать нормативно-управленческий документ учебного заведения, характеризующий специфику содержания и особенности организации учебно-воспитательного процесса в конкретной школе [150].

Контрольная функция, с учетом современной нормативной правовой базы, претерпела изменения: в документах МО РФ [87, 88] определяется порядок проведения инспектирования руководителями образовательных учреждений. Переход от управления государственного к государственно-

общественному является этапом к постепенному переходу на самоуправление в школе. В настоящее время школа несет полную ответственность за конечные результаты обучения, воспитания, развития учеников и подготовку их к жизни и труду.

По мнению В.А. Слостенина, И.Ф. Исаева, А.И. Миняно, Е.Н. Шиянова, с реорганизацией управленческих структур в образовании часть инспекторских функций возложена на директора школы и его заместителей [137]. В то же время управленческая деятельность руководителей школы, конечные результаты ее деятельности становятся объектом контроля высших инспекторских служб органов управления образованием [100, с. 460].

Таким образом, в настоящее время руководители образовательных учреждений выполняют несколько иную функцию, не контрольную, а инспекционно-контрольную.

В условиях большей самостоятельности при делегировании многих прав и полномочий самой школе, а значит, и повышения ее ответственности за качество учебно-воспитательного процесса, инспекционно-контрольная функция в управлении образовательным учреждением должна занять особое место. Информация, полученная в ходе инспекционно-контрольной деятельности в педагогической системе «школа», становится в свою очередь предметом педагогического анализа.

В отличие от других функций, например, планирования или организации, педагогический анализ внешне менее эффектен, он как бы в тени, носит латентный характер, в то время как в действительности он требует максимума интеллектуального напряжения, сформированного аналитического мышления, проявляющегося в умении обобщать, сравнивать, систематизировать, синтезировать педагогические факты и явления.

Назначение педагогического анализа состоит в объективной оценке результатов с последующей выработкой на этой основе рекомендаций по упорядочению управленческой системы.

Основными объектами педагогического анализа, концентрирующими в себе все многообразие целей, задач, содержания, форм и методов обучения и воспитания детей, являются организованные формы обучения, прежде всего урок, факультативные занятия и итоги работы школы за учебный год.

В теории и практике внутришкольного управления (В.И. Зверева, Ю.А. Конаржевский, Т.И. Шамова и др.) определены виды педагогического анализа: параметрический, тематический, итоговый [45,66, 142, 158].

Параметрический анализ направлен на изучение ежедневной информации о ходе и результатах педагогического процесса, выявление причин, нарушающих его. Предметом данного анализа могут выступать отдельный урок, воспитательное дело, текущая успеваемость или санитарно-гигиеническое состояние в школе за день, за неделю, посещаемость сроков, соблюдение расписания занятий. Решения, принятые на основе параметрического анализа, требуют оперативного выполнения.

Тематический анализ направлен на изучение более устойчивых, повторяющихся зависимостей, тенденций в ходе и результате педагогического процесса. В основе тематического анализа в большей мере проявляется системный подход к изучению урочной и внеурочной деятельности. Предметом тематического анализа выступает система уроков, система внеклассной работы.

Итоговый анализ охватывает более значительные временные, пространственные и содержательные рамки. Он проводится по завершению четверти, полугодия, учебного года и направлен на изучение основных результатов. Информация для итогового анализа складывается из данных параметрического и тематического анализа, четвертных и полугодических контрольных работ, данных официальных отчетов, справок, составляемых представителями администрации школы, руководителями методических объединений учителей, классными руководителями и т.д.



Вместе с тем школьный руководитель должен уметь проводить самоанализ собственной управленческой деятельности, оперативно выявлять и корректировать возникающие проблемы.

По результатам анализа деятельности руководители образовательных учреждений имеют возможность выработки управленческих решений и регулирования программ, планов ресурсов (кадровых, информационных и т.д.), образовательного процесса, управленческой деятельности.

Сравнительный анализ состава и содержания функций управления до и после принятия Закона РФ «Об образовании» представлен в таблице 4.

Таблица 4

### Сравнение состава и содержания функций управления

№ п.п.	Функция	Содержание функций управления	
		до принятия Закона РФ «Об образовании»	после принятия Закона РФ «Об образовании»
1.	Целеполагание	Цель образования определялась государством для всей системы	Цель образования определяется уставом образовательного учреждения
2.	Прогнозирование	Формирование знаний, умений и навыков определялось государственными программами	Прогнозирование результатов обучения и воспитания определяется в программе развития и образовательных программах учреждения
3.	Планирование	Осуществлялось на основе инструктивного письма, в котором четко определялась структура годового плана работы школы и	Осуществляется на основе программы развития и образовательных программ учреждения

		количество страниц на каждый его раздел	
4.	Организация	Подбор и расстановка кадров проводилась под единое для всех образовательных учреждений штатное расписание	Определяется структура управления, распределяются функциональные обязанности между членами педагогического процесса, обеспечивается реализация образовательных программ, разрабатывается пакет документов, регламентирующих деятельность
5.	Контроль	Проводился по единым государственным инструкциям	Функция контроля переходит в функцию внутришкольного инспектирования; контроль проводится на основе правовой базы, разработанной и принятой в самом образовательном учреждении, утвержденной учредителем
6.	Регулирование	Осуществлялось на основе циклограммы, в	Осуществляется по циклограмме, но темы

		которую внесены заранее запланированные темы совещаний и педсоветов на весь учебный год	совещаний и педсоветов определяются информацией, полученной после проведения внутришкольного инспектирования
7.	Анализ деятельности образовательного учреждения	По единым государственным показателям	По показателям, заложенным в программе развития и образовательных программах учреждения
8.	Стимулирование	По единым государственным квотам	На основе локального акта принятого в образовательном учреждении

Измененные состав и содержание функций управления предъявляют новые требования к знаниям и умениям руководителей системы образования.

## **1.2. Содержание инспекционно-контрольной деятельности в общеобразовательном учреждении в педагогических публикациях**

Для того чтобы управлять образовательным процессом и жизнью учебного заведения в целом не формально, а реально, принимать правильные, научно-обоснованные решения, руководителю школы нужны разнообразные фактические данные о различных сторонах этого процесса. Без информации о ходе и промежуточных результатах, без постоянной обратной связи процесс управления невозможен. Благодаря инспекционно-

контрольной деятельности управление приобретает принципиально важный компонент, без которого оно не может существовать, - обратную связь.

При инспектировании школ до 1992 года органами народного образования проверялось все многообразие деятельности школы на основе инструкций. В ходе проверки инспектора должны были руководствоваться информацией, полученной при анализе посещенных уроков, проверке документации (планы школы, учителей, классные журналы, тетради и дневники учащихся), беседах с учителями, учащимися, руководством [137. с. 78].

С учетом современной нормативно-правовой базы [87,88] муниципальные органы управления образованием вправе осуществлять инспектирование результатов деятельности муниципальных образовательных учреждений и их руководителей по вопросам:

- оценки результатов деятельности образовательных учреждений, направленных на осуществление государственной политики в области образования;
- реализации права граждан на получение установленного Законом Российской Федерации «Об образовании» обязательного основного общего образования;
- обеспечения гражданам, проживающим на территории района (города), возможности выбора форм получения образования, типа и вида общеобразовательного учреждения;
- реализации программы развития образования района (города);
- результатов деятельности руководителей муниципальных образовательных учреждений по вопросам:
- осуществления контроля над соблюдением государственных стандартов, установленного порядка промежуточной и итоговой аттестации обучающихся и осуществления текущего контроля в соответствии с требованиями Закона Российской Федерации «Об образовании» и Устава образовательного учреждения;

- соблюдения санитарных норм и правил, охраны здоровья обучающихся во время организации учебно-воспитательного процесса;
- оснащенности учебного процесса и оборудования учебных заведений;
- совершенствования программно-методического обеспечения учебного процесса;
- осуществления повышения квалификации педагогических работников.

При этом муниципальные органы управления образованием контролируют результаты деятельности руководителей школ, но не вмешиваются в организацию учебно-воспитательного процесса.

На сегодняшний день часть инспекторских функций выполняют внешние организации (СЭС, Управление государственного пожарного надзора, органы управления образованием), другую часть – образовательные учреждения. С изменениями в подходах к управлению в образовании внутренний инспекционный контроль осуществляют руководитель образовательного учреждения, заместитель директора, руководитель методического объединения. В качестве экспертов к участию в инспектировании могут привлекаться другие специалисты (учителя-предметники, психолог).

Раскроем смысл понятий «контроль» и «инспектирование».

Таблица 5

#### **Смысл понятия «инспекция, инспектирование»**

№ п.п.	Определение	Источник цитаты
1.	Инспектировать – проверять правильность чьих –нибудь действий в порядке надзора	[90,с.248]
2.	Инспекция [лат.inspectio] – система надзора за правильностью действий, за выполнением установленных правил различными учреждениями и т.д. с принятием мер к исправлению недостатков и осуществлением мер воздействия в отношении	[8,с. 256]

	нарушителей правил	
3.	Инспектирование – специальная функция (специально организованная деятельность) органов управления образованием и руководителей образовательных учреждений по организации и проведению проверок, наблюдений, обследований, осуществляемых в порядке надзора и контроля в пределах своей компетенции за соблюдением органами управления образованием и подведомственными им учреждениями и организациями, а также их должностными лицами законодательства Российской Федерации в области образования и иных нормативных правовых актов	[123,с. 54]
4.	Инспектирование – проведение руководителями образовательных учреждений проверок, наблюдений, обследований, контрольных работ, изучение последствий принятых управленческих решений в образовательных учреждениях	[88,Раздел I, п.2]

Таблица 6

### Смысл понятия «контроль»

№ п.п.	Определение	Источник цитаты
1.	Контроль – проверка, а также постоянное наблюдение в целях проверки или надзора	[90,с.292]
2.	Контроль [фр. controle] – обеспечение или проверка правильности тех или иных действий в области управления Контроль – проверка исполнения принятых решений или обязанностей, которые возложены на данную организацию или должностное лицо	[8,с. 330]

3.	Контроль – это проверка, а также наблюдение с целью проверки; процесс, обеспечивающий достижение поставленных целей (установка критериев, измерение фактически достигнутых результатов и проведение корректировок при существенных отличиях)	[85,с. 17]
4.	Контроль – функция управления, устанавливающая степень соответствия принятых решений фактическому состоянию дел	[63,с. 176]
5.	Контроль – сознательная целенаправленная деятельность администрации школы, направленная на выявление отклонений от программы управления	[118, с.28]
6.	Контроль – это <ul style="list-style-type: none"> <li>-оказание методической помощи педагогам с целью совершенствования и развития профессионального мастерства;</li> <li>-взаимодействие администрации и педагогического коллектива, ориентированное на повышение эффективности педагогического процесса;</li> <li>-система взаимоотношений, целей, принципов, мер, средств и форм в их взаимосвязи;</li> <li>-вид деятельности руководителей совместно с представителями общественных организаций по установлению соответствия функционирования и развития системы УВР на диагностической основе общегосударственным требованиям</li> </ul>	[62,с.34]
7.	Контроль – процесс получения и переработки информации о ходе и результатах учебно-воспитательного процесса для принятия на этой основе определенного управленческого решения	[23, с. 4]

8.	Контроль – регулярная проверка состояния и результатов функционирования организации в целом или ее компонентов, а также проверка параметров внешней среды организации	[122, с. 152]
----	---	---------------

Опираясь на разнообразие формулировок, конкретизируем понятие «внутришкольное инспектирование» в рамках деятельности общеобразовательного учреждения.

Внутришкольное инспектирование – это проверка соответствия деятельности участников образовательного процесса нормативным актам, принятым в самом образовательном учреждении и утвержденных учредителем. Выделим основные формы инспектирования: надзор и контроль, дадим им определение.

Инспектирование в порядке надзора – это проверка соответствия нормативных актов образовательного учреждения действующему законодательству в области образования.

Инспектирование в форме контроля (инспекционно-контрольная деятельность) – это проверка соответствия деятельности участников образовательного процесса нормативным актам, в том числе распоряжениям, приказам и регулирование образовательного процесса на основе информации, полученной после инспекционного контроля.

На современном этапе руководитель школы осуществляет и надзор, и контроль.

Выделим главные цели инспекционно-контрольной деятельности в общеобразовательном учреждении [87, 88]:

- отслеживания соблюдения всеми (исполнение, претворение, реализация) государственной политики в области образования;
- соблюдения норм действующего законодательства Российской Федерации и ведомственных нормативных правовых актов (в том числе приказов директора образовательного учреждения) в области образования;



-защита прав и свобод участников образовательного процесса.

Для достижения этих целей педагогические коллективы школ могут поставить перед собой следующие задачи [42, 85, 123]:

- совершенствование механизма управления качеством образования;
- проведение анализа и прогнозирования тенденций развития образовательного процесса;
- изучение и оценка условий, обеспечивающих права обучающегося на получение образования в соответствии со своими интересами, склонностями и возможностями;
- улучшение качества образования в общеобразовательном учреждении;
- создание благоприятных условий для развития общеобразовательного учреждения;
- обеспечение взаимодействия управляющей и управляемой систем;
- сочетание административного и общественного контроля в школе с самоанализом и самоконтролем участников педагогического процесса;
- получение объективной и полной информации о состоянии образования в школе;
- создание информационного банка данных о работе каждого педагога, состоянии учебно-воспитательного процесса, уровня воспитанности, развития учащихся;
- своевременное выявление и исправление ошибок и недочетов в организации и осуществлении образовательного процесса;
- мотивирование педагогов на улучшение результатов труда.

Инспекционно-контрольная деятельность в образовательном учреждении многофункциональна.

Назовем ее функции:

- функция обратной связи, т.к. без объективной и полной информации, которая непрерывно поступает к руководителю и показывает, как происходит выполнение поставленных задач, он не может управлять, принимать обоснованные решения;

-диагностическая, под которой понимается аналитический срез и оценка состояния изучаемого объекта на основе сравнения этого состояния с заранее избранными параметрами качества;

-стимулирующая, которая предполагает превращение инспекционно-контрольной деятельности в инструмент развития творческих начал в деятельности учителя.

Рассмотрим более подробно вторую форму инспектирования – контроль. При его организации и проведении следует соблюдать ряд принципов [122, 146]:

1. Принцип стратегической направленности.

Контроль должен отражать и поддерживать общие цели образовательного учреждения.

2. Принцип сочетания коллегиальности и единоначалия.

К управлению необходимо привлекать общественные организации школы, а также учить учителей самоконтролю, самоанализу своей деятельности. Сочетание административного контроля и самоконтроля позволяет с большим доверием отнестись к учителю, повысить его ответственность за работу.

3. Принцип соответствия делу.

В ходе контроля необходимо объективно измерять и оценивать то, что действительно важно.

4. Принцип нормативов.

Обязательным условием эффективной контрольной деятельности является наличие объективных, точных, удобных для применения нормативов. Необходимо найти простой и конкретный способ определения степени выполнения запланированных задач. Поскольку контроль осуществляется человеком, он неизбежно подвергается влиянию личностных факторов. Фактическое положение дел может восприниматься в самом различном свете в зависимости от личности контролирующего, поэтому необходимо разработать модель оценивания и объективные критерии

проверки качества работы, которые будут убедительны для контролируемых.

#### 5. Принцип контроля по критическим точкам.

Эффективная деятельность требует особого внимания к факторам, критическим для оценки степени выполнения программ. Как правило, руководителю нет необходимости проверять все до мелочей – необходимо лишь убедиться, что программы выполняются. Следовательно, внимание сосредотачивается лишь на узловых моментах деятельности.

#### 6. Принцип существенных отклонений.

Эффективность контрольной деятельности повышается, если внимание сосредотачивается на отклонениях, имеющих некоторую критическую величину или относящихся к разряду исключительных. Более мелкими можно пренебречь, поэтому руководители должны заниматься лишь существенными отклонениями в лучшую или худшую сторону.

#### 7. Принцип действия.

Контрольная деятельность эффективна тогда, когда отклонения от планов, нормативов подвергаются затем корректировке.

#### 8. Принцип своевременности.

Своевременность заключается в определенной частоте проведения измерений или оценок. Значение наиболее подходящего временного интервала определяется с учетом содержания основного плана, времени, в течение которого протекают мероприятия по контрольной деятельности, затрат на проведение проверки и анализа полученных результатов.

#### 9. Принцип простоты.

Простейшие методы требуют меньше усилий и более экономичны. Контроль в общеобразовательном учреждении должен соответствовать потребностям и возможностям людей, взаимодействующих с системой инспектирования и реализующих ее.

#### 10. Принцип экономичности.

Способ организации инспекционно-контрольной деятельности определяется выбранной формой.

Основными формами контроля (по признаку исполнителя) в общеобразовательном учреждении являются [15]:

- коллективный контроль;
- взаимоконтроль;
- самоконтроль;
- административная проверка (стихийная или плановая).

Раскроем смысл каждой формы контроля.

Коллективный контроль проводится с привлечением руководителей методических объединений, кафедр, опытных учителей, родителей при четком делегировании объектов и рамок контроля. Коллективный контроль - это контроль равных по положению, поэтому он осуществляется в формах профессиональных дискуссий, творческих отчетов о работе и т.д.

Педагоги и руководители школы могут выполнять функцию контроля по отношению друг к другу. В этом случае говорят о взаимоконтроле.

Взаимоконтроль. Взаимный контроль оказывается наиболее эффективным при передаче опыта и повышения квалификации. Передавая свой опыт, каждый из учителей изучает, как идет его освоение коллегами. Взаимоконтроль может быть между специалистами равной квалификации, а также между руководителями, имеющими в коллективе одинаковый статус, например, руководителями методических объединений. Контроль деятельности учителя со стороны коллег обладает большой силой воздействия на сотрудников. Его результаты непосредственно влияют на статус педагога в коллективе, поэтому при организации коллективного или взаимоконтроля важно учитывать индивидуальные особенности контролируемых и контролирующих личностей, симпатии – антипатии педагогов. В противном случае может возрасти число конфликтов.

Самоконтроль проводится путем самостоятельного сопоставления учителем, классным руководителем, руководителем методического

объединения достигнутых результатов с требуемыми стандартами и нормами деятельности. Самоконтроль означает работу на доверии. Доверие оказывается лучшим сотрудникам в качестве поощрения за высокие результаты педагогической деятельности. Работать на самоконтроле могут зрелые специалисты, способные к объективной оценке своей деятельности и имеющие высокий уровень мотивации.

Оперативная административная проверка проводится руководителем образовательного учреждения или по его поручению заместителем директора в целях установления фактов и проверки сведений о нарушениях, указанных в обращениях обучающихся, воспитанников или их родителей или других граждан, организаций, регулирования конфликтных ситуаций в отношениях между участниками образовательного процесса.

Плановая проверка осуществляется в соответствии с утвержденным планом-графиком, который обеспечивает периодичность, исключает дублирование в организации проверок, и доводится до членов педагогического коллектива перед началом учебного года.

Информация, полученная в ходе проверок, используется в организации мониторинга. Мониторинг предусматривает сбор, системный учет, обработку и анализ информации по организации и результатам образовательного процесса для эффективного решения задач управления качеством образования (результаты образовательной деятельности, состояние здоровья обучающихся и воспитанников, организация питания, выполнение режимных моментов, исполнительская дисциплина, учебно-методическое обеспечение, диагностика педагогического мастерства и т.д.). Таким образом, в рамках мониторинга проводится выявление и оценивание проведенных педагогических действий.

Для оптимального выбора форм контроля целесообразно воспользоваться таблицей 7, в которой указаны возможности каждой из них [62, с.38].

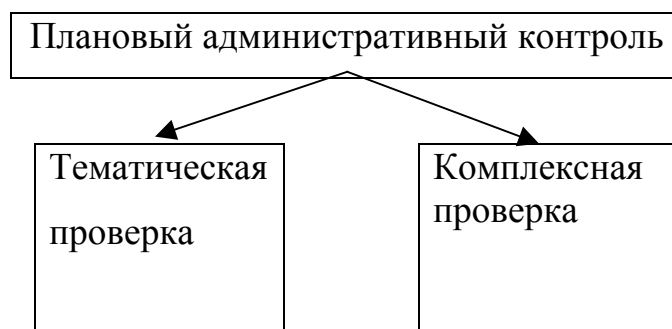
### Сравнительные возможности форм контроля

Формы	Объективность	Требовательность	Многоаспектность	Точность	Глубина	Оценка затрат	Результат
Коллективный контроль	+	+	+	+	+	очень большие	+
Взаимоконтроль	+ -	+ -	+	+	+	средние	+
Самоконтроль	+ -	+ -	+	+ -	+	малые	+ -
Стихийная административная проверка	-	+	-	-	-	очень малые	-
Плановая административная проверка	+	+	+	+	+ -	средние	+

По совокупности вопросов, подлежащих проверке, плановый административный контроль в общеобразовательном учреждении проводится в виде тематических или комплексных проверок (схема 1).

Схема 1

#### Виды планового административного контроля



При тематическом контроле проверяется одно направление деятельности, при комплексном - два или более направлений деятельности.

Тематический контроль направлен на углубленное изучение какого-либо конкретного вопроса в системе деятельности педагогического коллектива, группы учителей или отдельного учителя. Следовательно, содержание тематического контроля составляют различные направления педагогического процесса, частные вопросы, изучаемые глубоко и целенаправленно, инновации, результаты внедрения передового педагогического опыта. Целью таких проверок является мобилизация внимания педагогического коллектива на достижение определенных задач дидактического, методического или воспитательного характера, которые по тем или иным причинам решаются недостаточно успешно. Темы контроля определяются в соответствии с программой развития и планом работы школы, анализом реализации образовательной программы учреждения по итогам учебного года.

Цель комплексной проверки – получить значительный объем информации по заявленной проблематике и на этой основе произвести многоаспектный анализ состояния дел по конкретному вопросу. Для проведения этой проверки создается группа, состоящая из руководителей образовательного учреждения, руководителей методических объединений, эффективно работающих в школе. Вследствие трудоемкости, большого количества участвующих в проверке при комплексном контроле, этот вид целесообразно, как показывает практика, использовать не более 2 – 3 раз в учебном году.

Наряду с тематической и комплексной проверкой в общеобразовательных учреждениях могут быть использованы и другие виды плановой административной проверки, как лично-профессиональная, классно-обобщающая, предварительная и т. д.

Личностно-профессиональная - это контроль над деятельностью одного учителя или группы учителей по узкому вопросу (поурочное планирование учителя, качество преподавания).

Классно-обобщающая проверка осуществляется в конкретном классе или параллели, в ходе данного контроля руководитель изучает всю учебно-воспитательную работу в отдельном классе или классах:

- деятельность всех учителей;
- включение учащихся в познавательную деятельность;
- привитие интереса к знаниям;
- сотрудничество учителя и ученика;
- психологический климат в классном коллективе.

Предварительным контролем называют контроль, который предшествует активной деятельности и, тем более, каким – то результатам. Основная его цель состоит в том, чтобы выяснить, готова ли организация, ее подразделения к выполнению тех или иных задач. Предварительный контроль может быть направлен на персонал организации, оборудование, условия труда, материальные и финансовые ресурсы и т.д.

Формы и виды контроля определяются Положением о формах и видах инспекционно-контрольной деятельности, разрабатываемым каждым образовательным учреждением самостоятельно.

Руководитель школы вправе обратиться в органы управления, научные и методические учреждения за помощью в организации и проведении инспекционных проверок. Привлеченные специалисты (эксперты) должны обладать необходимой квалификацией. Они имеют право запрашивать необходимую информацию, изучать документацию, относящуюся к вопросу инспектирования. Экспертные опросы и анкетирование обучающихся, воспитанников проводятся только в необходимых случаях по согласованию с психологической и методической службами образовательного учреждения.

В школоведческой литературе (М. Л. Портнов, Т. И. Шамова,



Н.А. Шубин и др.) в содержание внутришкольного контроля включаются следующие вопросы [100, с. 462]:

- выполнение организационно-педагогических вопросов всеобуча;
- качество и ход выполнения образовательных программ и государственных образовательных стандартов;
- качество знаний, умений, навыков обучающихся;
- уровень воспитанности обучающихся;
- состояние преподавания учебных дисциплин, реализующих образовательные, воспитательные и развивающие функции обучения;
- состояние и качество организации внеурочной воспитательной работы;
- работа с педагогическими кадрами;
- эффективность совместной деятельности школы, семьи и общественности по воспитанию учащихся;
- исполнение нормативных документов.

Можно выделить тридцать восемь основных предметов контроля в общеобразовательном учреждении. Предметы контроля вынесены в Приложение 1. Далее будет сказано о методах контроля.

Метод – это способ практического осуществления деятельности для достижения поставленной цели. Наблюдения за реальной педагогической действительностью позволяют утверждать, что наиболее эффективными методами контроля являются:

- наблюдение (внимательно следя за чем-либо, изучать, исследовать);
- анализ (разбор с выявлением причин, определение тенденции развития);
- беседы с участниками образовательного процесса (деловой разговор на какую-либо тему с участием слушателей в обмене мнениями);
- анкетирование (способ исследования путем опроса);
- административные срезы знаний, проводимые руководителем образовательного учреждения с целью проверки успешности обучения в рамках текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся и воспитанников;

- хронометраж (измерение затрат рабочего времени на выполнение той или иной деятельности);
- экспертная оценка (оценка специалистами – экспертами соответствия того или иного параметра требованиям (нормам, стандартам);
- изучение документации.

Профессиональный опыт автора позволяет утверждать, что к учебно-педагогической документации школы относятся: алфавитная книга записи, личные дела обучающихся, классные журналы, журналы факультативных занятий, журналы групп продленного дня, книги учета выдачи аттестатов об образовании, книга учета выдачи золотых и серебряных медалей, книга протоколов заседаний педагогического совета, книга приказов по школе, журнал учета пропусков и замещения уроков.

Личный опыт автора показывает, что существующая практика внутришкольного контроля не лишена некоторых недостатков. Во-первых, это отсутствие системы, когда нет распределения объектов контроля между директором школы и его заместителями. Во-вторых, формализм в его организации, когда нет четко поставленной цели проводимого контроля. В-третьих, трудоемкость контроля, которая объясняется отсутствием обоснованной системы критериев оценки образовательного процесса, особенно его воспитательного компонента.

Исходя из анализа педагогической литературы, можно выделить условия, делающие контроль эффективным [84,100]:

1. Контроль должен быть регулярным и не неожиданным. Он не должен сводиться к отдельным инцидентам.
2. Контроль не должен быть тотальным. Не надо стремиться проконтролировать все, лучше сосредоточиться на наиболее важных моментах.
3. Не надо использовать скрытый контроль. Кроме обиды, досады и напряжения в отношениях он не приносит ничего существенного.

4. Контролируя, надо стараться выявлять не только недостатки, но и успехи.
5. Не должно быть неконтролируемых участков работы.
6. Результаты контроля обязательно доводятся до подчиненного. Негативные результаты контроля бесполезны, если сразу же не обсуждены и не найдены способы устранения недостатков.
7. Беседа по итогам контроля не должна быть «разборкой», она должна быть выдержана в конструктивном и уважительном духе, несмотря ни на что.
8. Важно, чтобы подчиненный действительно (а не формально) согласился и принял выводы из контроля и знал, как можно исправить положение.
9. Работников, получивших одинаковые результаты, оценивать одинаково.
10. Компетентность проверяющего не должна вызывать сомнений у подчиненных, которая предполагает знание предмета контроля, владение методикой его проведения, умение увидеть достоинства в работе и возможные недостатки, прогнозирование результатов контроля.

Перечисленные условия при всей их внешней простоте и некоторой очевидности способны влиять на мотивационную среду в любой организации.

Любая деятельность, в том числе контрольная, должна осуществляться в определенной последовательности. Содержание образования в конкретной школе определяется образовательной программой, которая разрабатывается и реализуется школой самостоятельно [85]. Реализуя образовательную программу школы, необходимо многие вопросы держать под контролем, но не все они требуют постоянной проверки, в связи с этим целесообразно составить циклограмму контроля. Опираясь на публикации в педагогической литературе, можно рекомендовать следующую циклограмму [47]:

1. Вопросы, требующие контроля не реже одного раза в четверть:

- выполнение теоретической и практической частей образовательной программы (федеральный и школьный компоненты);
- работа педагогического совета;
- курсовая переподготовка педагогов;
- работа с молодыми специалистами;
- работа методических и творческих объединений учителей;
- проведение медицинских осмотров учащихся;
- планирование, подготовка и организация каникул;
- работа с родителями и общественными организациями, в том числе с научно-исследовательскими, научно-педагогическими учреждениями;
- подведение итогов выполнения программ развития школы и программ опытно-экспериментальной работы.

2. Вопросы, требующие контроля не реже одного раза в месяц:

- выполнение плана работы школы;
- состояние работы с трудными детьми и подростками, детьми из неблагополучных семей;
- состояние школьной документации;
- организация и содержание работы кружков, секций;
- внеурочная занятость всех школьников и их развитие;
- укрепление и использование материально-технической базы школы;
- расходование финансовой сметы и состояние финансово-хозяйственной документации.

3. Вопросы, требующие постоянного контроля:

- посещаемость учебных занятий;
- организация горячего питания обучающихся;
- работа групп продленного дня;
- организация работы с детьми, требующими к себе особого внимания;
- физкультурно-оздоровительная работа в режиме школьного дня;
- соблюдение Устава школы;

- состояние преподавания, качество знаний учащихся;
- текущий, тематический и итоговый учет и проверка знаний школьников;
- организация индивидуальной работы с учащимися;
- сохранность школьного имущества;
- состояние санитарно-гигиенического режима школы;
- условия труда учителей;
- обеспечение здорового психологического микроклимата в коллективе учителей и учащихся;
- социальная защита учителей и учащихся.

По каждому вопросу, вынесенному на проверку, составляется план-задание. План-задание – специфический документ, который определяет тему, цель, задачи проверки, а также форму проведения, используемые методы, вопросы, рассматриваемые при проверке, и документы, на основании которых проходит инспектирование. Образец плана-задания, составленного при инспектировании по теме «Реализация прав граждан на получение обязательного основного общего образования», приведен в приложении 2.

Последовательность инспекционно-контрольной деятельности предусматривает далее издание по школе приказа, отражающего причину проверки (жалоба участников образовательного процесса, план работы общеобразовательного учреждения, приказ вышестоящих организаций и т.д.), дату ее проведения, состав проверяющей комиссии, а также уровень совещания, на котором будет заслушан результат проверки и ответственного за написание итогового документа. Если в проверке участвует не только заместитель директора общеобразовательного учреждения, но и привлеченные люди (руководители методических объединений, кафедр, психолог и т.д.), то проводится инструктаж членов комиссии. После инструктажа следует проверка, в ходе ее сопоставляется объект с требованиями нормативных документов образовательного учреждения. Объект проверки может быть одушевленным (учителя,

учащиеся) и неодушевленным (тетради, дневники учащихся, классные журналы и т.д.). По результатам контроля готовится итоговый документ, название которого определяется видом проверки.

По итогам тематической или комплексной проверки пишется справка. По мнению В.Ф. Сауткина, в содержании справки отражается следующее [123]:

- основание проверки (план работы, приказ, жалоба);
- цель и задачи проверки;
- состав проверяющей комиссии;
- краткая характеристика проверяемого (педагогический стаж, стаж работы в данном учреждении, уровень реализуемой образовательной программы, квалификационная категория);
- используемые при инспектировании методы (посещение учебных занятий, факультативов, кружковых занятий; проведение проверочных работ с указанием критериев оценивания знаний обучающихся; бесед с участниками образовательного процесса, анкетирование обучающихся и родителей и т.д.);
- количество посещенных мероприятий, уроков, факультативов и т.д.;
- информация по всем вопросам, поставленным в плане-задании;
- выводы, оценка результатов деятельности;
- предложения, конкретные рекомендации по преодолению отмеченных недостатков в работе, по совершенствованию работы (с указанием конкретных лиц и сроков).

При оперативной проверке по жалобе кого-либо из участников образовательного процесса готовится служебная записка, в которой отражается материал, подтверждающий или опровергающий факты, изложенные в жалобе.

По результатам проведенной экспертизы, например, знаний учащихся по математике, готовится экспертное заключение.

Эффективность деятельности во многом зависит от организации повторного контроля - проверки исполнения предложений по устранению

отмеченных нарушений, поэтому каждое замечание в итоговом документе должно сопровождаться указаниями срока исполнения и формой контроля исполнения.

Следующий шаг - на основе информации, полученной в ходе контроля, издание приказа по образовательному учреждению, в котором одни педагоги поощряются за высокие результаты в работе, другие порицаются, ставятся на контроль за неисполнение.

По итогам внутришкольного инспектирования в зависимости от его формы, целей, задач и с учетом реального положения дел:

- проводятся заседания педагогических или методических советов;
- производственные, рабочие совещания с коллективом;
- результаты инспектирования могут учитываться при проведении аттестации педагогических кадров.

По истечении определенного времени руководители школы должны вернуться к проверяемому ранее вопросу, проанализировать выполнение плана по устранению замечаний, выявленных при контроле, провести коррекцию, принять управленческое решение (снять с контроля, поставить на повторный контроль и т.д.).

Последовательность проведения внутришкольного инспектирования в педагогической системе «школа» представлена в виде в схемы 2.

Схема 2

### **Алгоритм проведения внутришкольного инспектирования в педагогической системе «школа»**

1. Определение темы инспекционно-контрольной деятельности.
2. Проведение инспектирования в форме надзора:
  - а) анализ и корректировка существующей нормативной базы образовательного учреждения под утвержденную государственную правовую базу и сформулированную тему инспекционно-контрольной деятельности;

б) разработка, принятие и утверждение необходимой нормативной базы для проведения инспекционно-контрольной деятельности по определенной теме.

3. Проведение инспекционно-контрольной деятельности по следующему алгоритму:





Можно отметить, что данный алгоритм может быть использован не только в педагогической системе «школа», но и в других системах, например, в общей системе начального профессионального образования.

Предложенный алгоритм проведения инспекционно-контрольной деятельности позволит руководителям школ более эффективно проводить внутришкольное инспектирование.

### **1.3. Модель оценивания деятельности общеобразовательного учреждения и описание ее компонентов**

В условиях гуманизации и демократизации образования руководитель и учитель, учитель и ученик изменяются, взаимодействуют и вместе участвуют в обновлении школьной жизни. При этом их сотрудничество более осмысленным и эффективным делает педагогическая диагностика.

Целенаправленное управление качеством образования возможно только при наличии надежной и объективной информации о ходе данного процесса и его результатах. Содержание образования в конкретной школе определяется образовательной программой, которая разрабатывается и реализуется школой самостоятельно.

Образовательная программа – нормативный управленческий документ, характеризующий:

- специфику содержания обучения, воспитания и развития учащихся;
- особенности организации, кадрового и методического обеспечения педагогического процесса и инновационных преобразований школьной педагогической (дидактической и воспитательной) системы [47].

Обязательность этого документа определяется Законом РФ «Об образовании» [150,ст. 14, п5].

Эта программа определяет облик школы и является основой различных образовательных маршрутов для учащихся в условиях конкретного образовательного учреждения. Образовательная программа позволяет развивать формы государственно-общественного управления образованием, т.к. в выборе содержания образования, за исключением той его части,

которая определена предметами федерального базисного учебного плана и регионального компонента, могут принимать участие сами обучающиеся и их родители (законные представители). Поэтому при соответствующей организации образовательная программа может и должна стать основанием для конструктивного диалога школы и местного сообщества, прежде всего родителей, по вопросам содержания и качества общего образования. При этом нецелесообразно включать в образовательную программу учреждения материалы, дублирующие его устав, программу развития, годовой план работы школы.

Образовательная программа, наряду с «Уставом», служит основанием для лицензирования, сертификации, изменения параметров бюджетного финансирования и введения, при необходимости, платных образовательных услуг в соответствии с социальным заказом родителей. А потому основные ее положения должны быть разработаны в соответствии с Конституцией РФ, Законом РФ «Об образовании», «Типового положения об образовательной школе» (гимназии, лицее), федеральными и региональными стандартами образования и другими нормативными документами.

Цели и задачи образовательного процесса на каждом уровне реализации этих программ должны быть обусловлены «моделью» выпускника, предназначением и местом школы в образовательном пространстве города, района, микрорайона. Они должны быть конкретно сформулированными, измеримыми, достижимыми, определенными по времени, непротиворечивыми по отношению друг к другу. Например, школой могут быть поставлены следующие цели образовательного процесса:

- обеспечить усвоение обучающимися обязательного минимума содержания начального, основного, среднего (полного) общего образования на уровне требований государственного образовательного стандарта;
- гарантировать преемственность образовательных программ всех уровней;

- создать основу для адаптации учащихся к жизни в обществе, для осознанного выбора и последующего освоения профессиональных образовательных программ;
- сформировать позитивную мотивацию обучающихся к учебной деятельности;
- организовать учебно-воспитательный процесс, сохраняющий физическое, психическое здоровье участников образовательного процесса.

В каждой образовательной программе должен быть раздел: «Показатели (измерители) реализации образовательной программы», содержащий ответ на вопрос: как руководители, педагогический коллектив школы и родители обучающихся будут определять достижение или не достижение заявленных целей и задач образовательного процесса. На уровне школы разрабатывается система показателей, позволяющая судить об эффективности реализации образовательной программы: насколько реальный «продукт» деятельности школы соответствует идеальной «модели» выпускника.

При работе над этим разделом необходимо определить:

- объекты контроля (что измеряется);
- инструментарий контроля (с помощью чего, каким образом измеряется объект);
- периодичность контроля (как часто измеряется объект).

В разделе «Показатели (измерители) реализации образовательной программы» нецелесообразно включать показатели эффективности работы школы в целом. Необходимо отобрать показатели, относящиеся к реализации школой того содержания образования, которое она вместе с родителями учащихся определила для своей образовательной программы.

В таблице 8 автор исследования предлагает вариант раздела образовательной программы «Показатели (измерители) реализации образовательной программы».

## Показатели (измерители) реализации образовательной программы

№ п.п.	Объект контроля	Инструментарий	Периодичность контроля
1.	Качество общеобразовательной подготовки выпускников: 1 ступени	-контрольные проверочные работы -проверка техники чтения, скорости письма	каждая учебная четверть
	2 ступени	- государственная (итоговая) аттестация обучающихся -результаты зачета по физической культуре обучающихся 9 классов -уровень сформированности общеучебных умений и навыков обучающихся -определение уровня преподавания предметов;	июнь  май  апрель  по плану школы
	3 ступени	- результаты государственной (итоговой) аттестация обучающихся -результаты зачета по физической культуре -определение уровня проведения факультативных занятий	июнь  май  по плану школы
2.	Мотивация обучающихся к учебной деятельности	-данные социометрии -выводы школьного психолога	два раза в год
3.	Состояние здоровья обучающихся в ходе освоения образовательных программ	-данные медицинских осмотров в динамике -данные о пропуске уроков по болезни -данные о физическом развитии обучающихся -диагностика состояния кабинетов	ежегодно  1 раз в четверть  ежегодно  ежегодно

4.	Удовлетворенность учащихся, педагогов и родителей жизнедеятельностью в образовательном учреждении	<p>-данные анкетирования педагогов об удовлетворенности содержанием, организацией и условиями трудовой деятельности, взаимоотношениями в школьном сообществе</p> <p>-данные анкетирования обучающихся об их отношении к основным сторонам жизнедеятельности в школе</p> <p>-данные анкетирования родителей об удовлетворенности их результатами обучения и воспитания своего ребенка, его положением в школьном коллективе</p>	ежегодно
5.	Конкурентоспособность учебного заведения	<p>-результаты участия обучающихся, педагогов в смотрах, конкурсах, олимпиадах, конференциях</p> <p>-поступление выпускников школы в высшие учебные заведения</p> <p>-отток обучающихся в другие учебные заведения</p> <p>-репутация (имидж) образовательного учреждения</p>	<p>ежегодно</p> <p>ежегодно</p> <p>1 раз в четверть</p> <p>ежегодно</p>
6.	Работа с педагогическими кадрами	-определение уровня деятельности методических объединений учителей – предметников	ежегодно

По результатам освоения образовательной программы руководителем школы определяется тема, направления, критерии контроля на учебный год, разрабатывается нормативно-правовая база (таблица 9).

Таблица 9

**Контроль над реализацией рабочей программы по предмету**

№ п.п.	Направления контроля	Критерии	Нормативная правовая база
1.	Рабочая программа учителя по предмету	-наличие рабочей программы и соответствие ее требованиям -соответствие рабочей программы учебно-методическому комплексу по предмету -выполнение теоретической и практической части рабочей программы	-Закон РФ «Об образовании» (ст.32,п27) -Положение образовательного учреждения о рабочей программе по предмету
2.	Овладение обучающимися программным материалом	- качество знаний и уровень обученности учащихся по предметам -уровень сформированности общеучебных умений и навыков учащихся -количество учащихся, достигших наиболее высоких результатов в обучении (победители и призеры олимпиад, лауреаты конкурсов, медалисты, отличники)	-Закон РФ «Об образовании» (ст.15, п.8; ст.32, п.2, 16); -Модель выпускника -Положение о школьной предметной олимпиаде -Правила для обучающихся -Положение о промежуточной аттестации

		<p>-посещаемость занятий учащимися</p> <p>-результаты промежуточной и итоговой аттестации учащихся</p> <p>-количество учащихся, охваченных дополнительным образованием по предметам (факультативы, предметные кружки)</p>	<p>обучающихся</p> <p>-Положение о государственной (итоговой) аттестации выпускников IX и XI (XII) классов ОУ</p> <p>-Положение о ведении факультативных занятий в образовательном учреждении</p>
3.	<p>Реализация рабочих программ через различные формы обучения</p>	<p>-организация обучения школьников на дому</p> <p>-организация обучения в форме экстерната</p>	<p>-Закон РФ «Об образовании» ( ст.10, п.1)</p> <p>-Положение об обучении обучающихся в форме экстерната</p>
4.	<p>Уровень психологической комфортности, обеспечиваемой в рамках реализации образовательных программ</p>	<p>-удовлетворенность обучающихся, их родителей результатами обучения, воспитания, взаимоотношениями в образовательном учреждении</p>	<p>- Закон РФ «Об образовании» (ст.15, п.6,7)</p>

Данный подход позволит всем социальным партнерам обеспечить достижение основных целей образовательного процесса.

Далее будет представлена разработанная автором диссертационного исследования оценка деятельности образовательного учреждения по следующим направлениям:

- а) определение уровня преподавания конкретного предмета;
- б) анализ урока в контексте гендерного аспекта;
- в) определение качества проведения факультативных занятий;
- г) определение уровня деятельности методических объединений (МО) учителей – предметников;
- д) определение состояния учебных кабинетов.

Среди всей информации об учебно-воспитательном процессе важное место занимает информация о состоянии преподавания того или иного предмета. Разработка методов и средств диагностики состояния преподавания в школе остается актуальной в теоретическом и практическом отношении управленческой задачей. В таблице 10 предлагается вариант оценивания состояния преподавания конкретного предмета, в котором выделено четыре уровня:

- оптимальный – уровень организации наиболее благоприятный;
- высокий – достаточно хороший, отвечающий по большинству параметров заявленным требованиям;
- удовлетворительный – по большинству параметров лишь частично удовлетворяющий требованиям;
- неудовлетворительный – плохой, не удовлетворяющий требованиям.

Первый критерий для оценки состояния преподавания предмета – выполнение рабочей программы по предмету (изучение всех тем курса, предусмотренных программой) и учебного плана, т.е. числа часов, отведенных в неделю на изучение данного предмета. Выполнение программы по предмету проверяется по рабочей программе учителя, которая является нормативно-правовым документом, разрабатываемым учителем



самостоятельно на основе государственной типовой программы по предмету. Рабочая программа создается в том случае, если учебный план школы предусматривает изменение числа недельных часов по сравнению с типовой программой или учитель вносит существенные изменения в содержание, последовательность изложения материала и т.д. Требования к ней определяются соответствующим локальным актом образовательного учреждения.

Второй критерий для оценки состояния преподавания предмета – успешность обучения, т.е. число учащихся, обучающихся без «2» (неудовлетворительных оценок), к общему числу учеников, выраженное в процентах.

Третий критерий – качество знаний учащихся, т.е. число учащихся, обучающихся на «4» и «5», к общему числу учеников, выраженное в процентах.

Четвертый критерий – степень обученности учащихся (СОУ). Различают пять степеней [129]: различие, запоминание, понимание, элементарные умения и навыки, перенос. Различие – самый низший показатель степени обученности, характеризующийся тем, что обучаемый отличает данный объект, процесс или явление от их аналогов только тогда, когда ему предъявляют их в готовом виде. Запоминание – второй показатель степени обученности учащихся, отражающий усвоение определенного количества информации без ее понимания, результатом является неосознанное воспроизведение. Понимание – третий показатель степени усвоения теории обучаемым, определяемый наличием собственного мнения, собственного суждения относительно какого-либо объекта, процесса, явления. Осознанное воспроизведение информации. Элементарные умения и навыки – четвертый показатель, при котором обучающийся применяет теорию на практике в алгоритмизированных, стандартизированных ситуациях, выполняет практические задания по трафарету, шаблону, образцу. Перенос – высший (пятый) показатель степени обученности, при достижении

которого учащиеся способны применять полученные теоретические знания на практике творчески, в нестандартных, неалгоритмизированных ситуациях, вырабатывать новые умения и навыки на базе уже сформированных.

Для определения степени обученности учащихся (СОУ), т.е. фактической эффективности учебной деятельности преподавателя (Эф) следует пользоваться методикой В.П. Симонова [129].

Деятельность учителя на уроке рассматривается как важнейшая составная часть образовательного процесса. Более того, результаты обучения, выраженные в достижениях учащихся, значительным образом зависят от качества преподавания, от качества проведения урока, поэтому следующими критериями предлагаются – формы организации урока и методы преподавания, которые оцениваются путем наблюдений при посещении урока. На уроках необходимо использовать как можно большее разнообразие методов преподавания и особенно частично творческих, творческих и исследовательских. Совместное применение активных методов преподавания обеспечивает работу всех органов чувств учащихся, что улучшает усвоение материала. Объяснительно – иллюстративные методы необходимо дополнять проблемными вопросами, требующими самостоятельной мыслительной деятельности учащихся.

Немаловажный показатель – благоприятный психологический климат на уроке, уважительные отношения между учащимися и учителем – все это также влияет на качество знаний, желание детей учиться с полной отдачей.

Интерес учащихся к предмету определяется по их активности на уроке. Взаимоотношения учителя и учащихся оцениваются во время посещения уроков. Сотрудничество их оценивается по наличию в классе детей, которые работают самостоятельно в течение урока с помощью методик, составленных учителем. При этом учащиеся изучают программный материал. Сотворчество учителя и учащихся оценивается по наличию в классе детей, которые работают самостоятельно в течение всего урока с

помощью методик, составленных учителем. При этом дети наряду с программным изучают и внепрограммный материал повышенной сложности.

Известно, что состояние здоровья детей в России вызывает обоснованную тревогу. Сохраняется тенденция ухудшения здоровья школьников от 1 класса к 11 классу: к окончанию школы около 85% детей страдают различными хроническими заболеваниями.

Такое состояние здоровья - не только результат длительного неблагоприятного воздействия социально-экономических, экологических факторов, но и целого ряда организационно – педагогических факторов: чрезмерной интенсификации учебного процесса, несоблюдения гигиенических требований к организации учебного процесса, недостаточной осведомленности педагогов в вопросах развития и охраны здоровья детей, недостаточной грамотности родителей в вопросах сохранения и укрепления здоровья детей. Из перечисленного выше следует особо выделить гигиенический фактор, от которого во многом зависит создание оптимальных условий обучения в школе, поэтому необходимо включить девятым критерием в определение состояния преподавания предмета соблюдение санитарно-гигиенических требований

Новый учебный год должен быть продолжением истекшего в повышении качества учебно-воспитательного процесса в школе. Эта задача решается путем проведения мониторинга, в ходе которого сравниваются результаты нулевого, промежуточного и итогового срезов знаний. Десятым критерием в оценке состояния преподавания предмета может быть сравнительный анализ показателей продвижения классов в ходе мониторинга.

Сведения о знаниях учащихся поступают из различных источников, которые можно условно разделить на объективные и субъективные. К субъективным относятся школьные оценки учащихся, так как в основе этой информации лежит мнение преподавателя о знаниях его учеников. Объективным источником должна стать система массовых измерений

достижений учащихся: аттестация учащихся, ЕГЭ, тесты школьных достижений, разработанные на основе требований государственных образовательных стандартов, определяющие минимальный уровень обученности, результаты учащихся на предметных олимпиадах, смотрах, конкурсах, конференциях разного уровня.

Таким образом, одиннадцатым и двенадцатым критериями могут быть результаты государственной аттестации учащихся (в том числе ЕГЭ), а также результаты предметных олимпиад, смотров, конкурсов, конференций.

После получения числовых данных, характеризующих учебный процесс, имеет смысл соотнести их с квалификацией учителя, его педагогическим опытом, учебной нагрузкой, ведением или отсутствием дополнительных занятий, факультативных занятий по предмету.

Все вышесказанное представлено в таблице 10.

Таблица 10

### Определение уровня преподавания конкретного предмета

Показатель	Уровень преподавания предмета			
	Оптимальный	Удовлетворит.	Критический	Неудовлет.
1.Выполнение рабочей программы учителя по предмету и учебного плана	Учебная программа по предмету и учебный план выполнены полностью	Учебная программа по предмету выполнена полностью, а учебный выполнен частично (100-95 %)	Учебная программа по предмету выполнена полностью, а учебный план выполнен частично (94-91 %)	Учебная программа по предмету и учебный план выполнены не полностью (< 90 %)
2.Успешность обучения	100 %	100 %	100 %	Меньше 100 %
3. Качество знаний учащихся	> 50 %	50-40 %	40-30 %	< 30 %
4.Уровень обученности (СОУ)	Высший (перенос и комбинирование алгоритмов для решения нетиповых задач) СОУ > 64 %	Средний (алгоритмизированная деятельность) 36 % < СОУ < 64 %	Средний, в некоторых классах низший (запоминание, репродуктивное воспроизведение) 16 % < СОУ < 36%	Низший (различие, запоминание) СОУ < 16 %

5. Методы преподавания	Исследовательские, творческие, на всех уроках используются методы дифференцированного обучения	Частично творческие, репродуктивные, на большинстве уроках используются методы дифференцированного обучения	Репродуктивные, объяснительно-иллюстративные, изредка на уроках используются методы дифференцированного обучения	Только объяснительно- иллюстративные, на уроках не используются методы дифференцированного обучения
6. Формы организации учебного процесса	Индивидуальная организация учебного процесса, использование ролевых и организационно-деятельностных игр	Преобладание групповой организации учебного процесса, организация учебного процесса по вариантам, рядам, партам	Частичная организация учебного процесса по вариантам, рядам, партам; чаще – фронтальная организация учебного процесса	В основном фронтальная организация учебного процесса
7. Активность учащихся на уроке	Учащиеся выполняют самостоятельные работы, требующие творческого воображения, логического анализа, самостоятельного доказательства без помощи педагога	Учащиеся выполняют самостоятельные работы репродуктивно-поискового типа, применяют усвоенные знания в новой ситуации с незначительной помощью педагога	Учащиеся применяют усвоенные знания в новой ситуации в большинстве случаев с помощью педагога	Учащиеся усваивают образцы умственных действий, выполняют самостоятельные работы репродуктивного характера только с помощью педагога
8. Взаимоотношение учителя и учащихся	Уважительные взаимоотношения учителя и учащихся, организовано сотрудничество с группой учащихся и сотворчество с отдельными учениками	Отсутствие конфликтов на уроках, уважительные взаимоотношения учителя и учащихся, большинство учащихся интересуются предметом	Учитель находит решения для конфликтных ситуаций на уроках, предметом интересуются отдельные ученики в классах	Открытые конфликты учителя с учащимися на уроках, учащиеся не интересуются предметом

9. Соблюдение санитарно-гигиенических требований при организации урока	Санитарно-гигиенические требования выполнены полностью	Санитарно-гигиенические требования выполнены почти по всем параметрам	Санитарно-гигиенические требования выполнены частично	Санитарно-гигиенические требования по большинству параметров не выполнены
10. Сравнительный анализ продвижения классов в процессе обучения, выявленного в ходе мониторинга	Имеется продвижение всех классов в процессе обучения (повышение качества знаний, степени обученности)	Имеется продвижение большинства классов, в которых работает учитель, в процессе обучения (повышение качества знаний, степени обученности)	Имеется незначительное продвижение классов в процессе обучения или продвижение наблюдается меньше, чем у половины классов, где работает учитель (повышение качества знаний, степени обученности)	Нет продвижения классов в процессе обучения (повышение качества знаний, степени обученности)
11. Итоги аттестации учащихся	Итоги аттестации полностью подтверждают годовые оценки учащихся	Итоги аттестации в большинстве случаев подтверждают годовые оценки учащихся	Итоги аттестации частично подтверждают годовые оценки	Итоги аттестации практически не подтверждают годовые оценки
12. Итоги выступлений учащихся на предметных олимпиадах, смотрах, конкурсах	Учащиеся являются участниками республиканских, победителями городских (районных) смотров, предметных олимпиад, конференций	Учащиеся являются призерами районных (городских) предметных олимпиад, смотров, конкурсов, конференций	Учащиеся являются участниками районных (городских), призерами школьных предметных олимпиад, смотров, конкурсов, конференций	Учащиеся не участвуют в смотрах, конкурсах, предметных олимпиадах и конференциях
13. Работа учителя с ученическими тетрадями	Тетради ведутся учащимися и проверяются учителем в полном	Тетради ведутся учащимися и проверяются учителем почти в полном соответствии с	Тетради ведутся учащимися и проверяются учителем частично в соответствии с	Тетради ведутся учащимися и проверяются учителем не в соответствии

	соответствии с Положением о порядке ведения тетрадей учащимися, проверке их учителем, принятого в школе	Положением о порядке ведения тетрадей учащимися, проверке их учителем, принятого в школе	Положением о порядке ведения тетрадей учащимися, проверке их учителем, принятого в школе	с Положением о порядке ведения тетрадей учащимися, проверке их учителем, принятого в школе
--	---	--	--	--

Образование – один из важнейших социальных институтов, способствующих не только передаче знаний, умений и навыков от поколения к поколению, а также сохранению и передаче социального опыта, развитию личности, ее становлению и самоактуализации. Образование школьников происходит в процессе обучения и воспитания, педагогического взаимодействия с учителями, одноклассниками, различными субъектами школьной среды. Школа, таким образом, выступает как один из основных институтов социализации. Как и другие социальные институты, школа активно воспроизводит существующие в обществе представления, в том числе представления о мужчине и женщине. Основная форма обучения в современной школе – это урок, в процессе которого на ребенка влияет множество различных факторов: цели и содержание урока, формы и методы обучения, учебные материалы, поведение учителя и др. Все эти факторы могут иметь гендерную окраску, именно их анализ составляет основное содержание гендерной экспертизы.

Л.В. Штылева выделяет правовую основу гендерной экспертизы [161, с.72-78]:

- 1) документы ООН о Правах человека, Конвенция ООН « О ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин» (1979), Конвенция МОТ № 156 «О равном обращении и равных возможностях для трудящихся мужчин и женщин: трудящиеся с семейными обязанностями»;
- 2) ст. 19 (п.3) Конституции РФ, формулирующая принцип равноправия людей независимо от пола;

3) Закон РФ «Об образовании», в котором высшей целью образования и воспитания признается всестороннее и гармоничное развитие личности.

Возможно проведение гендерной экспертизы отдельно взятого урока (таблица 11), т.е. выявление влияния урока как основной единицы обучения на гендерную социализацию детей, гендерных стереотипов и сексистских установок в содержании урока и поведении учителя [59, с. 382 - 383].

Таблица 11

**Экспертная карта для проведения гендерного анализа урока**

Предмет: \_\_\_\_\_ Класс: \_\_\_\_ Тема урока: \_\_\_\_\_

Количество учащихся в классе (м/д): \_\_\_\_\_

Действия учителя	Мальчики % от общего количества	Девочки % от общего количества
Обращается к ребенку		
Вызывает к доске		
Вызывает отвечать с места		
Хвалит словом		
Ругает (не одобряет) словом		
Выражает положительные эмоции (улыбается, кивает)		
Выражает отрицательные эмоции (хмурится, качает головой)		
Привлекает к демонстрации материала		
Привлекает к оформлению урока		
Реагирует на поднятую руку ребенка		
Не реагирует на поднятую руку ребенка		
Дотрагивается до ребенка с целью поощрения		
Дотрагивается до ребенка с целью замечания		
Реагирует на выкрики с места положительно		
Реагирует на выкрики с места отрицательно		
Выставленные оценки		



Содержание урока (нужное подчеркнуть): маскулинно, фемининно, гендерно-нейтрально.

Материалы урока (нужное подчеркнуть): сексистские, несексистские.

Внеклассная работа со старшими школьниками имеет большое образовательное и воспитательное значение. Она способствует расширению и углублению знаний, развитию склонностей, творческой активности, служит средством профессиональной ориентации. Внеклассная работа открывает простор для осуществления нравственного воспитания, так как позволяет привлечь дополнительный и разнообразный материал, раскрывающий успехи российской науки, научно-технического прогресса. Интерес обучающихся в той или иной области знаний в известной степени удовлетворяется на факультативных занятиях. Тематика занятий разрабатывается учителем так, чтобы она была связана с изучением программного материала, но в то же время способствовала углублению и расширению знаний, выработке умения применять знания на практике. Успех работы факультативов зависит от уровня организации занятий, контроля над их работой.

В таблице 12 автором исследования предлагается вариант оценки уровня проведения факультативных занятий в общеобразовательном учреждении.

Таблица 12

### Определение уровня проведения факультативных занятий

Показатель	Уровень занятий			
	Оптимальный (наиболее благоприятный)	Высокий	Удовлетворительный	Неудовлетворительный
1.Посещаемость занятий учащимися	Посещаемость занятий 100-90 %	Посещаемость занятий 90-60 %	Посещаемость занятий 60-50 %	Посещаемость занятий менее 50 %
2. Уровень деятельности учащихся	Исследовательский: учащиеся добывают новые знания самостоятельно в ходе постановки	Творческий: учащиеся постоянно применяют полученные теоретические знания на практике в	Частично-творческий: учащиеся эпизодически применяют полученные теоретические знания на	Репродуктивный: учащиеся применяют теорию на практике в алгоритмизированных

	опытов, изучения явлений, объектов	нестандартных, неалгоритмизированных ситуациях, вырабатывают новые умения и навыки на базе уже сформированных	практике творчески в нестандартных, неалгоритмизированных ситуациях, вырабатывают новые умения и навыки на базе уже сформированных	стандартных ситуациях, выполняют задания по трафарету, шаблону, образцу
3. Активность учащихся	Выполнение учащимися самостоятельных работ, требующих творческого воображения, логического анализа, открытия способа решения, самостоятельного доказательства без помощи педагога	Выполнение учащимися работ репродуктивно-поискового типа, применение усвоенных знаний в новой ситуации с незначительной помощью педагога	Применение учащимися усвоенных знаний в новой ситуации и участие их в совместном с педагогом поиске способа решения поставленных учебных задач	Восприятие учащимися объяснений учителя, усвоение образца умственного действия, выполнение самостоятельных работ репродуктивного характера с помощью педагога
4. Участие учащихся в конкурсах, смотрах, в предметных олимпиадах, конференциях	Учащиеся являются участниками республиканских, победителями городских (районных) смотров, конкурсов, предметных олимпиад, конференций	Учащиеся являются призерами районных (городских) смотров, конкурсов, предметных олимпиад, конференций	Учащиеся являются участниками районных (городских), призерами школьных предметных олимпиад, смотров, конкурсов, конференций	Учащиеся не участвуют в смотрах, конкурсах, предметных олимпиадах, конференциях
5. Удовлетворенность учащихся организацией занятий	Организацией занятий удовлетворены все учащиеся	Организацией занятий удовлетворены 75% учащихся	Организацией занятий удовлетворена половина учащихся	Организацией занятий большинство учащихся не удовлетворены
6. Ведение документации	Ведение документации полностью соответствует «Положению об	Ведение документации в основном соответствует «Положению	Ведение документации частично соответствует «Положению об	Ведение документации не соответствует «Положению

	организации факультативов»	об организации факультативов»	организации факультативов»	об организации факультативов»
--	----------------------------	-------------------------------	----------------------------	-------------------------------

Повышение квалификации преподавателей образовательного учреждения – процесс непрерывный, а его важнейшей составной частью является методическая работа, т.е. специальный комплекс практических мероприятий, базирующихся на достижениях науки и передового опыта, направленный на всестороннее повышение компетентности и профессионального мастерства каждого преподавателя. Этот комплекс ориентирован на развитие и повышение творческого потенциала педагога, а в конечном счете – на повышение качества и эффективности образовательного процесса, роста уровня образованности, воспитанности и развития учащихся.

Не подлежит сомнению, что без постоянного обновления своих знаний и умения поспевать за динамикой общественного и научно-технического прогресса работа преподавателя в современных условиях просто невозможна или как минимум – сильно затруднена. Основным подразделением, через которое осуществляется методическая работа в образовательном учреждении, являются методические объединения учителей-предметников.

Любую деятельность в образовательном учреждении необходимо направлять и периодически контролировать. Материалы, приведенные в таблице 13, позволят, по мнению автора, руководителю школы оценить деятельность методического объединения учителей.

Таблица 13

**Определение уровня деятельности методического объединения (МО) учителей - предметников**

Показатель	Уровни			
	Оптимальный	Удовлетворительный	Критический	Неудовлет.
1. Самообразование, повышение квалификации	Все педагоги занимаются самообразованием,	Все педагоги занимаются самообразованием, учатся на курсах	Большинство педагогов занимаются самообразова-	Большинство педагогов не

	разработана система обучения педагогов на курсах, внутри МО в соответствии с основными проблемами педагогического процесса в школе	повышения квалификации, периодически внутри МО проводится работа по повышению квалификации	нием, учатся на курсах повышения квалификации, работа по повышению квалификации внутри МО проводится от случая к случаю	занимаются самообразованием, повышение квалификации внутри МО не проводится
2. Посещение уроков руководителем МО, организация взаимопосещения уроков	В системе уроки посещаются, анализируются, вырабатываются рекомендации	Уроки посещаются, анализируются, вырабатываются рекомендации, но отсутствует система	Уроки посещаются, анализируются, вырабатываются рекомендации только руководителем МО	Уроки учителей не посещаются
3. Внеурочная деятельность	Систематически проводятся занятия факультативов, внеурочная деятельность проводится по многим направлениям во всех параллелях	Систематически проводятся занятия факультативов, внеурочная деятельность проводится по многим направлениям, но в 1-2 классах параллели	Занятия факультативов проводятся от случая к случаю, внеурочная деятельность носит эпизодический характер	Занятия факультативов не проводятся, внеурочная деятельность не организуется

	классов			
4. Качество знаний, степень обученности учащихся по предмету	Качество знаний, степень обученности учащихся в динамике стабильно, в отдельных классах повышается	Качество знаний, степень обученности учащихся в динамике стабильно	Качество знаний, степень обученности учащихся в динамике в целом стабильно, но в отдельных классах снижается	Качество знаний, степень обученности учащихся в динамике не стабильно
5. Методическая продукция	Ежегодно планируются, разрабатываются методические пособия для педагогов, учащихся по проблемам УВП	Ежегодно разрабатываются методические пособия, рекомендации для педагогов, учащихся	Эпизодически разрабатываются методические пособия для педагогов, учащихся	Не разрабатываются методические пособия для педагогов, учащихся
6. Работа МО по изучению, обобщению и распространению опыта лучших педагогов	Работа МО по изучению и распространению опыта лучших педагогов планируется, проводится в системе	Работа МО по изучению, обобщению и распространению опыта лучших педагогов проводится, но не планируется заранее	Работа МО по изучению, обобщению и распространению опыта лучших педагогов проводится от случая к случаю	Работа МО по изучению, обобщению распространению опыта лучших педагогов не проводится

7. Микроклимат в МО	Педагоги, входящие в МО – группа единомышленников, придающих большое значение методической работе	Педагоги понимают значимость методической работы, принимают активное участие в проводимых мероприятиях	Педагоги понимают, что методической работой заниматься нужно, но делают это без желания	Педагоги считают, что методическая работа – пустая трата времени
8. Ведение документации	Полностью в соответствии с «Положением о МО» школы	В основном в соответствии с «Положением о МО» школы	Частично соответствует «Положению о МО» школы	Не соответствует «Положению о МО» школы
9. Проведение заседаний МО	Все заседания МО проведены согласно плану работы	Проведены заседания все, но рассмотрено 90-70 % вопросов	Проведены заседания все, но рассмотрено 70-50 % вопросов	Заседания МО проводятся от случая к случаю
10. Посещаемость заседаний МО	Все педагоги посещают заседания МО, кроме отсутствующих по болезни	Большинство педагогов посещает заседания МО	Половина педагогов посещает заседания МО	Заседания МО посещают меньше 50 % педагогов

Качество образовательного процесса во многом определяется материально-технической оснащённостью, санитарно-гигиеническим состоянием школьных кабинетов.

Учебные кабинеты – это учебное помещение школы, оснащённое наглядными пособиями, учебным оборудованием, мебелью и техническими средствами, в котором проводится учебная, факультативная работа с

обучающимися, методическая работа по предмету. В таблице 14 приводится вариант определения состояния учебных кабинетов.

Таблица 14

**Определение состояния учебных кабинетов**

Направление	Показатель	Балл
<p>1. Учебно-методическое оснащение кабинета.</p>	<p>-Наличие паспорта кабинета (программа развития его УМБ)</p> <p>-Уровень комплектования кабинета необходимым учебным оборудованием в соответствии с перечнем</p> <p>-Уровень хранения оборудования в соответствии с разделами программы</p> <p>-Динамика пополнения и обновления кабинета учебным оборудованием</p> <p>-Наличие и уровень достаточности для работы учащихся учебников, справочно-информационной, научно-популярной, художественной литературы, памяток для самостоятельных работ и практических занятий, сборников задач и упражнений, культура их систематизации, хранения</p> <p>-Наличие текстов, контрольно-измерительных материалов, картотеки с дифференцированными заданиями для учащихся, культура систематизации и хранения</p> <p>-Наличие папок (иных хранилищ) со сменным материалом для стендов, качество систематизации этих материалов, культура оформления</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Наличие и состояние ТСО, наличие условий для их использования</li> <li>-Наличие специальных приспособлений для хранения демонстрационного и лабораторного оборудования, печатных и экранных пособий</li> </ul>	
<p>2.Эстетика оформления учебного кабинета</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Окраска кабинета с учетом степени солнечного освещения и цвета мебели</li> <li>-Наличие порядка и определенной системы в хранении оборудования в шкафах кабинетов</li> <li>-Соблюдение определенного (единого) стиля в оформлении кабинета</li> <li>-Привлекательность содержания материалов стендов и культура их размещения</li> <li>-Культура оформления рабочего места учителя</li> </ul>	
<p>3. Соблюдение в кабинете правил техники безопасности и нормативных санитарно-гигиенических требований</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Наличие в кабинете (повышенной опасности) инструкций по технике безопасности, учета работы с детьми по их разъяснению</li> <li>-Наличие условий для регулярного проветривания помещений</li> <li>-Наличие в кабинете аптечки</li> <li>-Наличие в кабинете (повышенной опасности) противопожарного инвентаря: песок, огнетушитель, резиновый коврик</li> <li>-Уровень освещенности кабинета, бесшумное горение всех светильников</li> <li>-Наличие в кабинете освещения у доски</li> <li>-Чистота помещения и мебели</li> </ul>	



	<p>-Соответствие мебели росту учащихся, обучаемых в этом кабинете</p> <p>-Отсутствие на передней стене учебного кабинета материалов, отвлекающих внимание школьников и создающих психологический дискомфорт</p> <p>-Наличие в кабинете зеленых растений и их размещение согласно СанПин (не должны ставить высокорослые цветы &gt; 20 см; не более 2-3 горшков на подоконнике)</p> <p>-Правильное размещение штор в кабинете (темные шторы в простенках, тюль должен доходить только до середины окна)</p> <p>-Соблюдение соответствия численности учащихся гигиенической норме вместимости кабинета (при высоте 3,5 – на 1 учащегося 1,43 м<sup>2</sup>; 3 – 1,7 м<sup>2</sup>, 2,5 – 2,2 м<sup>2</sup>)</p>	
--	---	--

За наличие параметра в полном объеме проставляются 2 балла; просто его наличие - 1 балл; за отсутствие – 0 баллов.

Таким образом, максимально возможное количество баллов по направлениям составляет:

- учебно-методическое оснащение кабинета - 18 баллов;
- эстетическое оформление учебного кабинета - 10 баллов;
- соблюдение в кабинете правил ТБ и санитарно-гигиенических требований - 24 балла.

Сумма всех проставленных баллов – это фактическая оценка состояния кабинета. Частное деления этой суммы на 52, выраженное в процентах, даст возможность определить уровень состояния кабинета. Если полученный коэффициент

- > 80 %, то состояние кабинета на оптимальном уровне;
- 70-80 % - на допустимом;
- 50-70 % - на удовлетворительном;
- < 50 % - на неудовлетворительном уровне.

Данная модель оценивания различных направлений педагогического процесса не является нормативным документом. Это вариант обобщения и систематизации педагогического опыта автора диссертационного исследования по данному вопросу.

### **Выводы по главе 1**

В первой главе «Общеобразовательная школа как педагогическая система и объект управления» описан историко – педагогический аспект организации управления в педагогической системе «школа».

Проблема внутришкольного руководства получила развитие в трудах Н.Ф. Бунакова, А.Н. Корфа, Н.И. Пирогова и других известных педагогов XIX века. Идею необходимости демократизации контроля над работой школы последовательно развивал в своих трудах Н.А. Корф. К концу 20-х годов вышли в свет первые пособия по школоведению Н.И. Иорданского, М.О. Веселова, Д.С. Логинова. Однако эти работы носили чисто прикладной характер, представляли собой, прежде всего, комментарий к официальным инструкциям и циркулярам. Наиболее фундаментальной является книга «Школоведение» под редакцией А.Н. Волковского и М.П. Малышева. В понятие «школоведение» авторы включили вопросы школьной системы, управления школьным делом, инспектирования школ, организации всеобуча, школьного бюджета. В этой работе впервые в отечественной педагогической литературе употребляется термин «управление школой». На смену бытовавшему в течение многих десятилетий термину «внутришкольное руководство» приходит термин «внутришкольное управление», появляется в педагогической терминологии понятие «функции управления» (Е. С. Березняк, Ю. В. Васильев, Ю. А. Конаржевский, Э.Г. Костяшкин, Т.К. Чекмарева, Т.И. Шамова).

В первой главе рассмотрено два подхода к классификации функций управления - экономический и педагогический, что позволило сделать вывод о том, что функции обоих подходов управления в принципе совпадают.

В основу исследовательской работы взят управленческий цикл, предложенный Н.Ю. Ерофеевой: целеполагание, прогнозирование, планирование, организация, контроль, регулирование, анализ, стимулирование персонала. Проведенный анализ содержания управленческих функций до и после принятия Закона РФ «Об образовании» (1992), позволил сделать вывод о том, что содержание функций управления изменилось, в деятельности руководителей школ новая функция: целеполагание. Функция контроля перешла во внутришкольное инспектирование, которое осуществляется на основе правовой базы, разработанной и принятой в самом образовательном учреждении.

В ходе исследования расширен категориальный аппарат: скорректированы понятия «внутришкольное инспектирование» и его формы: «надзор» и «контроль» в рамках деятельности общеобразовательного учреждения.

Предложен алгоритм проведения инспектирования, который может быть использован не только в педагогической системе «школа», но других системах, например, начальное профессиональное образование.

В ходе исследования разработана модель оценивания деятельности общеобразовательной школы по разным направлениям педагогического процесса: реализация образовательной программы школы; преподавание конкретного предмета; проведение факультативного занятия; деятельность методического объединения (МО) учителей-предметников; состояние учебных кабинетов; анализ урока в контексте гендерного аспекта.

## **Глава 2 Инспекционно-контрольная деятельность общеобразовательного учреждения (в контексте гендерного аспекта)**

### **2.1. Гендер: понятийное ядро, стереотипы, нормы и идентичность**

Возникновение нового направления в педагогической науке – гендерной педагогики, предметной областью которой является теоретический и эмпирический анализы состояния и деятельности мужчин и женщин, позволяет раскрыть механизмы влияния гендерного неравенства в образовательном процессе.

Гендерный аспект в педагогике изучали Н.Ю. Ерофеева, И.С. Клецина, Р.М. Масагутов. Сегодня обоснованность жесткого разделения людей только на два противоположных, не совпадающих по своим природным характеристикам пола, ставится биологами под сомнение. Принятие позиции, что биологический пол не является первопричиной педагогических характеристик и социальных ролей, позволяет по-новому оценить возможности юношей и девушек, мужчин и женщин. Г. Келли выделяет несколько уровней биологического пола человека [58]:

- генетический пол характеризуется сочетанием хромосом в момент оплодотворения;
- истинный (гонадный) пол – формирование половых желез примерно на седьмой неделе развития зародыша;
- гормональный пол – половая дифференциация под влиянием гормонов половых желез;
- морфологический (соматический) пол – формирование внешнего и внутреннего строения организма, а также формирование мозговых структур, влияющих на дальнейшее половое созревание и поведение.

Ш. Берн разграничивает конституциональные и социокультурные аспекты в различении мужского и женского, связывая их с понятиями пола и гендера [6]. По мнению Э. Понуждаева, первым обозначают совокупность контрастирующих биологических признаков особей одного вида,

обеспечивающих размножение организмов, вторым – комплекс соматических, репродуктивных, социокультурных и поведенческих характеристик, обеспечивающих индивиду личный, социальный и правовой статус мужчины и женщины [104, с.52]. Э.Пайнс, К. Маслач считают, что пол указывает на биологический статус человека, говоря о том, кем является данный человек — мужчиной или женщиной. Гендер, со своей стороны, указывает на социально-психологический статус человека с точки зрения маскулинности или фемининности [95, с.167].

До недавнего времени фактор пола в педагогике рассматривался с точки зрения биологии: женский и мужской. Проживание в социуме, выполнение множества социальных ролей накладывает на личность определенный отпечаток. Соотношение биологического и социального в человеке педагогической наукой не рассматривалось. Появление гендерных исследований внесло существенную путаницу в понятийный аппарат. Термины «гендер», «гендерные исследования», «гендерные отношения» пришли к нам из англо-американского феминизма.

**Гендер** (gender) — социальный пол. В английском языке разграничиваются понятия социального пола («gender») и биологического («sex»). Социальный пол конструируется социальной практикой. В обществе возникает система норм поведения, предписывающая выполнение определенных половых ролей; соответственно возникает жесткий ряд представлений о том, что есть «мужское» и «женское» в данном обществе. Смысл понятия «гендер» заключен, прежде всего, в идее социального моделирования или конструирования пола. Гендер – это структурируемое понятие социального пола, синтезирующее культурное и биологическое в человеке. В процессе жизни в обществе не пол принадлежит человеку, а человек полу, а он определен властью и языком. В современном обществе все труднее провести границу между биологической предопределенностью пола и его социальным моделированием.

Пол имеет отношение к физическим, телесным различиям между женщиной и мужчиной. Понятие «гендер» затрагивает их психологические, социальные и культурные особенности. Разграничение пола и гендера является фундаментальным, так как многие различия между женщиной и мужчиной обуславливаются причинами, не являющимися биологическими по своей природе. Если пол индивида биологически детерминирован, то род (гендер) является культурно и социально заданным. Таким образом, существует два пола (мужской и женский) и два рода (мужественный и женственный). Слово «род» в русском языке имеет несколько значений. Во избежание разночтений при определении социальных и культурных характеристик рода при переводе используется понятие «гендер».

При изучении материалов по гендерным исследованиям выявилось множество подходов к трактовке понятия «гендер», представленных в таблице 15 [27, стр. 27-29].

Таблица 15

**Выделение понятий ядра категории «гендер»**

Формулировка гендера	Где приводится	Смысловое понятие
Обозначение пола как социального явления	[67, стр.14]	Термин для обозначения пола как социального явления
Обозначение принадлежности к классу, группе, категории	[173]	Классификационный термин
Взаимоотношение полов на фоне различных социальных структур включают в себя два момента: проблемы положения женщин в обществе, ее миссию на Земле и проблемы половой идентификации	[120, с.22]	Причина существующих противоречий в различных сферах жизни общества

Теория полярности женского и мужского начала, основа доктрины о природном превосходстве одного из полов: либо женского (феноцентризм), либо мужского (андроцентризм)	[26,с.14]	Теоретическое обоснование, предопределяющее социальное положение индивида в обществе в зависимости от его половой принадлежности
Область исследований женской проблематики	[86, с.11]	Применение «гендерного аппарата и арсенала научных методов»
Женское население как объект исследования	[121, с.10]	Исследование сознания женщин и их поведения на практике
Социальное отношение, а не биологический пол	[1, с.124]	Попытка уйти от чисто биологической характеристики пола и указать на то, что существуют «мужские» и «женские» социальные отношения
Способ выявления в истории разнообразия и изменчивости	[25, с.31]	Исследователи принимают категорию «гендера» не как неизменную и универсальную конструкцию
Исследовательская и образовательная сфера в объяснении различий между мужчинами и женщинами в обществе	[106,с.11]	Провозглашается не инструментальный подход при рассмотрении женских проблем, вскрывается гендерное измерение всех

		сфер социальной жизни; выявляется ограниченность методологии, методов и результатов традиционной науки, развивающейся преимущественно в рамках функциональной парадигмы
Социальный статус, который определяет индивидуальные возможности в образовании, профессиональной деятельности, доступе к власти, семейной роли репродуктивного поведения	[48, с.84]	Социальный конструкт, в основе которого лежат три группы характеристик: биологический пол; полоролевые стереотипы, распространенные в том или ином обществе и «гендерный дисплей» - многообразие проявлений, связанных с предписанными обществом нормами мужчинам и женщинам, действия и взаимодействия

Многообразие подходов к трактовке категории «гендер» позволило выделить родовые понятия и объединить их в группы, каждая из которых выражает ту или иную конкретную смысловую сущность, позволяющую использовать данную категорию при обосновании построения педагогического процесса.



**Выделение функциональной смысловой сущности категории  
«гендер» (по Н.Ю. Ерофеевой)**

Родовые понятия	Раскрываемая смысловая сущность
Центральное понятие, основное исходное положение теории, инструментальное отражение гендерной концепции	Гендер как концептуальная основа
Выражение закономерностей взаимоотношений, выражение теории взаимоотношений характеризуют способы использования взаимоотношений в соответствии с характеристиками пола	Гендер как отражение закономерностей процесса взаимоотношений полов

Углубленный анализ категории «гендер», проведенный Э. Понуждаевым, показывает, что она используется специалистами как в узком, так и широком смыслах, соответственно, как

- 1) комплекс социокультурных различий (статусов, стереотипов, мышления и поведения) мужчины и женщины;
- 2) совокупность природных (соматических, физических, физиологических) и культурных (интеллектуальных, волевых, эмоционально-чувственных) качеств, дифференцирующих мужчин и женщин; это отражение специфического биологического в социальном, выступающее как устойчивые нормы (стереотипы) сознания и поведения разнополых субъектов, а также отношений между ними [104, с.52].

Гендер — одна из базовых характеристик личности, обуславливающая психологическое и социальное развитие человека. Д. Майерс предложил многокомпонентную структуру гендера определять четырьмя группами характеристик: биологический пол, гендерные стереотипы, гендерные роли и

гендерная идентичность [77,с.46-65]. Нами взято за основу понятие, что гендер – это социальный пол, многокомпонентная структура которого определяется четырьмя группами характеристик: биологическим полом, гендерными стереотипами, гендерными ролями и гендерной идентичностью.

Под гендерными стереотипами, по мнению О. А. Ворониной, Т.А. Клименковой, понимают стандартизированные представления о моделях поведения и чертах характера, соответствующие понятиям «мужское» и «женское» [24].

Стереотип — это мнение о личностных качествах группы людей, которое может быть чрезмерно обобщенным и неточным. С их помощью человек воспринимает, «классифицирует» других людей по их принадлежности к той или иной группе. Стереотипы, в том числе и гендерные, часто порождают слишком условное и упрощенное представление о людях, формируют ожидания и установки в отношении других, содействуют упрощенному восприятию и лишают выгод, связанных с познанием отдельной личности [48]. Стереотипы осознаются и приобретаются индивидом в ходе социализации в той группе, к которой он принадлежит (родителей, приятелей, учителей, СМИ и т. д.). Причем даже собственные представления личности о себе могут быть тесно связаны со стереотипами. Гендерные стереотипы проявляются во всех сферах жизни человека: в самосознании, межличностном общении, межгрупповом взаимодействии. Они очень устойчивы. По мнению И.С. Клециной, можно выделить три группы гендерных стереотипов [60].

К первой относятся стереотипы маскулинности— феминности. Мужчинам и женщинам приписывают конкретные социально-психологические качества и свойства личности, стиль поведения. «Мужское» (маскулинное) или отождествляемое с ним считается позитивным, значимым, доминирующим, рациональным, активно-творческим, а «женское» (феминное) связывают с негативным, вторичным, чувственным, пассивно-репродуктивным.

Вторая группа гендерных стереотипов включает представления о распределении семейных и профессиональных ролей в соответствии с полом. Для женщин основной ролью считается семейная, а для мужчин – профессиональная. Женщина должна реализовываться в микросреде (семья, быт), а мужчина – в макросреде (работа, политика, наука).

Третья группа гендерных стереотипов определяется спецификой содержания труда. Как правило, женщине принадлежит экспрессивная (исполнительский и обслуживающий труд), а мужчине – инструментальная сфера деятельности (творческий, созидательный, руководящий) труд.

Веками у людей складывались стереотипные представления об образе мужчины и женщины, которые до сих пор распространяются на всех представителей того или иного пола, независимо от их индивидуальных способностей и возраста. Эти стереотипы касаются как личностных черт мужчин и женщин, так и особенностей их поведения [52, с.54].

В ходе исследования классифицированы гендерные стереотипы при описании образа женщины, мужчины, инспектора (табл.17) [52, 59,77, 119].

Таблица 17

### Классификация гендерных стереотипов

Группы гендерных стереотипов	Женщина	Мужчина	Инспектор (социальная роль)
Стереотипы маскулинности-феминности	<i>Личностные черты:</i> тактичная, пассивная, зависимая, покладистая, эмоциональная, заботливая, нежная	<i>Личностные черты:</i> независимый, деятельный, рассуждает логически, управляет своими чувствами, действует как	<i>Личностные черты:</i> доминантный, уверенный в себе и своей миссии, эмоционально стабильный, ответственный, независимый

	<p><i>В разговорах:</i> концентрируется на отношениях между людьми</p> <p><i>Деловые качества:</i> руководствуется бессознательным и импульсами, отсутствуют качества лидера, умеет идти на компромисс, использовать способности и умения других, готова к нововведениям</p>	<p>лидер</p> <p><i>В разговорах:</i> концентрируется на задачах</p> <p><i>Деловые качества:</i> достигает цели во что бы то ни стало, умеет при необходимости навязывать свою позицию, использовать чужие идеи для реализации своих целей</p>	<p><i>В разговорах:</i> защищает свои убеждения; способен рассуждать логически</p> <p><i>Деловые качества:</i> умеет четко формулировать цель, задачи, надежный в выполнении заданий, компетентный, умеет противостоять давлению</p>
<p>Стереотипы о специфике содержания труда</p>	<p><i>Характер труда:</i> работа носит исполнительский обслуживающий характер, приоритетным является процесс выполнения задачи и характер взаимоотношений между участниками</p>	<p><i>Характер труда:</i> работа носит руководящий характер, приоритетом является результат, а не процесс его достижения, показатель престижности труда – заработная плата</p>	<p><i>Характер труда:</i> работа носит руководящий характер, стремится достичь положения с высоким статусом и широкими полномочиями</p>

Стереотипы о распределении ролей	Семейные: выйти замуж, иметь детей, вести домашнее хозяйство, быть хранительницей домашнего очага	Профессиональные: производство, деловые отношения, успех на службе, карьера	Профессиональные: успех на службе, карьера
----------------------------------	---	---	--

Указанные стереотипы являются очень жизнестойкими. Из таблицы 17 видно, что роль инспектора более подходит мужчине, чем женщине. Однако образование, как в целом в России, так и в частности в Удмуртской Республике, феминизировано. Женщины - руководители общеобразовательных школ в Удмуртской Республике составляют в среднем 84% (Приложение 3).

Процесс гендерной социализации определяется и направляется с помощью различных социальных и культурных средств. Социальные нормы – это основные правила, которые определяют поведение человека в обществе. Объяснение многих гендерных различий следует искать не в гормонах и хромосомах, а в социальных нормах, предписывающих нам различные типы поведения, аттитюды и интересы в соответствии с биологическим полом. По определению Ш. Берна, гендерная роль - набор норм, содержащих обобщенную информацию о качествах, свойственных каждому из полов [6, с.31]. В широком смысле понятие роли обозначает способ поведения людей в системе межличностных отношений, зависящий от их позиции в обществе и отвечающий принятому в данном обществе набору норм, предписаний и ожиданий. Гендерные роли относятся к типу предписанных ролей. Статус будущего мужчины или будущей женщины приобретается ребенком при рождении, а затем в процессе гендерной социализации он обучается исполнять ту или иную гендерную роль.

Во взрослой жизни каждый из полов демонстрирует поведение, которое окружающие ожидают от тех, кто должен исполнять данные роли, соответствующим образом формирует свои умения и навыки.

Рассматривая социальную роль инспектора, нами были определены входящие в нее нормы: норма успешности, твердости, компенсаторная мужественность. Остановимся на объяснении понятия «норма успешности». Данный гендерный стереотип несет в себе утверждение, что социальная ценность человека определяется величиной его заработка и успешностью на работе. Особое внимание, уделяемое обществом величине заработка мужчины как индикатору его значимости, может оказывать влияние на самоактуализацию (реализацию собственного уникального потенциала человека): мужчины склонны выбирать работу и карьеру в зависимости от того, насколько хорошо она оплачивается. Люди, занимающиеся инспекторской деятельностью, как правило, занимают достаточно высокий пост с соответствующей зарплатой. Термин «компенсаторная мужественность» включает – совокупность качеств, с помощью которых люди вынуждены компенсировать свое несоответствие общепринятому стандарту мужественности. Раскроем смысл понятия «норма твердости». Норма твердости существует в формах: физической, умственной и эмоциональной. Норма физической твердости есть не что иное, как ожидание от человека физической силы и высокой биологической активности. Норма умственной твердости – утверждение, что человек должен быть знающим и компетентным. Иногда это может мешать процессу сбора необходимой информации, так как человек не решается задавать вопросы, которые могут выдать, что он недостаточно хорошо разбирается в предмете. Такая норма порождает большие проблемы в межличностных отношениях, так как руководители, старающиеся соответствовать ей, часто унижают других тем, что отказываются признать перед ними свою неправоту или допустить, что кто-то знает больше, чем он. Норма эмоциональной твердости – стереотип, согласно которому человек должен

испытывать мало чувств и быть в состоянии разрешать свои эмоциональные проблемы без помощи окружающих. Данная норма особенно важна инспектору, который должен объективно оценивать состояние дел, без учета собственного личностного отношения (симпатии или антипатии) к проверяемому.

Прочная укорененность в сознании большей части населения данных социальных норм способствует воспроизводству стереотипов из поколения в поколение в процессе социализации. Во многих странах представления о роли женщины противоречат их активному жизненному стилю. Женщина, проявляющая свои способности, желающая реализовать собственный потенциал, должна соответствовать представлению общества о женщине – руководителе, женщине, осуществляющей инспекционные функции. На пути женщин к традиционно мужским, высокооплачиваемым и высоким по статусу работам поставлено множество барьеров: культурных, юридических, образовательных. Женщины сталкиваются с завышенными требованиями, дискриминацией при приеме на работу, при служебном продвижении — все это препятствует реализации женщины как личности.

Учитывая социальные стереотипы, женщина, стремящаяся преуспеть в какой-либо области и использующая для этого свой интеллект, но не желающая прослыть мужеподобной, может сознательно деформировать свое поведение. Тогда вне делового общения она начинает умалять свои успехи, страдая от чувства вины вследствие того, что она живет «не по-женски». Стремясь преодолеть подобный имидж и соответствовать преобладающему в обществе представлению мужчин о качествах «настоящей» женщины, она прилагает усилия для того, чтобы казаться более женственной: старается выглядеть застенчивой, эмоциональной, слабой, сентиментальной, беспомощной и даже недалекой. Гендерные стереотипы могут отрицательно сказываться на самореализации мужчин и женщин, выступать барьером в развитии индивидуальности [60].

Но даже индивид, признающий свою независимость от гендерных стереотипов, может им следовать на бессознательном уровне. Так гендерные представления превращаются в самоисполняющиеся пророчества, под которыми понимается неосознанное, внутреннее убеждение человека, установка по отношению к каким-либо объектам или событиям, реализующаяся в реальном поведении. Имея неосознаваемые установки в отношении самого себя, индивид внешне заявляет независимость от гендерного стереотипа, но, тем не менее, приносит его в жизнь, реализует стереотипное представление. [32].

Следующей гендерной характеристикой является гендерная идентичность, т.е. осознание своей принадлежности к мужскому или женскому полу [59, с.171]. Гендерная идентичность связана с нашими представлениями о своем поле: чувствуем ли мы себя в действительности мужчиной или женщиной. Другими словами, гендерная идентичность – это аспект самосознания, описывающий переживание человеком себя как представителя определенного пола, осознание своей принадлежности к полу в социальном контексте, то есть осознание и переживание индивидом позиции «Я» по отношению к конкретным образцам или эталонам пола [59, с.259]. Женщина, повторяющая мужскую модель поведения и обладающая такими маскулинными качествами, как компетентность, деловитость, скорость принятия решений, смелость и жесткость, чаще достигает успеха. Этот тип женщин подпадает под характеристику «железная леди», поведение которой базируется на авторитарности и директивности. Стремясь подстроиться под стереотипный идеал авторитарного лидера, женщина углубляет проблему, усугубляя предпосылки внутриличностного конфликта. Наибольших успехов достигают женщины, интегрирующие мужские и женские характеристики. Этот тип более гибок, мобилен, учитывает интересы группы. Идет далеко не простой процесс формирования нового типа современного чиновника. Он предполагает, прежде всего, творческую направленность его личности, гибкость мышления и действия, готовность



непрерывно повышать квалификацию, самореализацию и другие современные качества. Реализация этих качеств будет способствовать смягчению ролевого конфликта у женщин-лидеров, росту их достижений.

Стереотипы гендерной роли инспектора отражают больше маскулинные качества личности и процессы гендерной идентичности в феминизированной системе образования стали одним из аспектов изучения в данном исследовании.

## **2.2. Выявление гендерных особенностей в инспекционно-контрольной деятельности**

Гендерный подход в любой сфере предполагает, что различия в поведении и воспитании мужчин и женщин определяется не столько их физиологическими, биологическими, анатомическими особенностями, сколько социально-культурными факторами. Такой конструктивистский подход предполагает изживание гендерных стереотипов: раз они не врождены, а сконструированы обществом, значит, их можно изменить, меняя сознание общества. Тем не менее, гендерные особенности необходимо знать и учитывать.

Для выявления гендерных особенностей в ходе исследования использовался метод анкетирования. Для объективизации процесса оценки анкетирование проводилось в определенной последовательности.

Взяв за основу разработки Т. Г. Хановой [156, с.56], анкетирование проводилось по алгоритму, состоящему из шести этапов:

1.Подготовительный этап:

- определение целей анкетирования;
- формирование рабочей и технической групп по проведению анкетирования;
- разработка рабочей группой Положения о проведении анкетирования;
- составление плана-графика анкетирования.

2. Этап работы рабочей группы:

- подборка и разработка анкет;
- оценка валидности и надежности анкет;

- определение процедуры анкетирования.

3. Этап работы технической группы (оформление и размножение анкет и вспомогательных материалов).

4. Этап проведения анкетирования рабочей группой.

5. Этап математико-статистической обработки результатов анкетного опроса, в том числе составление программы для ЭВМ с целью упрощения процедуры обработки результатов анкетирования.

6. Заключительный этап:

- содержательный анализ результатов анкетирования;

- обсуждение и принятие решения по результатам анкетирования в директивной организации.

Очевидно, что в процессе анкетного опроса, начиная с возникновения задачи и заканчивая использованием результата, будут причастны различные лица или группы лиц, выполняющие в нем различные функции. Согласно этим функциям выделим основных «действующих лиц»:

1) заказчик – лицо, организация или группа лиц, заинтересованных в результате проводимого анкетирования;

2) организатор – лицо или группа лиц, специалистов по вопросам анкетирования, организующая процедуру исследования;

3) респонденты – группа опрашиваемых лиц, включенных организаторами в процесс анкетирования;

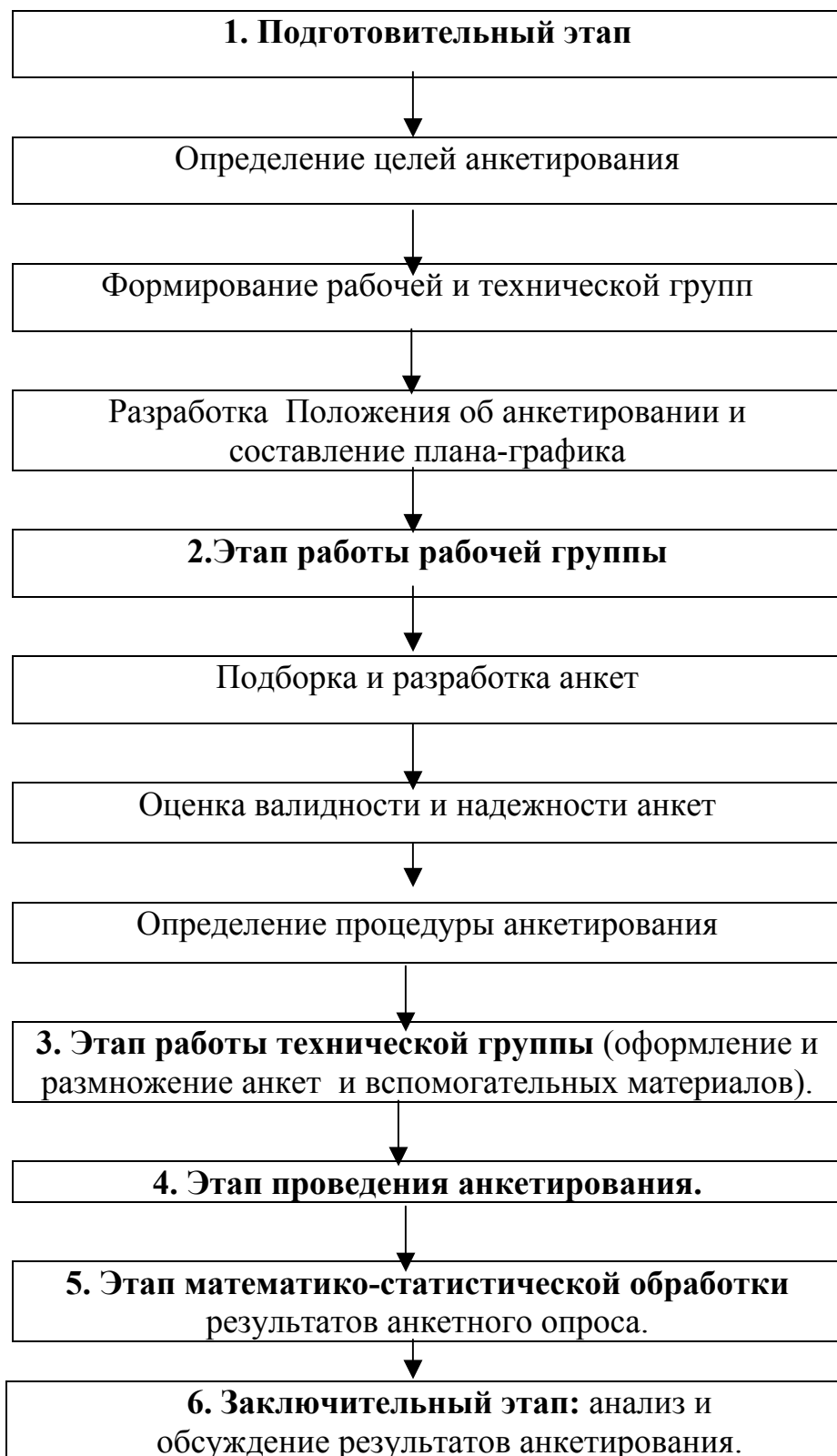
4) директивная организация – лицо или группа лиц, которые на основании результатов проведенного анкетирования принимают решение по рассматриваемому вопросу.

Под термином «рабочая группа», употребляемом при описании алгоритма, понимается лицо или группа лиц, разрабатывающих анкеты и проводящих анкетирование. В обязанности технической группы входит оформление и размножение анкет, обработка результатов анкетирования. Вообще говоря, одно лицо может входить в обе группы.

На схеме 3 представлен алгоритм проведения анкетирования. Ниже приводится описание отдельных процедур алгоритма.

Схема 3

**Схема проведения алгоритма анкетирования  
руководителей общеобразовательных учреждений**



На подготовительном этапе было разработано Положение о проведении анкетирования. В него вошли; общие положения; пункты о подготовке к анкетированию; пункты о проведении анкетирования (Вариант положения приведен в приложении 4).

В соответствии с целями анкетирования разработана система показателей для выявления гендерных особенностей, в основу которых была положена последовательность проведения внутришкольного инспектирования (табл.18).

Таблица 18.

**Умения руководителя, необходимые при проведении  
внутришкольного инспектирования (система показателей)**

Последовательность внутришкольного инспектирования	Система показателей
Определение темы инспекционно-контрольной деятельности	Умение формулировать проблему
Анализ и корректировка существующей нормативной базы образовательного учреждения под утвержденную государственную правовую базу и сформулированную тему инспекционно-контрольной деятельности Разработка, принятие и утверждение необходимой нормативной базы для проведения инспекционно-контрольной деятельности по определенной теме	Умение работать с нормативно-правовой базой
Планирование инспекционно-контрольной деятельности,	Умение планировать инспекционно-контрольную деятельность

определение объекта, предмета контроля и критериев оценки предмета контроля	Умение выбрать формы и методы контроля
Составление плана-задания на каждый предмет контроля	Умение делегировать полномочия
Издание приказа по школе о проведении инспекционно-контрольной деятельности	Умение принимать управленческие решения
Инструктаж участников инспекционно-контрольной деятельности	Умение организовать и провести инспекционно-контрольную деятельность
Подготовка итогового документа в зависимости от вида проверки, принятие управленческого решения	Написание итогового документа (справки)
Обсуждение результатов на заседании педагогического или методического советов, производственном совещании	Умение вести деловые совещания Умение контролировать себя Поведение в конфликтной ситуации
Анализ принятого управленческого решения на заседании педагогического совета	Эффективность применения организационно-распорядительных методов руководства Умение мотивировать и стимулировать персонал по итогам проверки Умение провести самоанализ деятельности (степень «выгорания» руководителей ОУ)

Под каждую группу умений, необходимых руководителю для проведения внутришкольного инспектирования, были разработаны тесты,

опросники, позволяющие выявить гендерные особенности в организации этого вида деятельности (таблица 19).

Таблица 19

**Тесты, опросники, определяющие гендерные особенности в организации внутришкольного инспектирования**

№ п.п.	Система показателей, определяющих гендерные особенности в деятельности руководителей	Средства определения гендерных особенностей	Источник теста
1.	Умение формулировать проблему, планировать инспекционно-контрольную деятельность, работать с нормативно-правовой базой	Опросник №1 (см. прилож. 5)	
2.	Умение выбрать формы и методы контроля	Опросник №2 (см. прилож. 5)	
3.	Организация и проведение инспекционно-контрольной деятельности	Опросник №3 (см. прилож. 5)	
4.	Написание итогового документа (справки)	Опросник №4 (см. прилож. 5)	
5.	Умение контролировать себя	Тест №5 (см. прилож. 5)	[12, с.169]
6.	Поведение в конфликтной ситуации	Тест №6, Тест №7 (см. прилож 5)	[2,с. 172] [3, с. 141]
7.	Эффективность применения организационно-распорядительных методов руководства	Тест №8 (см. прилож.5)	[115, с. 99]

8.	Умение вести деловые совещания	Тест № 9 (см. прилож.5)	[21, с. 274]
9.	Умение мотивировать и стимулировать персонал по итогам проверки	Опросник №10 (см. прилож. 5)	
10.	Умение провести самоанализ деятельности (степень «выгорания» руководителей ОУ)	Опросник №11 (см. прилож.5)	[5, с. 336]

Тесты, разработанные в ходе эксперимента автором исследования, согласно схеме анкетирования (пункт 2.3.) проверились на надежность.

Определение надежности составленных тестов осуществлялось с помощью корреляционной связи тест-ретест [33]. Группа для ретестов была набрана в количестве 30 человек. Расчет корреляционной взаимосвязи тест – ретест для опросника 1, часть Б проведена в компьютерной программе SPSS – 11.5 методом ранговой корреляции Спирмена. Интерпретация данных приведена в приложении 9, таблица 1. В каждой ячейке таблицы представлены три строки: коэффициент корреляции, уровень достоверности, количество испытуемых.

Те коэффициенты корреляции, которые помечены \* или \* \* являются статистически значимыми, т.к. ошибка при их вычислении соответственно  $\leq 0.05$  или  $0.01$ . На пересечении столбца классно-обобщающая и строки кл.2 представлен результат корреляционного анализа между видом проверки классно-обобщающей в тесте и ретесте через месяц. Коэффициент корреляции Спирмена  $R_s = 0.895$ . Аналогично определяются  $R_s$  и для других видов проверок:

- |                  |  |
|------------------|--|
| 1. $R_s = 0.895$ | По общей классификации [51] при $R > 0.7$ корреляционная связь считается сильной или тесной. |
| 2. $R_s = 0.922$ |  |
| 3. $R_s = 0.894$ |  |

- |                  |   |
|------------------|---|
| 4. $R_s = 0.806$ | Полученный результат говорит о надежности |
| 5. $R_s = 0.840$ | данного опросника.                        |

Расчет корреляционной взаимосвязи тест – ретест для опросника №1 «Планирование инспекционно-контрольной деятельности», часть А проведена в компьютерной программе SPSS – 11.5 методом ранговой корреляции Спирмена. Интерпретация данных таблицы (приложение 9, таблица 2) та же, что и предыдущем случае:

- |                  |                  |   |
|------------------|------------------|---|
| 1. $R_s = 0.906$ | 6. $R_s = 0.826$ | По общей классификации [51] при $R > 0.7$ корреляционная связь считается сильной или тесной. Полученный результат говорит о надежности данного опросника. |
| 2. $R_s = 0.938$ | 7. $R_s = 0.938$ |   |
| 3. $R_s = 0.875$ |                  |   |
| 4. $R_s = 0.923$ |                  |   |
| 5. $R_s = 0.857$ |                  |   |

Расчет корреляционной взаимосвязи тест – ретест для опросника № 1 «Планирование инспекционно-контрольной деятельности», часть В проведена в компьютерной программе SPSS – 11.5 методом ранговой корреляции Спирмена. Интерпретация данных таблицы (приложение 9, таблица 3) та же, что и предыдущем случае:

- |                  |                   |  |
|------------------|-------------------|--|
| 1. $R_s = 0.944$ | 8. $R_s = 0.843$  | По общей классификации [51] при $R > 0.7$ корреляционная связь считается сильной или тесной. |
| 2. $R_s = 0.916$ | 9. $R_s = 0.859$  |  |
| 3. $R_s = 0.711$ | 10. $R_s = 0.925$ | Полученный результат говорит о надежности данного опросника.                                 |
| 4. $R_s = 0.745$ | 11. $R_s = 0.950$ |  |
| 5. $R_s = 0.853$ | 12. $R_s = 0.789$ |  |
| 6. $R_s = 0.776$ | 13. $R_s = 0.980$ |  |
| 7. $R_s = 0.847$ |                   |  |

Расчет корреляционной взаимосвязи тест – ретест для опросника №2 «Формы и методы, выбираемые при контроле» (формы контроля) проведен в компьютерной программе SPSS – 11.5 методом ранговой корреляции Спирмена (приложение 9, таблица 4):



- |                  |   |
|------------------|---|
| 1. $R_s = 0.810$ | По общей классификации [51] при $R > 0.7$ корреляционная связь считается сильной или тесной. Полученный результат говорит о надежности данного опросника. |
| 2. $R_s = 0.865$ |   |
| 3. $R_s = 0.865$ |   |
| 4. $R_s = 0.913$ |   |
| 5. $R_s = 0.758$ |   |

Расчет корреляционной взаимосвязи тест – ретест для опросника № 2 «Формы и методы, выбираемые при контроле» (методы контроля) (приложение 9, таблица 5,6):

- |                  |                   |   |
|------------------|-------------------|---|
| 1. $R_s = 0.780$ | 9. $R_s = 0.920$  | По общей классификации [51] при $R > 0.7$ корреляционная связь считается сильной или тесной. Полученный результат говорит о надежности данного опросника. |
| 2. $R_s = 0.895$ | 10. $R_s = 0.959$ |   |
| 3. $R_s = 0.865$ | 11. $R_s = 0.907$ |   |
| 4. $R_s = 0.867$ | 12. $R_s = 0.759$ |   |
| 5. $R_s = 0.872$ | 13. $R_s = 0.893$ |   |
| 6. $R_s = 0.793$ | 14. $R_s = 0.923$ |   |
| 7. $R_s = 0.932$ | 15. $R_s = 0.816$ |   |
| 8. $R_s = 0.916$ |                   |   |

Расчет корреляционной взаимосвязи тест – ретест для опросника №3 «Организация и проведение инспекционно-контрольной деятельности» (см. приложение 9, таблица 7):

- |                     |   |
|---------------------|---|
| I 1 $R_s = 0.880$   | По общей классификации [51] при $R > 0.7$ корреляционная связь считается сильной или тесной. Полученный результат говорит о надежности данного опросника. |
| I 2 $R_s = 0.872$   |   |
| I 3 $R_s = 0.783$   |   |
| II 1 $R_s = 0.849$  |   |
| II 2 $R_s = 0.874$  |   |
| II 3 $R_s = 0.924$  |   |
| III 1 $R_s = 0.780$ |   |
| III 2 $R_s = 0.824$ |   |

Таблица расчета корреляционной взаимосвязи тест – ретест для опросника №4 «Написание итогового документа (справки)» (см. приложение 9, таблица 8):

- |                  |                  |   |
|------------------|------------------|---|
| 1. $R_s = 0.865$ | 5. $R_s = 0.878$ | По общей классификации [51] при $R > 0.7$ корреляционная связь считается сильной или тесной. Полученный результат говорит о надежности данного опросника. |
| 2. $R_s = 0.856$ | 6. $R_s = 0.787$ |   |
| 3. $R_s = 0.822$ | 7. $R_s = 0.827$ |   |
| 4. $R_s = 0.811$ | 8. $R_s = 0.779$ |   |

Расчет корреляционной взаимосвязи тест – ретест для опросника №4 «Написание итогового документа (справки)» (приложение 9, таблица 9):

- |                    |                    |   |
|--------------------|--------------------|---|
| I 1 $R_s = 0.809$  | I 2 $R_s = 0.780$  | По общей классификации [51] при $R > 0.7$ корреляционная связь считается сильной или тесной. Полученный результат говорит о надежности данного опросника. |
| I 3 $R_s = 0.921$  |                    |   |
| II 1 $R_s = 0.821$ | II 2 $R_s = 0.726$ |   |
| 3а $R_s = 0.838$   | 3б $R_s = 0.884$   |   |
| 3в $R_s = 0.807$   | 4 $R_s = 0.786$    |   |

Следующим шагом в процедуре анкетирования является оценка валидности тестов. Корреляционная связь определялась между оценками руководителей (30 человек) и средней оценкой экспертной группы, состоящей из 5 человек, по тем же вопросам в тех же учебных учреждениях.

Расчет корреляционной взаимосвязи оценок руководителей и экспертов для опросника 1, часть А 1 (приложение 8, таблица 1) проведен в компьютерной программе SPSS – 11.5 методом ранговой корреляции Спирмена. Интерпретация данных произведена аналогично надежности. В каждой ячейке таблицы три строки: коэффициент корреляции, уровень достоверности, количество испытуемых.

Те коэффициенты корреляции, которые помечены \* или \*\* являются статистически значимыми, т.к. ошибка при их вычислении соответственно  $\leq 0.05$  или 0.01. По величине коэффициента корреляции между оценками опрашиваемых и средними оценками экспертной группы (с индексом э), который находится на пересечении заданного столбца и строки делается заключение о степени валидности опросника:

6.  $R_s = 0.936$  (дир.- По общей классификации [51] при  $R > 0.7$   
 эксп.гр.дир.) корреляционная связь считается сильной или  
 7.  $R_s = 0.976$  тесной. Полученный результат говорит о  
 8.  $R_s = 0.972$  высокой валидности данного опросника.

Расчет корреляционной взаимосвязи оценок руководителей и экспертов для опросника 1, часть А 2 (приложение 8, таблица 2) проведен в компьютерной программе SPSS – 11.5 методом ранговой корреляции Спирмена:

6.  $R_s = 0.925$  По общей классификации [51] при  $R > 0.7$   
 7.  $R_s = 0.927$  корреляционная связь считается сильной или  
 8.  $R_s = 0.919$  тесной. Полученный результат говорит о  
 высокой валидности данного опросника.

Расчет корреляционной взаимосвязи оценок руководителей и экспертов для опросника 1, часть Б (приложение 8, таблица 3) проведена в компьютерной программе SPSS – 11.5 методом ранговой корреляции Спирмена:

9.  $R_s = 0.972$  По общей классификации [51] при  $R > 0.7$   
 10.  $R_s = 0.960$  корреляционная связь считается сильной  
 11.  $R_s = 0.979$  или тесной. Полученный результат говорит  
 о высокой валидности данного опросника.

Расчет корреляционной взаимосвязи оценок руководителей и экспертов для опросника 1, часть В (приложение 8, таблица 4) проведен в компьютерной программе SPSS – 11.5 методом ранговой корреляции Спирмена:

- |                   |                   |   |
|-------------------|-------------------|---|
| 14. $R_s = 0.971$ | 21. $R_s = 0.621$ | По общей классификации [51] при $R > 0.7$ корреляционная связь считается сильной или тесной. Полученный результат свидетельствует о |
| 15. $R_s = 0.914$ | 22. $R_s = 0.856$ |   |
| 16. $R_s = 0.686$ | 23. $R_s = 0.940$ |   |
| 17. $R_s = 0.699$ | 24. $R_s = 0.882$ |   |
| 18. $R_s = 0.883$ | 25. $R_s = 0.966$ |   |
| 19. $R_s = 0.743$ | 26. $R_s = 0.850$ |   |

$$20.R_s = 0.877$$

высокой валидности  
опросника.

Расчет корреляционной взаимосвязи оценок руководителей и экспертов для опросника 2 (формы контроля) (приложение 8, таблица 5) проведен в компьютерной программе SPSS – 11.5 методом ранговой корреляции Спирмена:

$$6. R_s = 0.921$$

$$7. R_s = 0.884$$

$$8. R_s = 0.927$$

$$9. R_s = 0.973$$

$$10.R_s = 0.978$$

По общей классификации [51] при  $R > 0.7$  корреляционная связь считается сильной или тесной. Полученный результат подтверждает высокую валидность опросника.

Расчет корреляционной взаимосвязи оценок руководителей и экспертов для опросника 2 (методы контроля) (приложение 8, таблица 6) проведен в компьютерной программе SPSS – 11.5 методом ранговой корреляции Спирмена:

$$16.R_s = 0.801$$

$$17.R_s = 0.598$$

$$18.R_s = 0.880$$

$$19.R_s = 0.657$$

$$20.R_s = 0.863$$

$$21.R_s = 0.878$$

$$22.R_s = 0.859$$

$$23.R_s = 0.923$$

$$24.R_s = 0.885$$

$$25.R_s = 0.839$$

$$26.R_s = 0.912$$

$$27.R_s = 0.901$$

$$28.R_s = 0.832$$

$$29.R_s = 0.878$$

$$30.R_s = 0.761$$

По общей классификации [51] при  $R > 0.7$  корреляционная связь считается сильной или тесной. Полученный результат говорит о высокой валидности данного опросника.

Расчет корреляционной взаимосвязи оценок руководителей и экспертов для опросника №3 (подходы) (приложение 8, таблица 7) проведен в компьютерной программе SPSS – 11.5 методом ранговой корреляции Спирмена:

$$I 1.R_s = 0.994$$

$$I 2.R_s = 0.940$$

$$I 3.R_s = 0.831$$

По общей классификации [51] при  $R > 0.7$  корреляционная связь считается сильной или тесной. Полученный результат говорит о высокой

II 1.Rs = 0.937                      валидности данного опросника.

II 2.Rs = 0.989

II 3.Rs = 0.978

III 1.Rs = 0.978

III 2.Rs = 0.946

Расчет корреляционной взаимосвязи оценок руководителей и экспертов для опросника №4 (итоговый документ) (приложение 8, таблица 8) проведен в компьютерной программе SPSS – 11.5 методом ранговой корреляции Спирмена:

9. Rs = 0.913	13.Rs = 0.915	По общей классификации [51]
10.Rs = 0.826	14.Rs = 0.871	при $R > 0.7$ корреляционная связь
11.Rs = 0.878	15.Rs = 0.895	считается сильной или тесной.
12.Rs = 0.906	16.Rs = 0.875	Полученный результат говорит о
		высокой степени валидности
		данного опросника.

Расчет корреляционной взаимосвязи оценок руководителей и экспертов для опросника №10 (мотивация и стимулирование) (приложение 8, таблица 9) проведен в компьютерной программе SPSS – 11.5 методом ранговой корреляции Спирмена:

I 1.Rs = 0.828	По общей классификации [51] при $R > 0.7$
I 2.Rs = 0.799	корреляционная связь считается сильной или
I 3.Rs = 0.751	тесной.
II 1.Rs = 0.837	Полученный результат говорит о высокой
II 2.Rs = 0.602	степени валидности данного опросника.
3а. Rs = 0.765	
3б. Rs = 0.821	
3в. Rs = 0.735	
4. Rs = 0.884	

Для проведения процедуры анкетирования рабочей группой был составлен план анкетирования. После разработки программы анкетирования возникла проблема определения объема и состава выборки респондентов.

На сегодняшний день среди директоров общеобразовательных учреждений Удмуртской Республики 89,3% - женщины, 10,7% - мужчины (Приложение 3). Для обеспечения репрезентативности выборки в исследовании участвовало 162 женщины и 21 мужчина, директора общеобразовательных учреждений республики.

На этапе проведения анкетирования были сформулированы правила работы анкетера с респондентами:

1. При встрече с респондентами анкетер должен представиться и кратко объяснить кто, с какой целью проводит опрос, каким образом будут использованы результаты исследования.

2. Обязательно нужно указать цель исследования, т.к. это поможет заинтересовать респондентов, создать у них мотивацию к участию в исследовании.

3. Анкетер должен гарантировать респондентам анонимность проводимого исследования.

4. Анкетер раздает анкеты и объясняет респондентам процедуру их заполнения, не подсказывая варианты ответов.

5. При проведении опроса необходимо организовать соответствующую обстановку: отсутствие отвлекающих факторов или посторонних лиц.

6. В случае если респонденты имеют предложения или критические замечания по поводу организации процедуры опроса, анкетер должен довести их до сведения организатора анкетирования.

7. Анкетирование необходимо проводить в заранее объявленное время для всей группы респондентов.

На заключительном этапе результаты анкетирования анализировались в организации, проводящей анкетирование. Система показателей и разработанные под нее тесты и опросники позволили выявить наличие

гендерных особенностей при проведении руководителями общеобразовательных учреждений инспекционно-контрольной деятельности. Гендерная (социальная) роль инспектора является моделью для формирования определенных качеств у руководителей. Полученная информация использовалась при разработке программы курсов повышения квалификации «Инспектирование образования» с учетом гендерного аспекта (см. Приложение 6).

Определение степени гендерной идентичности при выполнении инспекционно-контрольной деятельности стало следующим этапом в научном исследовании.

### **2.3. Особенности проведения инспекционно-контрольной деятельности в образовательном учреждении женщинами и мужчинами руководителями**

Гендер понимается как организованная модель социальных отношений между женщинами и мужчинами. Исследования показывают, что женщины-руководители и мужчины-руководители обладают рядом общих качеств: компетентностью, демонстративностью, работоспособностью, креативностью, у них ясное представление о целях, они осознают свой потенциал, рассудительны, напористы, независимы.

По стилю поведения можно выделить несколько типов женщин-руководителей:

- Первая группа несет в своем поведении все признаки своего пола: мягкость, материнско-опекуновское отношение к коллективу. Чаще всего руководители этого плана представляют гуманитарно-демократический стиль поведения.

- Вторая группа проявляет явные маскулинные качества и практически ничем не отличается от поведения мужчин-руководителей, а иногда и превосходит их по жестокости и решительности. В основном их поведение характеризуется авторитарным стилем.

- Третью группу представляет очень динамичный и гибкий тип женщин-руководителей, легко адаптирующихся к различным ситуациям и группам, представляющий признаки обоих полов; это так называемый андрогинный (синтетический) стиль поведения. Женщины более предрасположены ко второму типу руководителей, чем к первому и третьему.

К факторам, порождающим гендерную диспропорцию относятся:

1. Традиционные ортодоксальные взгляды на женское лидерство.
2. Трудности продвижения женщин в сфере принятия решений. Не случайно так популярна метафора о «стеклянном потолке» - невидимой, но реальной преграде, на которую наталкивается женщина-лидер, когда пытается достичь вершин успеха. Для мужчин такой преграды не существует, женщина же в любом марафоне за лидерскую позицию часто обречена на «комплекс усталости» и вынуждена сходить с дистанции. Общество при этом теряет талантливых потенциальных лидеров.
3. Огромная нагрузка на женщину в семье.

Несмотря на всё это, количество женщин-лидеров в мире растет. И, по всей видимости, этот процесс необратим. Это становится особенно очевидным в условиях явного проявления кризисных явлений современной ситуации. Женщина, привыкшая исторически нести ответственность не только за себя, но и за своих детей, всё больше начинает понимать, что весь комплекс сложных проблем, с которым ей приходится сталкиваться, придется решать самой. По нашему мнению, процессы гендерной идентичности при выполнении социальной роли инспектора протекают различными путями, но результат один: женщины и мужчины, выполняющие инспекционно-контрольную деятельность, проявляют маскулинные качества. Любая деятельность, в том числе инспекционно-контрольная, начинается с составления плана.



В таблице 20 представлены результаты исследования, выявившие особенности подходов женщин и мужчин руководителей к планированию инспекционно-контрольной деятельности.

Таблица 20

**Подходы к планированию инспекционно-контрольной деятельности**

Планированием инспекционно-контрольной деятельности в образовательном учреждении занимаются:				
Должность	Женщины		Мужчины	
	Кол - во	%	Кол - во	%
Директор	52	32.1	2	9.5
Заместитель директора по УВР	108	66.7	19	90.5
Руководитель МС, МО	2	1,2	-	-
Основанием для обоснования проблемы, составления плана инспекционно-контрольной деятельности служат:				
Анализ реализации образовательной программы ОУ	56	34.6	5	23.8
«Западающие» звенья в деятельности ОУ	105	64.8	16	76.2
Предложения вышестоящих организаций	1	0.6	-	-

Расчет статистической достоверности различий между руководителями мужчинами и руководителями женщинами при планировании инспекционно-контрольной деятельности в руководимом учреждении (опросник 1, часть А) проводился при помощи метода углового распределения Фишера:

Директор

$$\varphi^*_{\text{эксп.}} = (\varphi_1 - \varphi_2) \sqrt{(n_1 * n_2) / (n_1 + n_2)} \quad [1]$$

$$\sqrt{(n_1 * n_2) / (n_1 + n_2)} = 4.3$$

$\varphi_1$  – угол, соответствующий большей процентной доле

$\varphi_2$  - угол, соответствующий меньшей процентной доле

$\varphi_1$  (32.5 %) = 1.205 (по таблице),  $n_1 = 162$

$\varphi_2$  (9.5 %) = 0,625       $n_2 = 21$

$\varphi^*_{\text{эксп.}} = 2.49$

$\Phi^*_{\text{крит.}} = \begin{cases} 1.64 & \text{при } p \leq 0.05 \\ 2.31 & \text{при } p \leq 0.01 \end{cases}$

Статистически значимые различия констатируются при выполнении условия:

$\Phi^*_{\text{эксп.}} \geq \Phi^*_{\text{крит.}}$

Так как  $2.49 > 2.31$ , то по этому пункту существуют статистически значимые различия при  $p \leq 0.01$ .

Заместитель директора по учебно-воспитательной работе.

Вычисления по той же схеме.

$\varphi_1$  (90.5%) = 2.515 (по таблице),

$\varphi_2$  (66.7%) = 1.911

$\varphi^*_{\text{эксп.}} = 2.6$ , т.е.  $\varphi^*_{\text{эксп.}} \geq \varphi^*_{\text{крит.}}$ . Следовательно, существуют статистически значимые различия по этому пункту.

Основание для обоснования проблемы, составления плана инспекционно-контрольной деятельности - анализ реализации образовательной программы ОУ:

$\varphi_1$  (34.6%) = 1.279 (по таблице),

$\varphi_2$  (23.8 %) = 1.019

$\varphi^*_{\text{эксп.}} = 1.11$

$\varphi^*_{\text{эксп.}} < \varphi^*_{\text{крит.}}$ . Следовательно, по этому пункту не существует статистически значимых различий.

«Западающие» звенья в деятельности ОУ:

$$\varphi_1(76.2\%) = 2.122$$

$$\varphi_2(64.8\%) = 1.871$$

$$\varphi^*_{\text{эксп}} = 1.11$$

$\varphi^*_{\text{эксп}} < \varphi^*_{\text{крит}}$ . Следовательно, по этому пункту не существует статистически значимых различий.

Анализируя полученные данные, можно сделать вывод о том, что гендерная (социальная) роль инспектора является моделью для формирования определенных качеств у руководителей.

В ходе исследования выявлены общие черты различия в выполнении инспекционно-контрольной деятельности мужчин и женщин руководителей.

Практически не существует различий в подходах к **планированию инспекционно-контрольной деятельности**. Как для женщин, так и мужчин руководителей основанием для составления плана инспекционно-контрольной деятельности являются «западающие» звенья в деятельности образовательного учреждения.

Различия в организации инспекционно-контрольной деятельности проявились:

**при делегировании полномочий.** Установлено, что мужчины-руководители более охотно делегируют полномочия. Для них характерным является привлечение исполнителей к реализации собственно управленческих функций, основных задач, связанных с выработкой целей и планов организации, с поиском путей их реализации.

Женщинам-руководителям присущ страх: при делегировании полномочий проблема не будет решена, обязанности не будут выполнены достаточно качественно, подчиненные что-то не примут во внимание или пренебрегут существенными сторонами проблемы; сказывается также боязнь конкуренции со стороны подчиненных, успешно справляющихся с решением проблем.

– **при выборе видов административной проверки.** В ходе исследования изучалась частота использования руководителями

общеобразовательных учреждений различных видов плановой административной проверки (классно-обобщающая, комплексная, тематическая, персональная, обзорная). Результаты представлены в табл. 21.

Таблица 21

**Использование различных видов плановой административной проверки руководителями общеобразовательных учреждений**

Вид проверки	Средний балл		Место	
	Женщины-руководители	Мужчины-руководители	Женщины-руководители	Мужчины-руководители
Классно-обобщающая	2.09	2	2.67	1
Комплексная	1.42	3	0.92	5
Тематическая	2.36	1	2.17	2
Персональная	1.36	4	1.33	3
Обзорная	0.75	5	1.25	4

Расчет статистически значимых различий между руководителями мужчинами и руководителями женщинами при использовании различных видов плановой административной проверки (опросник 1, часть Б) проведен в программе «статистический пакет для социальных наук SPSS – 11.5» методом Манна-Уитни (см. приложение 10, таблица № 1).

Женщины - руководители отдают предпочтение проверкам в такой последовательности: тематическая, классно-обобщающая, комплексная. Мужчины-руководители предпочитают несколько иную последовательность проверок: на первом месте классно-обобщающая проверка, далее – тематическая, персональная. Комплексная проверка мужчинами - руководителями поставлена на последнее место, так как четко структурированное мышление мужчин предполагает, что любой вид деятельности должен быть прописан по «шагам» с получением результата по проверке. Это сложно сделать при комплексной проверке.

Расчет статистически значимых различий между руководителями мужчинами и руководителями женщинами при выявлении правил, которые

необходимо соблюдать при планировании и осуществлении контроля (опросник 1, часть В), проведен в программе «статистический пакет для социальных наук SPSS – 11.5.» методом Манна-Уитни (см. приложение 10, таблица 2).

Таблица 22

**Правила при планировании и осуществлении контроля**

№ п.п.	Содержание	Женщины		Мужчины	
		Средний балл	Место	Средний балл	Место
1.	Регулярность и отсутствие неожиданных процедур контроля	2.38	8	2.5	7
2.	Отказ от различных форм скрытого контроля	1.62	13	1.58	12
3.	Доведение результатов контроля до подчиненных	2.75	2	3.0	1
4.	Уважение к работникам в процессе контроля	2.91	1	2.75	4
5.	Стремление к точности и уважение к очевидности	2.43	7	2.67	5
6.	Достоверность изложенных фактов	2.51	4	2.58	6
7.	Объективность оценки результатов деятельности	2.49	5	2.92	2
8.	Вежливость, открытость, непредвзятость при обсуждении с участниками образовательного процесса	2.46	6	2.5	7
9.	Оценка результатов по набору показателей	1.93	10	2.25	10

	согласованных с коллективом критериев				
10.	Понимание того, насколько серьезно изложенное суждение инспектирующего воздействует на всех, кого оно касается	1.85	11	2.17	11
11.	Действия инспектирующего определяются должностной инструкцией	2.08	9	2.42	8
12.	Подчеркивание значимости работы проверяемого педагога, руководителя для всего образовательного учреждения	1.81	12	2.33	9
13.	Выявление не только недочетов, но и успехов	2.56	3	2.83	3

Анализируя полученные данные, можно указать наиболее значимые правила для женщин-руководителей: уважение к работникам в процессе контроля; доведение результатов контроля до подчиненных; достоверность изложенных фактов. Менее всего они обращают внимание на действие инспектирующего в рамках должностной инструкции (таблица 22, п.11).

Для мужчин-руководителей наиболее важными правилами являются: доведение результатов до подчиненных; выявление не только неудач, но и успехов; уважение к работникам в процессе контроля (табл. 22, п. 3, 4, 13).

**– при выборе форм и методов контроля.**

Результаты исследования различий при выборе форм и методов контроля представлены в таблице 23.

### Выбор методов и форм при организации контроля

Методы и формы контроля	Виды	Женщины		Мужчины	
		Средний балл	Место	Средний балл	Место
Методы контроля	Наблюдение	1.92	2	1.82	6
	Анализ	2.0	1	2.36	1
	Изучение документации	1.91	3	2.0	4
	Беседы с участниками образовательного процесса	1.89	4	1.91	5
	Письменные контрольные срезы знаний обучающихся	1.72	6	2.09	3
	Хронометраж	0.77	12	1.0	11
	Экспертная оценка	1.09	11	1.36	8
	Анкетирование	1.11	10	1.09	10
	Тестирование	1.21	9	0.73	12
	Оперативный разбор (анализ проведенного урока)	1.85	5	2.18	2
	Статистический учет данных по школе	1.57	7	1.73	7
	Система самоотчетов	1.34	8	1.27	9
	Формы контроля	Плановая административная проверка	1.83	1	2.0
Стихийная административная проверка		0.51	4	0.91	4
Взаимоконтроль		1.11	2	1.18	3
Самоконтроль		1.08	3	1.27	2
Коллективный контроль		0.81	5	0.55	5

Контроль может осуществляться в разной форме, при этом используются разнообразные методы, позволяющие получить достоверную информацию.

Расчет статистически значимых различий между руководителями мужчинами и руководителями женщинами по выбору методов и форм контроля (опросник 2) проведен в программе «статистический пакет для социальных наук SPSS – 11.5» методом Манна-Уитни (см. приложение № 10, таблица 3,4).

В ходе исследования выявились наиболее часто применяемые формы, методы контроля женщинами и мужчинами руководителями школ. Доказано, что женщины - руководители чаще всего используют следующие методы контроля: анализ, наблюдение, изучение документации, что позволяет сделать вывод, что они стремятся отстрочить деятельность во времени.

У мужчин - руководителей наиболее используемые методы контроля: анализ, оперативный разбор (анализ только что проведенного урока, мероприятия), что позволяет сделать вывод, что у мужчин деятельность актуализирована. Чем быстрее будут приняты меры, тем лучше, т.е. мужчины склонны к оперативному действию. Разное отношение у мужчин и женщин к письменному контролю знаний обучающихся. Этот метод контроля наиболее предпочитают мужчины-руководители. Одинаково используются руководителями статистические данные о деятельности школы.

Из форм контроля нет различий в использовании плановой административной проверки, при этом женщины-руководители предпочитают взаимоконтроль, а мужчины-руководители – самоконтроль. Это говорит о разной степени уверенности в своих подчиненных. Женщины менее склонны доверять, они стремятся еще раз все перепроверить. Мужчины - руководители склонны к минимизации действий, им не нужна вариативность: есть план работы организации, распределены полномочия, существуют критерии оценивания деятельности.



Отсюда мужчина- руководитель делает вывод: все должны качественно работать и нести ответственность за свои действия.

– в подходах к организации инспекционно-контрольной деятельности мужчин и женщин руководителей школ (таблица 24).

Таблица 24

**Подходы к организации инспекционно-контрольной деятельности женщинами и мужчинами руководителями общеобразовательных школ**

Подходы к организации инспекционно-контрольной деятельности	Женщины		Мужчины	
	Средний балл	Место	Средний балл	Место
1. При проведении проверки:				
-обращают внимание на успехи	2.52	2	2.36	2
-обращают внимание на неудачи	1.85	3	1.64	3
-стараятся увидеть и успехи, и неудачи	2.77	1	2.82	1
2. При проведении проверки руководствуются:				
-нормативно-правовой базой ОУ	2.42	1	2.91	1
-своими представлениями об организации работы	1.65	3	1.0	3
-знаниями из литературы	2.38	2	1.91	2
3. При проведении проверки:				
-проверяется только вопрос, включенный в план проверки	2.06	2	2.64	1
-проводится попутно консультирование	2.75	1	1.91	2

Расчет статистически значимых различий между руководителями мужчинами и руководителями женщинами в подходах к организации и проведению инспекционно-контрольной деятельности (опросник 3) проведен

в программе «статистический пакет для социальных наук SPSS –11.5» методом Манна-Уитни (см. приложение № 10, таблица 5).

Из анализа данных, представленных в таблице 24, и статистической достоверности результатов можно сделать вывод, что при проведении проверки и мужчины - руководители и женщины - руководители в равной степени стараются увидеть и успехи, и неудачи. Как мужчины, так и женщины руководители стремятся в основном при осуществлении проверок руководствоваться нормативной правовой базой образовательного учреждения. При этом женщины-руководители помимо нормативной правовой базой образовательного учреждения руководствуются знаниями из литературы (значимость показателя 2.38), своими представлениями об организации работы (средний балл достаточно высок – 1.65). В то время как мужчины- руководители последним показателям придают малое значение.

Еще одна интересная особенность: мужчины - руководители стремятся проверить только вопросы, входящие в тему проверки, а женщины-руководители при контроле стараются не только проверить вопрос, вынесенный на контроль, но и консультировать тех, кого они проверяют. Женщины чаще сомневаются в своих действиях, уверенность достигается ими за счет подтверждения своей правоты проективной деятельности: они выносят деятельность не в сферу управления людьми, а в сферу собственного интеллекта. Для женщины - руководителя важно получать удовольствие от своей работы, проводя консультирование, выслушивая при этом слова благодарности, она достигает желаемого – удовлетворения своей деятельностью. Потребность консультировать еще раз убеждает в том, что женщинам присущ словесно-логический тип мышления.

– **при подходах к написанию итогового документа (справки),** составленного по результатам контроля образовательного учреждения женщинами и мужчинами руководителями школ.

Результаты различий в подходах к написанию итогового документа (справки) женщинами и мужчинами руководителями общеобразовательных школ представлены в таблице 25.

Таблица 25

**Подходы к написанию итогового документа (справки) женщинами и мужчинами руководителями общеобразовательных школ**

№ п.п.	Раздел справки	Женщины		Мужчины	
		Средний балл	Место	Средний балл	Место
1.	Обозначение темы справки	2.29	2	3.57	1
2.	Указание организации, осуществляющей контроль	1.92	1	4.14	3
3.	Указание цели контроля	2.87	4	4.43	4
4.	Указание программы действий и её участников	3.87	5	4.57	5
5.	«Фотографирование» того, что было увидено при проверке	2.79	3	5.57	8
6.	Выводы	5.65	6	4.86	6
7.	Рекомендации	6.56	7	5.14	7
8.	Сроки реализации замечаний	7.75	8	3.86	2

Расчет статистически значимых различий между руководителями мужчинами и руководителями женщинами в подходах к написанию итогового документа (справки) (опросник 4) проведен по программе

«статистический пакет для социальных наук SPSS – 11.5» методом Манна-Уитни (см. приложение №10, таблица 6).

Таким образом, доказано, что у мужчин и женщин руководителей разный подход к написанию итогового документа по результатам проверки (справки). Мужчины после обозначения темы четко определяют структуру документа и завершают сроками реализации замечаний. У женщин-руководителей подход к написанию справки иной: называют организацию, которая осуществляла контроль, тему контроля, затем, что было увидено при контроле, цели контроля, указание программы действий, сроки реализации замечаний. При таком подходе мужчины - руководители будут решать вопросы более оперативно, т.к. для них важен срок исполнения.

– **в умении общаться.** Это один из ярких показателей, позволяющий увидеть влияние социальной среды и социальной роли на личность. Общение – процесс установления и развития контактов между людьми, включающий с себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека, что особенно важно при осуществлении инспекционно-контрольной деятельности.

В ходе исследования выявлялся уровень коммуникативности руководителей общеобразовательных учреждений (таблица 26).

Таблица 26

**Уровень коммуникативности руководителей общеобразовательных учреждений**

Уровень коммуникативности	Балл	Женщины		Мужчины	
		Средний балл	%	Средний балл	%
Низкий	0-3	63	38.8	1	4.8
Средний	4-6	84	51.9	13	61.9
Высокий	7-10	15	9.3	7	33.3

Расчет статистической достоверности различий в самооценке руководителей мужчин и руководителей женщин по уровню

коммуникативного контроля (опросник 5) проводился при помощи метода углового распределения Фишера (см. приложение 11).

Из анализа таблицы 26 и статистической достоверности результатов можно сделать вывод, что у большинства женщин и мужчин руководителей 61.9% средний уровень коммуникативности. При этом женщины имеют высокий уровень коммуникативных способностей. Выполняя социальную роль инспектора, они искренни, но сдержанны в своих эмоциональных проявлениях. У трети женщин-руководителей – низкий уровень коммуникативности. Поведение устойчиво, руководитель не считает нужным его изменять в зависимости от ситуации. Некоторые подчиненные считают такого руководителя неудобным в общении по причине прямолинейности. Треть (33.3%) мужчин-руководителей обладают высоким уровнем коммуникативности, что является результатом деятельности в преимущественно женском коллективе. Они легко входят в любую роль, гибко реагируют на изменение ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое они произведут на окружающих. Это говорит о том, что для мужчин социальная роль первична, они разделяют себя как руководителя и как личность. Если мужчине - руководителю в чем-то пришлось уступить, то при этом его личность не затронута.

Женщина - руководитель технологию принятия управленческого решения реализует иначе, чем мужчина. При формулировке проблемы женщины подменяют понятия, у мужчин – формулировка соответствует поставленной задаче. При сборе необходимой информации женщины используют в основном коммуникативные методы, мужчины вначале - информационные, затем коммуникативные. Женщины применяют различные модели аргументации, принятое управленческое решение соответствует поставленной проблеме, но формулировки не конкретны. У мужчин аргументация соответствует проблеме, решение принято как реальное, конкретное, преобладают четкие формулировки.

Женщинами - руководителями многие этапы часто объединяются в

один этап, либо отсутствуют вовсе. Нарушение последовательности принятия решения зависит от ситуаций, в которых находится женщина-руководитель. Эти особенности управленческого поведения женщины-руководителя нередко приводят к конфликту в коллективе.

– **различия в умении решать конфликтные ситуации.** При проведении инспекционно-контрольной деятельности могут возникнуть столкновения, серьезные разногласия, спорные моменты, т.е. конфликтные ситуации.

Результаты исследования поведения женщин и мужчин руководителей общеобразовательных учреждений в конфликте представлены в таблице 27.

Таблица 27

**Результаты исследования поведения женщин и мужчин руководителей общеобразовательных учреждений в конфликте**

Вид поведения	Женщины		Мужчины	
	Количество	%	Количество	%
Сотрудничество	108	66.7	4	19.0
Приспособление	9	5.6	-	-
Соперничество	5	3.1	10	47.6
Избежание	8	4.9	-	-
Компромисс	32	19.7	7	33.3

У женщин-руководителей преобладающий стиль поведения в конфликте – сотрудничество (66.7%). Сотрудничество позволяет формировать организованное взаимодействие и объединять усилия коллектива для достижения общей цели.

У мужчин-руководителей в конфликте преобладает стиль поведения соперничество (47.6%). Для мужчин-руководителей должность – социальная роль, он стремится "сыграть" главную роль. Соперничество представляется мужчинам-руководителям одним из средств повышения эффективности работы внутри группы, как вариант конкуренции.

Соперничество редко имеет результатом высокое качество работы, т.к. добиваться качества и стремиться опередить конкурентов – разные ипостаси.

Расчет статистически значимых различий между руководителями мужчинами и руководителями женщинами в уровне конфликтности (опросник 7) проведен в программе «статистический пакет для социальных наук SPSS – 11.5» методом Манна-Уитни (см. прилож. № 13, таблица № 1).

Результаты исследования по оценке уровня конфликтности женщин и мужчин руководителей общеобразовательных учреждений представлены в таблице 28.).

Таблица 28

**Оценка уровня конфликтности женщин и мужчин руководителей общеобразовательных учреждений**

№ п.п.	Уровень развития конфликтности	Число баллов	Женщины		Мужчины	
			Кол-во	%	Кол-во	%
1.	Очень низкий	14-17	-	-	-	-
2.	Низкий	18-20	-	-	-	-
3.	Ниже среднего	21-23	19	11.7	-	-
4.	Чуть ниже среднего	24-26	25	15.4	2	9.5
5.	Средний	27-29	32	19.8	5	23.8
6.	Чуть выше среднего	30-32	58	35.8	9	42.9
7.	Выше среднего	33-35	19	11.7	5	23.8
8.	Высокий	36-38	9	5.6	-	-
9.	Очень высокий	39-42	-	-	-	-

Женщины-руководители при проведении проверок демонстрируют неконфликтное поведение. 82.7% женщин-руководителей тактичны, не любят столкновений, стараются избегать критических ситуаций. Даже когда им приходится вступать в спор, они учитывают, как это отразится на их служебном положении или приятельских отношениях. Для женщины работа

– личностный способ выражения, поэтому женщина-руководитель и в других видит личность.

Мужчины-руководители при проведении инспекционно-контрольной деятельности проявляют более высокий уровень конфликтности. Так, 23.8% мужчин демонстрируют средний уровень конфликтности; 42.9% – чуть выше среднего и 23.8% – выше среднего. Они настойчиво отстаивают свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на их служебные или личные отношения.

– **в умении отдавать распоряжения** (таблица 29).

Таблица 29

**Умение отдавать распоряжения женщинами и мужчинами  
руководителями общеобразовательных учреждений**

Баллы	Женщины		Мужчины	
	Кол-во	%	Кол-во	%
До 60	-	-	1	4.8
61-85	55	34.0	8	38.1
86-92	62	38.2	9	42.8
93-100	45	27.8	3	14.3

Расчет статистически значимых различий между руководителями мужчинами и руководителями женщинами в умении отдавать распоряжения (опросник 8) проведен по программе «статистический пакет для социальных наук SPSS – 11.5» методом Манна-Уитни (см. приложение № 13, таблица 2).

Можно отметить, что у женщин и мужчин руководителей (34% и 38.1% соответственно) эффективность распоряжений удовлетворительна. Однако процент женщин-руководителей, отдающих распоряжения грамотно, ведя себя при этом тактично, значительно выше, чем у мужчин руководителей, соответственно 27.8% и 14.3%. Мужчины более склонны приказывать, женщины – детально объяснять.

- **различия в умении проводить деловые совещания.** Одной из ведущих организационных форм деятельности руководителя, позволяющей



разрабатывать управленческие решения, доводить идеи до сотрудников и получать обратную информацию, выступает совещание. Совещания используются для разъяснения стоящих перед коллективом задач, обмена мнениями по наиболее сложным проблемам, информации о ситуации в коллективе и поиска связанных с ней решений.

Правильно и умело проведенное совещание – эффективная форма коллективного мышления, позволяющая сочетать единоначалие с коллегиальностью, собственные знания и опыт руководителя со знаниями и опытом других, способная заметно повысить эффективность управленческой деятельности. Хорошо подготовленные и управляемые совещания помогают экономить время, решать проблемы, распределять ответственность и наблюдать за ходом работ.

Расчет статистической достоверности различий в умении руководителей мужчин и руководителей женщин вести деловые совещания (тест 9) проводился при помощи метода углового распределения Фишера (см. приложение № 14).

Результаты исследования по показателю умение вести деловые совещания женщинами и мужчинами руководителями общеобразовательных учреждений представлены в таблице 30.

Таблица 30

**Умение вести деловые совещания женщинами и мужчинами  
руководителями общеобразовательных учреждений**

Стиль ведения совещания	Женщины		Мужчины	
	Кол-во	%	Кол-во	%
Дипломатический	79	45.1	1	47.6
Авторитарный	36	22.2	15	71.4
Не имеет однозначной оценки	53	32.7	5	23.84

Как видно, почти у половины женщин-руководителей (45.1%) наблюдается дипломатичный стиль проведения совещания. У них есть желание, учитывая мнение других, убедиться в том, что их идеи согласуются с идеями других сотрудников. Женщины, прежде чем приказывать, будут прорабатывать разные варианты, постараются выбрать из них наиболее оптимальный, продумывают способ донесения информации.

У мужчин-руководителей (71.5%) преобладает авторитарный стиль проведения совещания, который характеризуется стремлением руководителя полагаться исключительно на формальный авторитет должности, на принуждение. Это стиль жестких приказов и распоряжений, не допускающий каких-либо возражений или собственного мнения подчиненных. При таком стиле ведения совещаний руководитель уверенно держит бразды правления, подает множество предложений, сообщает первую информацию, формулирует свое мнение категорично, не допуская возражений, не добиваясь всеобщего согласия, не ища поддержки, необходимой для его реализации. Для мужчины-руководителя важен результат и срок выполнения работы.

При любой попытке повысить производительность и результативность решающую роль играет «человеческий фактор», поэтому следующие различие, рассмотренное автором исследования,

**- умение мотивировать и стимулировать подчиненных.**

Для того чтобы учитывать потенциальные возможности людей, активизировать их побудительные силы, руководитель должен уметь проводить определенную работу по мотивированию и стимулированию подчиненных. Регулярно оценивая работу своих сотрудников, руководитель получает возможность на каждом этапе вносить корректировки, направленные на улучшение производительности. Отмечая положительные результаты труда, оценивая даже маленький успех, он стимулирует свою команду и каждого в отдельности к увлеченной, энергичной деятельности, вдохновляет их на все новые успехи. Внимательная оценка труда каждого из

сотрудников дает возможность составить достаточно полное представление об их потенциале.

Существует два вида поощрений: материальные и нематериальные. В материальные поощрения включаются: денежная оплата труда, премии, ценные подарки, поощрительные путевки. Спектр нематериальных поощрений гораздо богаче: благодарность, публичное поощрение, оказание доверия и др. Воздействие эффективно подобранных моральных стимулов может успешно конкурировать с материальными стимулами.

Расчет статистически значимых различий между руководителями мужчинами и руководителями женщинами в мотивировании и стимулировании персонала по итогам проверки (опросник 10) проведен по программе «статистический пакет для социальных наук SPSS – 11.5» методом Манна-Уитни (см. приложение № 13, таблица 3).

Как показало анкетирование, женщины и мужчины руководители по-разному относятся к поощрению персонала. Среди методов мотивации нет различий в вовлечении работников в совместное принятие решений. Среди методов стимулирования и женщины- руководители, и мужчины- руководители на первое и второе места ставят соответственно моральное стимулирование и метод гибкого рабочего времени (дополнительные выходные). На третьем месте у мужчин-руководителей – материальное стимулирование, далее – метод организационного стимулирования, т.е. выработка критериев организации труда, подведение итогов по ним. Отсюда можно сделать вывод: для мужчины-руководителя мерилom социальной справедливости являются деньги. На предпоследнем месте из методов стимулирования у женщин - руководителей – «эластичный» режим дня, т.е. перераспределение времени самим сотрудником. Она боится выпустить сотрудников из зоны контроля, ей необходимо видеть подчиненных на работе. Мужчины- руководители настроены на этот метод более лояльно, им важен результат.

Различия в мотивировании и стимулировании персонала по итогам контроля женщинами и мужчинами-руководителями общеобразовательных учреждений представлены в таблице 31.

Таблица 31

**Мотивирование и стимулирование персонала по итогам проверки женщинами и мужчинами руководителями общеобразовательных учреждений**

Методы мотивации	Женщины		Мужчины	
	Средний балл	Место	Средний балл	Место
1. Вовлечение работников в процесс организации труда и управления	2.29	2	1.73	3
2. Совместное принятие решений	2.67	1	2.45	1
3. Делегирование полномочий	1.8	3	2.36	2
<b>Методы стимулирования</b>				
1. Материальное стимулирование	1.61	3	2.09	3
2. Моральное стимулирование	2.63	1	2.64	1
3. Метод гибкого рабочего времени:				
- дополнительные выходные	2.31	2	2.27	2
- сокращение рабочего дня за счет высокой производительности	1.2	5	0.91	6
- «эластичный» режим дня	1.27	4	1.2	5
4. Метод организационного стимулирования (выработка критериев организации труда, подведение итогов по ним)	0.82	6	1.78	4

**- в умении проводить самоанализ деятельности.**

Расчет статистической достоверности различий в уровне синдрома эмоционального «выгорания» у руководителей мужчин и руководителей женщин (тест 11) проводился при помощи метода углового распределения Фишера.

Анализ полученных результатов представлен в таблице 32.

Таблица 32

**Наличие синдрома «выгорания» у женщин и мужчин руководителей общеобразовательных учреждений**

Вид «выгорания»	Уровень	Ж %	М %	$\Phi^*_{\text{экс}}$	Заключение о наличии значимых различий
1. Эмоциональное истощение	Низкий	10.5	19.1	1.05	Нет
	Средний	38.3	61.9	2.05	Есть различия
	Высокий	51.2	19.0	2.98	Есть различия
2. Деперсонализация	Низкий	13.6	28.6	1.61	Нет
	Средний	58.6	52.4	0.55	Нет
	Высокий	27.8	19.0	0.9	Нет
3. Редукция личных достижений	Низкий	63.0	23.8	3.5	Есть различия
	Средний	32.1	28.6	0.33	Нет
	Высокий	4.9	47.6	4.6	Есть различия

«Выгорание» рассматривается как долговременная стрессовая реакция, синдром «выгорания» наиболее характерен для представителей коммуникативных профессий, в том числе для всех категорий руководителей, менеджеров, выполняющих функции управления персоналом. Ключевую роль в синдроме «выгорания» играют эмоционально затрудненные или напряженные отношения между руководителем и

подчиненными в конфликтных ситуациях, которые часто встречаются при проведении контроля.

Наиболее распространенной является трехкомпонентная модель синдрома «выгорания» американских исследователей К.Маслау и С.Джексона. В соответствии с данной моделью «выгорание» понимается как синдром эмоционального истощения, деперсонализации и редукции личных достижений. Как видно из таблицы 28, у женщин - руководителей высокий уровень эмоционального истощения (51.2%) Эмоциональное истощение рассматривается как основная составляющая «профессионального выгорания» и проявляется в сниженном эмоциональном фоне, равнодушии. Женщинам – руководителям в целом (на среднем уровне – 58.6%, на высоком уровне – 27.8%) присуща деперсонализация. Деперсонализация проявляется в деформации отношений с другими людьми. В одних случаях это может быть повышение зависимости от других, в иных – повышение негативизма, циничности установок по отношению к подчиненным. Это говорит также о том, что у женщин – низкий уровень самооценки.

У мужчин - руководителей на высоком уровне редукция личных достижений (47.6%). Редукция личных достижений может проявляться в тенденции к негативному оцениванию себя, своих профессиональных достижений и успехов, негативизма по отношению к служебным достоинствам и возможностям. У мужчин наблюдается завышенная самооценка.

В целом можно сделать следующие выводы: при проведении инспекционно-контрольной деятельности у женщин - руководителей четко проявляется отсроченность действий во времени, им свойственно стремление к перфекционизму – совершенствованию, отсюда желание изучать литературу, консультироваться.

Мужчины-руководители настроены на деятельность, причем сразу и сейчас, поэтому объем работы должен быть ограничен. Для мужчин-

руководителей чем сложнее структура, тем больше времени требуется на размышление.

Работа для женщин – это личностная реализация, для мужчин – социальная реализация. Для женщины важны ближайшее окружение, психические и эмоциональные характеристики, женщины более склонны набирать свою команду. Для мужчины-руководителя успешность определяется статусностью. Престижных должностей в обществе много, их можно занять. Мужчине - руководителю важны не характеристики того, кто с ним работает, а результат.

Обобщая сказанное выше, особенности женщин и мужчин руководителей представлены в таблице 33, а графическая интерпретация результатов исследования – в приложении № 7.

Таблица 33

**Особенности женщин и мужчин руководителей, выявленные при проведении инспекционно-контрольной деятельности**

№ п.п.	Показатель	Особенности женщин - руководителей	Особенности мужчин-руководителей
1.	Делегирование полномочий	Делегирование полномочий осуществляют редко, предпочитают все делать самостоятельно	Охотно делегируют полномочия, присущ парсипативный стиль руководства
2.	Выбор методов контроля	Выбирают методы, позволяющие отсрочить деятельность во времени	Выбирают методы контроля, позволяющие действовать оперативно; деятельность актуализирована
3.	Выбор форм контроля	Выбирают формы контроля (плановая	Выбирают формы контроля (плановая

		<p>проверка, взаимоконтроль), позволяющие неоднократно перепроверить все; не в полной мере доверяют подчиненным</p>	<p>проверка, самоконтроль), способствующие минимизации действий; не свойственна вариативность действий</p>
4.	<p>Основание для проверки</p>	<p>Правовая база образовательного учреждения, знания из литературы, собственные представления</p>	<p>Правовая база образовательного учреждения</p>
5.	<p>Отношение к консультированию</p>	<p>При контроле попутно проводят консультирование</p>	<p>Контроль – есть контроль, а не время для консультирования</p>
6.	<p>Уровень коммуникативного контроля</p>	<p>Обладают низким коммуникативным контролем</p>	<p>Обладают высоким коммуникативным контролем</p>
7.	<p>Поведение в конфликте</p>	<p>Преобладающий стиль поведения в конфликте – «сотрудничество»</p>	<p>Преобладающий стиль поведения в конфликте – «соперничество»</p>
8.	<p>Стиль проведения деловых совещаний</p>	<p>При проведении совещаний не только отдают распоряжение, склонны к детальному объяснению предстоящей работы; присущ</p>	<p>При проведении совещаний склонны приказывать; присущ авторитарный стиль проведения совещаний</p>



		дипломатический стиль проведения совещаний	
9.	Мотивация и стимулирование персонала	В работе с сотрудниками на первом месте – моральное стимулирование; отрицают «эластичный» режим дня для своих подчиненных	Предпочитают методы материального стимулирования; для них важен результат работы, не против перераспределения рабочего времени самим сотрудником
10.	Синдром «выгорания»	Высокий уровень эмоционального истощения; присуща деперсонализация, деформация отношений	Высокий уровень редукации личных достижений, тенденция к негативизму относительно служебных достижений
11.	Самооценка	Низкий уровень самооценки	Завышена самооценка
12.	Отношение к работе	Работа для них – возможность личной реализации; важны взаимоотношения; склонны формировать свою команду	Работа для них – социальная реализация; мало обращают внимания на характер подчиненных, важен результат дела

Гендерная идентичность – это особый вид социальной идентичности, сосуществующий в самосознании человека в единстве с представлениями о профессиональном, семейном, этническом, образовательном и т.п. статусе

[59, с. 171]. Гендерная идентичность – продукт социального конструирования.

Степень гендерной идентичности к социальной роли инспектора можно разделить на три нормы (Ш.Берн): уступчивость, одобрение и идентификация.

Уступчивость – это такой тип подчинения социальным нормам, когда человек не приемлет их, но приводит свое поведение в соответствие с ними, чтобы избежать наказания и получить социальное одобрение.

Одобрение – это тип подчинения, когда человек полностью согласен с гендерными нормами.

Идентификация – это повторение действий ролевой модели, в нашем исследовании ролевой модели инспектора.

Все три нормы гендерной идентичности к социальной роли инспектора проявляются в поведении женщин-руководителей, которые при выполнении инспекционно-контрольной деятельности проявляют маскулинные качества личности.

### **Выводы по второй главе**

При изучении материалов по гендерным исследованиям выявилось множество подходов к трактовке понятия «гендер». Нами взято за основу понятие, что гендер – это социальный пол, многокомпонентная структура которого определяется четырьмя группами характеристик: биологическим полом, гендерными стереотипами, гендерными ролями и гендерной идентичностью.

Гендерные стереотипы – это стандартизированные представления о моделях поведения и чертах характера, соответствующие понятиям «мужское» и «женское». Стереотипы порождают слишком условное и упрощенное представление о людях, формируют ожидания и установки в отношении других, содействуют упрощенному восприятию и лишают выгод, связанных с познанием отдельной личности.

Понятие роли обозначает способ поведения людей в системе межличностных отношений, зависящий от их позиции в обществе и отвечающий принятому в данном обществе набору норм, предписаний и ожиданий. Гендерные роли относятся к типу предписанных ролей. Классифицированы гендерные стереотипы при описании образа женщины, мужчины, инспектора. В гендерной роли инспектора определены нормы: норма успешности, твердости, компенсаторная мужественность. Норма успешности – это гендерный стереотип, который несет в себе утверждение, что социальная ценность человека определяется величиной его заработка и успешностью на работе. Компенсаторная мужественность – это совокупность качеств, с помощью которых люди вынуждены компенсировать свое несоответствие общепринятому стандарту мужественности. Норма твердости существует в формах умственной и эмоциональной. Норма умственной твердости инспектора – это стереотип-утверждение, что человек должен быть знающим и компетентным. Норма эмоциональной твердости – стереотип, согласно которому человек должен испытывать мало чувств и быть в состоянии разрешать свои эмоциональные проблемы без помощи окружающих. Данная норма особенно важна инспектору, который должен объективно оценивать состояние дел, без учета собственного личностного отношения (симпатии или антипатии) к проверяемому.

Гендерная идентичность – аспект самосознания, то есть осознание и переживание индивидом позиции «Я» по отношению к конкретным образцам или эталонам пола. Степень гендерной идентичности к социальной роли инспектора у женщин-руководителей высока. Такой вывод помогла сделать информация, полученная после проведения анкетирования руководителей общеобразовательных учреждений. Для этой цели разработаны:

опросники, которые были проверены на надежность и валидность с помощью компьютерной программы SPSS – 11.5 методом ранговой корреляции Спирмена;

система показателей, с помощью которых было доказано наличие гендерных различий между руководителями мужчинами и руководителями женщинами в организации инспекционно-контрольной деятельности в педагогической системе «школа». В систему показателей включены следующие виды деятельности: делегирование полномочий, выбор форм и методов контроля, отношение к консультированию во время проверки, уровень коммуникативного контроля, написание итогового документа (справки), стиль проведения деловых совещаний, поведение в конфликте, мотивация и стимулирование персонала, самооценка, «синдром выгорания».

Исследование гендерного аспекта в инспекционно-контрольной деятельности руководителей выявило не только его наличие, но и степень гендерной идентичности к социальной роли инспектора.

## Заключение

В настоящее время в педагогической науке и практике все более усиливается стремление осмыслить целостный педагогический процесс с позиций науки управления, придать ему строгий научно обоснованный характер.

Проблемы управленческой деятельности руководителей общеобразовательных учреждений, в силу своей значимости, всегда привлекали внимание большого круга педагогов – исследователей. При этом проблема гендерного аспекта управления образованием в целом, в том числе по вопросу организации инспекционно-контрольной деятельности, изучена недостаточно.

В ходе диссертационного исследования была сформулирована гипотеза, основанная на предположении о том, что произошедшие изменения в правовой базе системы образования повлияли на состав и содержание функций управления руководителей школ; реализация их будет более эффективной, если инспекционно-контрольную деятельность проводить по алгоритму и с учетом гендерного аспекта.

Взяв за основу последовательность управленческого цикла, предложенную Н.Ю. Ерофеевой: целеполагание, прогнозирование, планирование, организация, контроль, регулирование, анализ деятельности учреждения, стимулирование, в диссертационном исследовании произведено сравнение содержания управленческих функций до принятия Закона РФ «Об образовании» (1992) и в ходе его реализации. Это позволило сделать вывод о том, что изменилось не только содержание функций управления, но и их состав. В деятельности руководителей общеобразовательных учреждений появилась новая функция – целеполагание, а контрольная функция превратилась в инспекционно-контрольную, что подтверждает гипотезу.

В ходе исследования скорректировано понятие «внутришкольное инспектирование», его форм – «надзор» и «контроль», которые на сегодняшний день являются новым понятием в педагогике.

Рассмотрев цели, задачи, функции, формы и виды внутришкольного инспектирования, автором исследования выработан алгоритм его проведения в педагогической системе «школа».

Решая одну из поставленных в диссертационном исследовании задач, автор разработал и описал модель оценивания деятельности общеобразовательного учреждения по следующим направлениям педагогического процесса: определение уровня реализации образовательной программы школы; преподавания конкретного предмета; проведения факультативного занятия; деятельности методического объединения учителей - предметников; состояния учебных кабинетов; анализ урока в контексте гендерного аспекта.

Разработанные алгоритм проведения внутришкольного инспектирования и модель оценивания различных направлений педагогического процесса позволяют проектировать эффективную реализацию инспекционно-контрольной функции в рамках новой нормативной правовой базы в педагогической системе «школа».

Для выявления гендерных особенностей в ходе исследования использовался метод анкетирования. Для объективизации процесса оценки анкетирование проводилось в определенной последовательности. Такая необходимость обусловлена сложной природой педагогических объектов, эффективное изучение которых возможно только с позиций системного подхода, дающего возможность схематизировать и формализовать и, тем самым сделать доступным для анализа как изучаемые объекты, так и методы их исследования.

На подготовительном этапе анкетирования разработаны:

- опросники, которые были проверены на надежность и валидность с помощью компьютерной программе SPSS – 11.5 методом ранговой корреляции Спирмена;
- система показателей, с помощью которых было выявлено наличие следующих гендерных различий между руководителями мужчинами и руководителями женщинами в организации инспекционно-контрольной деятельности в педагогической системе «школа»: в использовании различных видов плановой административной проверки, соблюдении правил планирования и осуществления контроля, выборе его методов и форм, подходах к написанию итогового документа (справки), уровне конфликтности, умении отдавать распоряжения, вести деловые совещания, синдроме эмоционального «выгорания».

По нашему мнению, процессы гендерной идентичности при выполнении социальной роли инспектора протекают различными путями, но результат один: женщины и мужчины, выполняющие инспекционно-контрольную деятельность, проявляют маскулинные качества.

Учитывая выявленные в ходе диссертационного исследования гендерные отличия, разработана программа «Инспектирование в образовании», используемая в системе повышения квалификации руководителей общеобразовательных учреждений.

В заключении можно выделить ряд вопросов для дальнейшего научного исследования в области внутришкольного инспектирования:

- внедрение методики проведения инспекционно-контрольной деятельности в практику руководителей общеобразовательных школ;
- дальнейшая разработка системы показателей для комплексной оценки качества образования обучающихся средних общеобразовательных школ;
- разработка учебно-методического комплекта для слушателей курсов повышения квалификации по программе «Инспектирование в образовании».

## **Библиографический список источников**

- 1.Абубикирова Н.И. Что такое «гендер»? // *Общественные науки и современность*. 1996, №6. С. 123-125.
- 2.Авдулова Т.П. Психология «менеджмента» Учебное пособие для студентов средних профессиональных заведений. -М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 256с.
- 3.Андреев В.И. Деловая риторика. – Казань: Изд-во Казанского университета, 1993. – 40с.
- 4.Афанасьев В.Г. Человек в управлении обществом. - М., 1977. – 220с.
- 5.Батаршев А.В. Личность делового человека: Социально-психологический аспект. – М.: Дело, 2003. – 384с.
6. Берн Ш. Гендерная психология. – СПб.: Прайм - ЕВРОЗНАК, 2001. –320с.
- 7.Бочаров М.К. Наука управления: Новый подход. - М.: Знание, 1990, №3. С.15-18.
- 8.Большой словарь иностранных слов. - М.: ЮНВЕС, 2003. – 772с.
9. Блинова И.К., Чикурова М.В. Организация инспекционно-контрольной деятельности в общеобразовательном учреждении // *Практика административной работы в школе*. 2003, №3. С. 48-53.
10. Блинова И.К., Чикурова М.В. Примерные планы-задания для осуществления инспекционно-контрольной деятельности // *Практика административной работы в школе*. 2003, №4. С. 46-49.
11. Блинова И.К., Чикурова М.В. Материалы по планированию инспекционно-контрольной деятельности // *Практика административной работы в школе*. 2003, №4. С. 50-52.
- 12.Бороздина Г.В. Психология делового общения. – М.: 2000. – 125с.
13. Бухвалов В.А., Плинер Я.Г. Педагогическая экспертиза школы. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2001. –160с.
- 14.Бызов Л.А. Производственный процесс учреждения // *Техника управления*. 1925, № 25. С. 8-10.



15. Быкова В.Г. Организация внутришкольного контроля // Завуч. 2003, №6. С.69-95.
16. Бэрн Р. Ричардсон Д. Агрессия. – СПб.: Питер, 2001. – 352с. (серия «Мастера психологии»).
17. Вагина Л.И. Планирование работы средней общеобразовательной школы. – М.: Центр «Педагогический поиск», 1999. – 74с.
18. Введение в гендерные исследования. Ч.II: Хрестоматия /Под ред. С.В. Жеребкина – Харьков: ХЦГИ, 2001; СПб.: Алетея, 2001. – 991с.
19. Виноградова Т.В., Семенов В.В. Сравнительное исследование познавательных процессов у мужчин и женщин: роль биологических и социальных факторов // Вопросы психологии. 1993, №2. С.63-71.
20. Визгина А.В., Пантилеев С.Р. Проявление личностных особенностей в самоописаниях мужчин и женщин // Вопросы психологии. 2001, №3. С.91-100.
21. Виханский О.С., Наумов А.И. Пособие для преподавателей. Обучение менеджменту (человек – стратегия – организация). – М.: Школа управления МГУ, 1994. –180с.
22. Внутришкольное управление: Вопросы теории и практики. / Под. ред. Т.И. Шамовой.- М.: Педагогика, 1991. – 192с.
23. Волковский А.Н., Малышев М.П. Школоведение. – М.: Издательство Академии Педагогических наук РСФСР, 1952. – 587с.
24. Воронина О.А., Клименкова Т.А. Гендер и культура // Женщины и социальная политика (гендерный аспект). / Под ред. З.А. Хоткиной. – М.: 1992. – С .10-22.
25. Воронина О.А. Социокультурные детерминанты развития женских и гендерных исследований в России: проблемы взаимодействия и перспективы развития. – М. 1996. – 145с.
26. Ганьшина Е.А. Гендерный аспект эколого – безопасного развития: Дис. к.ф.н. – М., 1996. – 214с.
27. Ерофеева Н.Ю. Гендерный аспект управления в образовании: Дис. докт.

- пед. наук – Великий Новгород, 2001. – 346с.
- 28.** Грановская Р.М. Конфликт и творчество в зеркале психологии. – М.: Генезис, 2002. – 573с.
- 29.** Гайдуллин Г.Г. Перестройка школы: проблемы управления. – Казань: Тат. кн. из-во, 1990. – 260с.
- 30.** Дашкевич И. Внутришкольный контроль за качеством знаний учащихся // Народное образование. 1992, №5. С.37-40.
- 31.** Делопроизводство в образовательном учреждении. Справочник. – 4-е изд, доп. Кн 1. – М.: ИФ «Образование в документах», 2003. – 200с. – (Серия «Библиотека нормативных правовых актов в помощь работникам образования»).
- 32.** Джейс Ф.Л. Самоисполняющиеся пророчества: гендер с социально – психологической точки зрения // Сексология. – СПб.: Питер, 2001. – С.144-163.
- 33.** Дружинин В.Н. Экспериментальная психология. Учебное пособие. – М.: ИНФРА, 1997. – 256с.
- 34.** Ерофеева Н.Ю. Планирование работы школы. - Ижевск, 1997. – 40с.
- 35.** Ерофеева Н.Ю., Голубь Л.А., Чикурова М.В. Рабочая программа учителя: Методические рекомендации. – Ижевск: Издательство ИПК и ПРО УР, 2003. – 28с.
- 36.** Ерофеева Н.Ю. Методика оценки руководителей // Изв. Акад. труда и занятости. - Ижевск, 1998. – С. 24-28.
- 37.** Ерофеева Н.Ю. Настольная книга руководителя: Учеб. метод. пособие для руководителей школ в системе повышения квалификации. - Ижевск: Издательство ИУУ, 1997. – 96с.
- 38.** Ерофеева Н.Ю. Личностные качества женщин – руководителей // Народное образование. 1999, №10. С.92-101.
- 39.** Ерофеева Н.Ю. Женщина – руководитель в системе образования // Народное образование. 1999, №9. С. 150-156.

40. Ерофеева Н.Ю. Управление командой: Метод. реком. – Ижевск: Изд-во ИУУ, 1997. –30с.
41. Ерофеева Н.Ю. Типоведение в коллективе. Метод. реком. – Ижевск: Изд-во ИУУ, 1997. – 45с.
42. Если к вам пришли с проверкой... (об инспектировании образовательных учреждений): Справочник. – 5-е изд., доп. – М.: ИФ «Образование в документах», 2002. – 188с. – (Серия «Библиотека нормативных правовых актов в помощь работникам образования»).
43. Живикин В.Н., Крохалева Л.А., Баранова А.Ф., Трусова Т.В., Балакина Ю. Н. Инспектирование как зеркало больших и малых проблем муниципальной системы образования г. Рязани (из опыта работы управления образования, науки и молодежи Администрации г. Рязани. – Рязань, 2000. – 78с.
44. Захаров М.Г. Проблемы управления школой // Народное образование в Курганской области за 50 лет Советской власти. – Курган, 1967. – 35 с.
45. Зверева В.И. Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы. - М.: Новая школа, 1997. – 320с.
46. Зверева В.И. Самоаттестация школы.– М.: Образовательный центр «Педагогический поиск», 1999. —160с.
47. Зверева В.И. Образовательная программа школы: структура, содержание, технология разработки. М.: Образовательный центр «Педагогический поиск», 1998. – 170с.
48. Здравомыслова Е., Темкина А. Социальное конструирование гендера как феминническая теория // Женщина. Гендер. Культура. – М., 1999 – С.84.
49. Зенова Т.В. Положение о методическом объединении учителей-предметников многопрофильной гимназии №89 г. Кемерово // Практика административной работы в школе. 2001, №7. С.23.
50. Зубов Н. Как руководить педагогами: Пособие для руководителей образовательных учреждений. – 2-е изд, испр. и доп. – М.: Аркти, 2003. – 144с. (метод. биб – ка).
51. Ивантер Э.В., Коросов А.В. Основы биометрии: Введение в

статистический анализ биологических явлений и процессов. Учебное пособие. – Петрозаводск: ПГУ, 1992. – 163с.

**52.** Ильин Е.П. Дифференциальная психофизиология мужчин и женщин. – СПб.: Питер, 2003. – 544с.; ил – (серия «Мастера психологии»).

**53.** Инспектирование в системе образования: Сб. материалов по итогам Всероссийской конференции. / М-во образ. Республики Мордовия – Саранск: Типография «Красный Октябрь», 1998. – 68с.

**54.** Инспектирование в образовании. Программа и методические рекомендации по реализации программы повышения квалификации специалистов органов управления образованием и руководителей ОУ. / Под ред. И.Д. Чечель. – М. Из-во АПК и ПРО, 2000. – 141с.

**55.** Исаев Г.Ю., Самсонов Ю.А., Тучкова Т.У. Контрольно-оценочная деятельность органов образования и институтов повышения квалификации (методические рекомендации). – М.: АПК и ПРО, 2001. – 77с.

**56.** Кабаченко Т.С. Психология управления: Учебное пособие. – М.: Педагогическое общество России, 2000. – 384с.

**57.** Калинин С.И. Компьютерная обработка данных для психологов. Речь. – СПб.: Питер, 2000. – 134с.

**58.** Келли Г. Основа современной сексологии. – СПб.: Питер, 2000. – 120с.

**59.** Клецина И.С. Практикум по гендерной психологии. – СПб.: Питер, 2003. – 479с.; ил. - (Серия «Практикум по психологии»).

**60.** Клецина И.С. Самореализация и гендерные стереотипы // Психологические проблемы самореализации личности. Вып. 2. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 1998. – С.188-202.

**61.** Клиланд Д., Кинг В. Системный анализ и целевое управление. – М., 1974. – 125с.

**62.** Козырева О. Новый подход к разработке концепции внутришкольного контроля // Лучшие страницы педагогической прессы. 2002, №2. С. 34 - 39.

63. Коджаспирова А.Ю., Коджаспиров А.Ю. Педагогический словарь: Для студентов высших и средних педагогических учебных заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2001. – 176с.
64. Кон И.С. Мужские исследования: меняющиеся мужчины в изменяющемся мире // Введение в гендерные исследования: Учебное пособие. Ч I / Под ред. И. Жеребкиной. – Харьков, СПб.: Питер, 2001. – С.562-605.
65. Кон И.С. Половые различия и дифференциация социальных ролей // Соотношение биологического и социального в человеке: Материалы к симпозиуму. – М.:1975. – С.763-776.
66. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2000. – 224с.
67. Коростылева Н.Н. Гендерный конфликт как разновидность социальных конфликтов: Дис. к.ф.н. Воронеж, 1998. – 186с.
68. Коротов В.М. Общая методика учебно-воспитательного процесса: Учебное пособие для слушателей ФПК директоров школ и студентов пед. ин-тов. – М.: Просвещение, 1983. – 224с. – (Б-ка учителя по общ. пробл. теории обучения и воспитания).
69. Кузибецкий А.Н. Аттестация сельской школы: Подготовка и проведение: Метод. пособие. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2002. – 144с. – (Б-ка «Сельская школа России»).
70. Кулемин Н.А. Как организовать мониторинговую службу в общеобразовательном учреждении: Методическое пособие. – Ижевск: Издательство ИУУ, 1998. – 32с.
71. Кульневич С.В., Гончарова В.И., Лакоценина Т.П. Управление современной школой. Выпуск II. Организация и содержание методической работы: Практич. пособие для школьной администрации, руководителей методических объединений, методистов, учителей, студентов пед. учеб. заведений, слушателей ИПК. – Ростов-н/Д: Изд-во «Учитель», 2003. – 288с.
72. Кунц Г., О'Доннел С. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. – Т. 1,2. М., 1981. – С.120.

73. Лазарев В.С. Системное развитие школы. Издание второе. – М.: Педагогическое общество России, 2003. – 304с.
74. Лазарев В.С., Афанасьева Т.П., Елисеева И.А., Пуденко Т.П. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы (Пособие для руководителей образовательных учреждений). – М.: Центр социальных и экономических исследований, 1995. – 158с.
75. Лизинский В.М. Идеи к проектам и практика управления школой. – М.: Образовательный центр «Педагогический поиск», 2000. –160с.
76. Лизинский В.М. Ограничения и недостатки в работе директора школы и их преодоление // Народное образование. 2004, № 4. С. 197-202.
77. Майерс Д. Социальная психология. 6-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2002. – 752с., ил – (серия «Мастера психологии»).
78. Макарова Т.Н. Учебный процесс: планирование, организация, контроль. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2002. – 180с.
79. Максимова Л.И., Федорова Л.А. Организация деятельности школы. – М.: ООО «Издательство Астрель», ООО «Издательство АСТ», 2002. – 173с. – (Образование в документах и комментариях).
80. Мани Д., Такер П. Ориентация // Сексология. – СПб.: Питер, 2001. – С.126-133.
81. Мартынова М.Г. Основные блоки внутришкольного контроля и примерные вопросы тематических проверок // Практика административной работы в школе. 2002, №2. С. 3-8.
82. Мартынова М.Г. Примерные вопросы тематических проверок "О состоянии исполнения законодательства Российской Федерации РФ в системе образования по результатам инспекционных проверок" (из материалов Коллегии Министерства Образования РФ) // Практика административной работы в школе. 2002, №4. С. 51-56.
83. Масагутов Р.М. Гендерные различия в проявлениях аутоагрессии у подростков // Вопросы психологии. 2003, №3. С.35-42.

- 84.** Машков В.Н. Психология управления: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2000. – 208с.
- 85.** Мигаль В.И., Мигаль Е.А. Управление современной школой. Выпуск I. Внутришкольный контроль и сетевое планирование: Практич. пособие для руководителей школ, студентов пед. учеб. заведений, слушателей ИПК. – Издание второе. Дополненное и переработанное. – Ростов-н/Д: Издательство «Учитель», 2003. – 64с.
- 86.** Михайлова Е.А. Регулирование трудовой миграции из России: Гендерный аспект: Дис. кан. социол. н. – М., 1999. – 155с.
- 87.** Об упорядочении инспекционно-контрольной деятельности в системе образования. Приказ № 473 от 05.10.1999 МО РФ.
- 88.** Обеспечение инспекционно-контрольной деятельности. Письмо МО РФ от 10.09.1999г. №22-06-874.
- 89.** Общая психология: Курс лекций для первой ступени педагогического образования. / Сост. Е.И. Рогов – М., 1995. – 150с.
- 90.** Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. – М.: Азбуковник, 1997. – 940 с.
- 91.** О муже (N) ственности: Сборник статей./ Сост. С. Ушакин. – М.: Новое литературное обозрение, 2002. – 720с.
- 92.** Организация деятельности школы. / Авторы-составители: Л.И. Максимова, Л. А. Федорова. – М.: ООО «Издательство Астрель»; ООО «Издательство АС», 2002. – С. 173[3]. – (Образование в документах и комментариях).
- 93.** Осипова М.А. Примерный план внутришкольного контроля // Практика административной работы в школе. 2002, №2. С.8-13.
- 94.** Оценка уровня обученности учащихся средней школы по физике. / Авт. и сост.: В.А. Чернышова, Н.Н. Антонова, Н.Н. Крылова.– Самара: РЦМО, 2002. – 44с.

- 95.** Пайнс Э., Маслач К. Практикум по социальной психологии. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 528с.: ИЛ – (серия «Практикум по психологии»).
- 96.** Павлова И.В. Изменение функционального содержания деятельности местных органов управления образованием в новых условиях. – М.: АПК и ПРО, 2002. – 54с.
- 97.** Педагогика школы. / Под ред. И.Т. Огородникова – М.: Просвещение, 1978. – 320с.
- 98.** Пантилеев С.Р., Визгина А.В. Проявление личностных особенностей в самоописаниях мужчин и женщин // Вопросы психологии. 2001, №3. С.91-100.
- 99.** Педагогика: педагогические теории, системы, технологии: Учеб. для студ. высш. и сред. пед. учеб. заведений. / С.А. Смирнов, И.Б. Котова, Е.Н. Шиянов и др., под ред. С.А. Смирнова. – 4-е изд., испр. – М.: Издательский центр «Академия», 2000. – 512с.
- 100.** Педагогика: Учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений. / В.А. Сластенин, И.Ф. Исаев, А.И. Мищенко, Е.Н. Шиянов. – М.: Школа – Пресс, 1998. – 512с.
- 101.** Пищулин Н.П., Ананишнев В.М. Технологизация управления образованием // Школьные технологии. 2001, №4. С. 3-12.
- 102.** Пикельная В.С. Теоретические основы управления: Школоведческий аспект. – М.:1990. – 150с.
- 103.** Подласый И.П. Педагогика: Учеб. для студентов высших пед. учеб. заведений. – М.: Просвещение: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1996. – 432с.
- 104.** Понуждаев Э.А. Основы гендерологии. Философия, стратегия и тактика управления персоналом. – М., 2003. – 279с.
- 105.** Попова Л.В. Проблемы самореализации одаренных женщин // Вопросы психологии. 1996, №2. С.31-42.
- 106.** Посадская А.И. Женские исследования в России: перспективы нового видения. / Гендерные аспекты социальной трансформации. М., 1996. – 95с.



- 107.** Полянина С.В. Социогендерный аспект в социологии права //Социологические исследования. 1995, №7. С.65-68.
- 108.** Психология: Словарь. / Под ред. А.В. Петровского и М.Г. Ярошевского.- М.: Политиздат, 1990. – 230с.
- 109.**Профессиональные объединения педагогов: Методические рекомендации для руководителей образовательных учреждений и учителей. – Издание второе. / Под ред. академика Российской академии образования, докт. пед. наук, проф. М.М. Поташника. – М.: Педагогическое общество России, 2002. – 144с.
- 110.**Психология лидерства: Хрестоматия / Сост. К. В. Сельченко. – М.: Харвест, 2004. – 368с.
- 111.** Пугачева Н.Б. Инновационные технологии в управлении образованием: Монография. – Ижевск, 2002. – 317с.
- 112.** Радина Н.К. Об использовании гендерного анализа в психологических исследованиях // Вопросы психологии.1999, №2. С.22-28.
- 113.**Радугин А.А. Педагогика: Учебное пособие для высших учебных заведений. – М.: Центр, 2002. – 272с.
- 114.** Ребус Б.М. Психологические основы делового общения: Учебное пособие для руководителей образовательных учреждений, учителей и практических психологов. – М.: Илекса, Ставрополь: Сервисшкола, 2002. – 192с.
- 115.**Резник С.Д., Игошина И.А. Управление персоналом. Тесты: Учебно - методическое пособие. – Пенза: ПГАСА, 1997. – 211с.
- 116.**Рекомендации по организации внутришкольного контроля (мониторинга, диагностирования) // Завуч. 2001, №6. С. 93-96.
- 117.**Розанова В.А. Психологические парадоксы в управлении. – М.: «Бизнес – школа Интел – Синтез» , 1997. – 144с.
- 118.**Ромадина Л.П. Справочник завуча. Организационно-методические и психолого-педагогические материалы (для директоров школ, заместителей

директоров по УВП и начальной школе). – / М.: Центр «Педагогический поиск», 2003. – 160с.

**119.** Ромашов О.В., Ромашова Л.О. Социология и психология управления. Учебное пособие для вузов. / О.В. Ромашов, Л.О. Ромашова. – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – 512с.

**120.** Рыбцова Л.А. Динамика ценностных ориентаций женщин в реформируемой России: Гендерный подход: Дис. д-ра соц. наук. – Екатеринбург, 1998. – С.272.

**121.** Ряжская Т.В. Социологический анализ процесса экологизации общественного сознания (гендерный аспект): Дис. к.с.н. – М.: 1999. – 137с.

**122.** Салимжанов И.Х. Менеджмент. – Серия «Среднее профессиональное образование» – Ростов- на Дону: Изд-во «Феникс», 2003. –320с.

**123.** Сауткин В.Ф. Инспектирование в современных условиях // Завуч. 1998, №6. С. 53 -56.

**124.** Сауткин В.Ф. Примерное Положение об инспекционной деятельности муниципальных органов управления образованием // Практика административной работы в школе. 2002, №6. С. 12-19.

**125.** Самойленко П.И. Праксиологический принцип: его сущность и назначение // Специалист. 1997, №7. С.15-21.

**126.** Семенов П.П. Информация для внутришкольного контроля // Практика административной работы в школе. 2003, №4. С. 43-45.

**127.** Сергеева В.П. Управление образовательными системами: Программно-методическое пособие. – М.: ЦГЛ, 2002. – 144с.

**128.** Сидоренко Е.В. Методы математической обработки в психологии. Речь. – СПб.: Питер, 2000. – 350с.

**129.** Симонов В.П. Диагностика степени обученности учащихся: Учебно-справочное пособие. – М.: МПА, 1999. – 48с.

**130.** Симонов В.П. Педагогический менеджмент: 50 НОУ-ХАУ в управлении педагогическими системами: Учебное пособие. –3-е изд., испр. и доп. – М.: Педагогическое общество России, 1999. – 430с.

- 131.**Симонов В. П. На что опереться образовательному стандарту // Народное образование. 1997, №6. С.55.
- 132.**Симонов В.П., Черненко Е.Г. Десятибальные шкалы оценки степени обученности по предметам. Учебно-справочное пособие. – 2-е издание, исправленное и дополненное. – М.: «Граф – Пресс», 2002. – 70с.
- 133.**Симонов В.П. Директору школы об управлении учебно-воспитательным процессом. – М.: Педагогика, 1987. – 160с. – (Б-ка учителя и воспитателя).
- 134.**Сластенин В.А. Педагогика: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 576с.
- 135.**Слободчиков В.И., Исаев Е.И. Психология человека. – М.: Новая школа, 1995. – 152с.
- 136.**Современные требования к компетенциям администраторов образовательных учреждений. / Под ред. канд. пед. наук Т.А. Степановой. – Ярославль: Департамент образования Администрации Ярославской области, 2002. – 33с.
- 137.** Стрезикозин В.П. Инспектирование школы. – М.: Просвещение 1977. – 304 с. с ил.
- 138.**Стрезикозин В.П. Руководство учебным процессом в школе. Планирование и организация работы. – М.: Просвещение 1972. – 271с. с ил. – (Б-ка директора школы).
- 139.**Справочник заместителя директора школы по учебно – воспитательной работе: Сб. документов и нормат. актов. / Сост. Н.А. Ермолаева. – М.: Просвещение, 1989. – 224с. – (Б-ка зам. дир. школы по УВР).
- 140.**Телеш Т.И. Организация работы инспекторской службы в лицее №59 // Завуч. 1998, № 6. С.22-34.
- 141.**Третьяков П.И., Мартынов Е.Г. Профессиональное образовательное учреждение: управление образованием по результатам: Практика педагогического менеджмента. / Под ред. П.И. Третьякова. – М.: Новая школа, 2001. – 368с.

142. Третьяков П.И. Управление школой по результатам: Практика педагогического менеджмента. – М.: Новая школа, 2001. – 320с.
143. Трубинина Е.Г. Рассказанное: отпечатки голоса. – Екатеринбург: Издательство Урал. ун-та, 2002. – 272с. – (Серия «Studia humanitatis»).
144. Тулинцев Ю.М. Контрольно – аналитическая деятельность руководителя школы в условиях личностного подхода к образованию: Дис. канд. пед. наук. – Волгоград, 1995. – 256с.
145. Управление качеством образования: Практико-ориентированная монография и методическое пособие. / Под ред. М.М. Поташника. – М.: Педагогическое общество России, 2000. – 448с.
146. Управление школой: теоретические основы и методы. Учебное пособие. / Под ред. В.С. Лазарева. – М.: Центр социальных и экономических исследований, 1997. – 336с.
147. Ушаков Г.А. Некоторые аспекты совершенствования современной системы образования. // Ижевск, Вестник Удмуртского университета. 2003. – С.181-184. (Серия « Психология и педагогика»).
148. Ушинский К.Д. Изб. пед. соч. Т1. – М., 1979. – 420с.
149. Управление образовательными системами: Учебное пособие. / Под ред. В.С. Кукушина. – Москва: ИКЦ « МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2003. – 464с. – (Серия «Педагогическое образование»).
150. Федеральный закон: Выпуск 84 (159). Об образовании. – М.: ИНФА – М, 2003. – 56с.
151. Фишман Л.И, Модель образовательного менеджмента в России: ценности и стереотипы. – Казань: ПО РАО , Самара: Сам ГПУ – СИПКРО, 1997. – 304с.
152. Фролов П.Т. Школа молодого директора: Учеб. пособие для студентов пед. ин-тов. – М.: Просвещение, 1998. – 224с.
153. Чередов И.М. Планирование, организация и техника контроля в школе. – Омск, 1988. – 32с.

- 154.** Чикурова М. В. Организация методической работы в школе // Практика административной работы в школе. 2001, № 7. С 7-23.
- 155.** Чикурова М.В. С точки зрения фемининности: плюсы и минусы женщины – руководителя // Директор школы. 2003, №10. С 72-75.
- 156.** Ханова Т.Г. Квалиметрическая технология оценки качества преподавания методом анкетирования: Дис. кан. пед. наук. – Ижевск, 1997. – 203с.
- 157.** Хомерики О.Г., Поташник М.М., Лоренсов А.В. Развитие школы как инновационный процесс: Методическое пособие для руководителей образовательных учреждений. / Под ред. М.М. Поташника. – М.: Новая школа, 1994. – 64с.
- 158.** Шамова Т.И., Давыденко Т.М. Управление образовательным процессом в адаптивной школе. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2001. – 384с.
- 159.** Шишов С.Е. , Кальней В.А. Школа: мониторинг качества образования.- М.: Педагогическое общество России, 2000. – 320с.
- 160.** Шишова Т. Как воспитать не мальчика, но мужа? // Народное образование, №2, 2004.- с. 163 – 168.
- 161.** Штылева Л.В. Методологические аспекты гендерной экспертизы образовательных программ и пособий // Гендерный подход в дошкольной педагогике: теория и практика. Ч 2. – Мурманск, 2001. – С.70-78.
- 162.** Шубин Н.А. Внутришкольный контроль: Пособие для руководителей школ. – М.: Просвещение 1997. – 240с.
- 163.** Щербо И. Директор в России – больше, чем менеджер...//Народное образование. 2004, №4. С. 185 – 191.
- 164.** Фролова Г. Противоречивое законодательство ставит директора школы в ложное и опасное положение «мальчика для битья» // Народное образование. 2004, №4. С. 203 - 206.
- 165.** Ясвин В.А. Экспертиза школьной среды. – М.: Сентябрь, 2000. – 128с.
- 166.** Якокка Л. Карьера менеджера / Курс англ. Л.И. Столпера –М.: Прогресс 1991. – 380с.

- 167.** Bock G Women History and Gender History: Aspects of an International Debate // Gender and History/ 1989 Vol. №1.
- 168.** David M.E. Parents, Gender and Education Reform. – Cambridge: Polity Press, 1993. – 256p.
- 169.** Hirdman N/ The Gender Sistem In: Morning on new Perspective on the Women's Movement, 1991.
- 170.** Laqueur T. Making sex: Body and gender from the Greeks to Freud. Cambridge, MA; Harvard University Press, 1992.
- 171.** Measor L., Sikes P. Gender and schools. – London: Gassele, 1992. – 184p.
- 172.**Lauretis T. Technologies of Gender – Bloomington. 1987. – sir 633.

### **Предметы контроля**

1. Финансовые средства, в том числе из дополнительных источников и банковского кредита.
2. Нормативы финансирования.
3. Материальные средства, в том числе из дополнительных источников.
4. Материально-техническое обеспечение и оснащение образовательного процесса, оборудование помещений.
5. Строительные нормы и правила.
6. Санитарные и гигиенические нормы охраны здоровья обучающихся, воспитанников и работников.
7. Условия содержания воспитанников в образовательных учреждениях интернатного типа.
8. Нормы труда преподавателей и обслуживающего персонала.
9. Оплата труда, должностные оклады, надбавки и доплаты.
10. Штатное расписание.
11. Должностные обязанности работников.
12. Дисциплина труда.
13. Техника безопасности.
14. Устав образовательного учреждения.
15. Местные (внутренние) локальные акты.
16. Квалификация преподавателей, образовательный ценз.
17. Аттестация преподавателей.
18. Методическое обеспечение образовательного процесса (эффективность применяемых методик).
19. Образовательные программы и учебные планы.
20. Рабочие программы учебных курсов и дисциплин.
21. Календарные учебные графики.
22. Успеваемость обучающихся (проблемы усвоения).
23. Промежуточная аттестация учащихся.

24. Итоговая аттестация выпускников.
25. Обучение на дому.
26. Прием на обучение в образовательное учреждение.
27. Дополнительные льготы и виды материального обеспечения, предусмотренные отдельным категориям обучающимся.
28. Численность и состав обучающихся, в том числе в специальных группах.
29. Потребность населения в образовательных услугах.
30. Обучающиеся, требующие повышенного педагогического внимания (по здоровью и социальному поведению).
31. Здоровье обучающихся, воспитанников и работников.
32. Деятельность подразделений медицинских учреждений.
33. Деятельность подразделений организаций общественного питания.
34. Собственность, закрепленная за образовательным учреждением.
35. Предпринимательская деятельность.
36. Права и свободы обучающихся, воспитанников и работников.
37. Бланки строгой отчетности.
38. Готовность образовательного учреждения к новому учебному году.



**Примерный вариант плана-задания.**

План – задание

проведения тематического инспектирования деятельности общеобразовательного учреждения.

**Тема:** Реализация прав граждан на получение обязательного основного общего образования.

**Цель:** выявление состояния и уровня управленческой деятельности руководителей ОУ по обеспечению реализации прав обучающихся на получение обязательного основного общего образования.

**Задачи:**

1. Определение состояния и уровня управленческой деятельности руководителей ОУ по обеспечению сохранения контингента обучающихся при получении обязательного основного общего образования.
2. Выявление случаев нарушений или неисполнения законодательных и иных нормативных правовых актов по теме проверки.
3. Выработка рекомендаций по совершенствованию управленческой деятельности руководителей ОУ по вопросу сохранения контингента обучающихся при получении обязательного основного общего образования.

**Основание проведения:**

1. План инспекционно-контрольной деятельности отдела народного образования.
2. Приказ начальника отдела народного образования № \_\_\_ от \_\_\_\_\_ 2004г.

**Форма проведения:** инспекционный контроль.

**Методы проведения:**

1. Документальный контроль.

**Сроки проведения:** \_\_\_\_\_

**Объекты проверки:**

1. Общеобразовательные учреждения района № \_\_\_\_\_

2.Руководители ОУ.

**Результаты тематического инспектирования:**

1.Справка по итогам проверки общеобразовательных учреждений (ответственный).

**Вопросы, рассматриваемые при инспектировании:**

1.*Учредительные документы* (Устав, лицензия, локальные акты по данному направлению: условия приема в 1, 10 классы, отчисления из ОУ, права и обязанности обучающихся, родителей, педагогов).

2.*План работы ОУ, программа развития ОУ* ( наличие этих документов, аналитических материалов и планируемых мероприятий по сохранению контингента обучаемых).

3.*Учебный план образовательных услуг, осуществляемых за счет бюджетного финансирования, и платных дополнительных образовательных услуг.*

4.*Структура управления ОУ:*

-наличие структуры управления;

-наличие приказа директора о распределении функциональных обязанностей;

-наличие приказа директора о распределении классного руководства;

-наличие приказа директора о распределении учебной нагрузки;

-наличие приказа директора о назначении ответственных лиц за охрану труда, профилактику ДТП;

-наличие приказа директора о создании социально-психологической службы.

5.*Формирование контингента обучающихся.*

5.1.Наличие приказов:

-о зачислении в 1 класс (списки);

-о прибывших и выбывших обучающихся;

-о численном составе учащихся по классам;

-о зачислении в 10 класс;

-о выпусках обучающихся из 9, 11 классов;

- о переведенных условно и оставленных на повторный год обучения;
- об обучении обучающихся на дому;
- об обучении обучающихся в форме экстерната, в том числе по отдельным предметам;
- о формировании групп продленного дня (ГПД);
- об освобождении обучающихся от платы за питание.

*б. Состояние документации:*

- личные дела обучающихся;
- книги приказов на обучающихся;
- книга приказов по основной деятельности;
- алфавитные книги записи обучающихся;
- книга учета движения выбывших обучающихся;
- книги выдачи аттестатов (9, 11 классы);
- классные журналы текущего и предшествующего учебных годов;
- книга протоколов заседания педсовета ОУ;

*7. Организация учебно-методического обеспечения образовательного процесса:*

7.1. Комплектование ГПД (списки, заявления родителей, журналы ГПД).

7.2. Организация обучения больных детей на дому (заявление родителей, копия медицинской справки, приказ, расписание занятий, учебно-тематическое планирование прохождения материала, журнал учета занятий).

7.3. Организация работы факультативных занятий и индивидуальных консультаций

( наличие программ факультативных занятий, расписания занятий, утвержденного директором и введенного в действие приказом по ОУ, журнала учета занятий).

7.4. Организация работы классов компенсирующего обучения (ККО) (при наличии) (комплектование, протоколы заседаний психолого-педагогической комиссии, заявления родителей, приказ).

7.5. Организация обучения в форме экстерната:

- Положение о получении общего образования в форме экстерната;
- заявление родителей о переводе учащегося на обучение в форме экстерната;
- тетрадь учета заявлений на получение образования в форме экстерната;
- наличие приказов по ОУ: о переводе обучающегося на обучение в форме экстерната; о сроках промежуточной аттестации; об утверждении состава аттестационной комиссии;
- учебный план учащихся, обучающихся в форме экстерната;
- учебная программа учащихся, обучающихся в форме экстерната;
- список учебников, предлагаемых учащимся, обучающимся в форме экстерната;
- журнал регистрации проведения индивидуальных консультаций с учащимися, обучающимися в форме экстерната;
- годовой план контроля над обучением обучающихся в форме экстерната;
- Положение о промежуточной аттестации учащихся, обучающихся в форме экстерната;
- график промежуточной аттестации учащихся, обучающихся в форме экстерната;
- Положение об итоговой аттестации учащихся, обучающихся в форме экстерната;
- график итоговой аттестации учащихся, обучающихся в форме экстерната;
- отчет об итогах обучения в форме экстерната

7.6 Осуществление руководителями ОУ текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

*8.Анализ базы данных, содержащих сведения о причинах выбытия обучающихся из ОУ.*

*9.Анализ базы данных, содержащих сведения о количестве обучающихся, достигших возраста 15 лет и не получивших обязательного основного общего образования*

( официально провозглашаемые причины отчисления обучающихся из ОУ).

*10. Анализ базы данных, характеризующих посещаемость обучающимися образовательного учреждения (оперативный контроль, явка на занятия обучающихся, оставленных на повторный год обучения).*

*11. Работа с кадрами.*

11.1 Конструктивное обсуждение педагогическим коллективом причин отчисления учащихся (протоколы заседания педсовета).

11.2 Реализация педагогическим коллективом принятых решений по профилактике отчисления обучающихся.

11.3 Работа по повышению психолого-педагогической культуры педагогов.

11.4 Мотивация педагогических кадров на сохранение контингента обучающихся.

*12. Работа с обучающимися и их родителями.*

12.1 Работа с учащимися-сиротами, учащимися из социально неблагополучных семей.

12.2 Воспитательная работа ОУ по профилактике факторов, ведущих к отсеву обучающихся (безнадзорность, беспризорность, повышенная конфликтность, подростковая преступность, наркомания, токсикомания, суицид).

12.3 Педагогическая поддержка в случаях вынужденного отсева, планирование вариантов продолжения образования.

*13. Финансовая и материальная деятельность ОУ:*

13.1 Организация питания обучающихся (фирма, охват горячим питанием, стоимость питания, организация бесплатного питания).

13.2 Варианты материальной поддержки обучающихся.

Документы, на основании которых проводится инспектирование:

1. Закон РФ «Об образовании» (1992).

**Кадровый состав общеобразовательных учреждений г. Ижевска  
Удмуртской Республики в динамике**

Год	Директора ОУ					Заместители директора ОУ				
	Всего	Жен.	%	Муж.	%	Всего	Жен.	%	Муж.	%
1.10.1999	89	70	78,7	19	21,3	406	395	97,3	11	2,7
1.10.2000	91	71	78,1	20	21,9	413	399	96,4	14	3,4
1.10.2001	90	72	80,0	18	20,0	411	402	97,8	9	2,1
1.10.2002	90	73	81,1	17	18,9	404	395	97,8	9	2,2

**Соотношение женщин и мужчин  
руководителей общеобразовательных школ Удмуртской Республики**

Город, район	Руководители ОУ	
	Женщины	Мужчины
г. Ижевск	92%	8%
г. Сарапул	92%	8%
г. Воткинск	92%	8%
г. Глазов	89%	11%
г. Можга	89%	11%
Сельские районы	82%	18%
В среднем по республике	89,3%	10,7%

**Положение**  
**о порядке анкетирования директоров, заместителей директоров**  
**общеобразовательных школ**

I. Общие положения

- 1.1. Анкетирование директоров и заместителей директоров по учебно-воспитательной работе общеобразовательных школ проводится на основе решения кафедры управления образованием ИПК и ПРО УР с целью выяснения гендерных особенностей при организации инспекционно-контрольной деятельности в общеобразовательном учреждении
- 1.2. Для анкетирования используются анкеты, разработанные рабочей группой, а также опубликованные в литературе.
- 1.3. Размножение и обработка анкет производится специально созданной технической группой.
- 1.4. Анкетирование могут проводить представители рабочей группы и преподаватели кафедры управления образованием ИПК и ПРО УР.

II. Подготовка к анкетированию

- 2.1. До начала анкетирования составляется список директоров и заместителей директоров по учебно-воспитательной работе, подлежащих анкетированию
- 2.2. Техническая группа готовит бланки анкет.

III. Проведение анкетирования

- 3.1. Перед началом анкетирования респондентам объявляется его цель.
- 3.2. На заполнение всех анкет отводится в среднем от 50 до 60 минут времени.
- 3.3. Необходимо сообщить опрашиваемым, что анкетирование проводится анонимно.
- 3.4. По окончании опроса анкеты собираются и передаются в техническую группу для обработки.

3.5. Решение об использовании результатов анкетирования принимается на заседании кафедры управления образованием ИПК И ПРО УР.

#### IV. Этические требования

4.1. Процессу анкетирования должна предшествовать морально-психологическая подготовка опрашиваемых, их ознакомление с условиями анкетирования.

4.2. Запрещается использовать результаты анкетирования в целях, не предусмотренных организаторами анкетирования.

Составитель: Чикурова М. В.



**Содержание тестов, опросников, позволяющих выявить особенности  
руководителей мужчин и руководителей женщин общеобразовательных  
учреждений в организации  
инспекционно-контрольной деятельности**

Опросник №1

Подходы к планированию инспекционно-контрольной деятельности

Часть А.

Указание: поставьте знак «+» в ту строчку, которая, по-вашему мнению, отражает характерный признак для вашей организации.

1. Планированием инспекционно-контрольной деятельности в вашем общеобразовательном учреждении занимается:

- а) директор;
- б) заместитель директора по УВР;
- в) руководитель МС, МО.

2. Основанием для обоснования проблемы, составления плана инспекционно-контрольной деятельности служит:

- анализ реализации образовательной программы ОУ;
- "западающие" звенья в деятельности ОУ;
- предложения вышестоящих организаций.

Часть Б.

В графе «Баллы» оцените частоту использования Вами вида плановой административной проверки используя 4-х балльную шкалу (от 0 до 3):

- 3 балла—используется чаще всего;
- 2 балла - часто;
- 1 балл - редко;
- 0 - не используется.

№ п.п.	Вид проверки	Баллы
1.	классно-обобщающая	
2.	комплексная	
3.	тематическая	
4.	персональная	
5.	обзорная	

Часть В.

В графе «Баллы» оцените степень соблюдения Вами выделенных условий при планировании и осуществлении инспекционно-контрольной деятельности, используя 4-х балльную шкалу (от 0 до 3-х):

3 балла - да, очень значимое;

2 балла – значимое;

1 балла – не очень значимое;

0 – совсем не значимое.

№ п.п.	Условие	Баллы
1.	Регулярность и отсутствие неожиданных процедур контроля	
2.	Отказ от различных форм скрытого контроля	
3.	Доведение результатов контроля до подчиненных	
4.	Уважение к работникам в процессе контроля	
5.	Стремление к точности и уважение к очевидности	
6.	Достоверность изложенных фактов	
7.	Объективность оценки результатов деятельности	
8.	Вежливость, открытость и непредвзятость при обсуждении с участниками образовательного процесса и должностными лицами	
9.	Оценка результатов по набору показателей, согласованных с коллективом критериев	
10.	Понимание того, насколько серьезно изложенное суждение	

	инспектирующего воздействует на всех, кого оно касается	
11.	Действия инспектирующего определяется должностной инструкцией, включающей его права и обязанности, в рамках баланса его полномочий и ответственности с указанием на конкретную проверку	
12.	Стремление выявлять не только недостатки, но и успехи	

## Опросник №2

### Выбор методов и форм при организации контроля

В графе «Баллы» оцените частоту используемых Вами форм и методов, которые Вы практикуете при проведении инспекционно - контрольной деятельности, используя 3-х балльную шкалу (от 0 до 2-х):

2 балла – очень часто;

1 балл – редко;

0 баллов – практически не использую.

Методы и формы контроля	Виды	Баллы
Методы контроля	Наблюдение	
	Анализ	
	Изучение документации	
	Беседы с участниками образовательного процесса	
	Письменные контрольные срезы знаний обучающихся	
	Устный опрос обучающихся	
	Хронометраж	
	Экспертная оценка	
	Анкетирование открытое (варианты ответов не ограничиваются)	
	Анкетирование закрытое (варианты ответов ограничены)	

	Тестирование (психологическая диагностика для выяснения индивидуальных различий)	
	Оперативный разбор (анализ только что проведенного урока, мероприятия)	
	Ретроспективный разбор (оценка деятельности школы выпускниками прошлых лет:	
	Статистический учет данных по школе, деятельности учителей.	
	Система самоотчетов	
Формы контроля	Плановая административная проверка	
	Стихийная административная проверка	
	Взаимоконтроль	
	Самоконтроль	
	Коллективный контроль	

### Опросник №3

Подходы к организации и проведению инспекционно-контрольной деятельности

Указание: выберите наиболее приемлемое для Вас утверждение.

#### I. При проведении проверки Вы

##### 1. Обращаете больше внимания на успехи:

- а) делаю так всегда;
- б) делаю так, но не часто;
- в) делаю так крайне редко;
- г) не поступаю так никогда.

##### 2. Обращаете больше внимания на неудачи, недочеты в организации того или иного вопроса:

- а) делаю так всегда;
- б) делаю так, но не часто;
- в) делаю так крайне редко;

г) не поступаю так никогда.

3. Стараюсь увидеть и успехи, и неудачи:

а) делаю так всегда;

б) делаю так, но не часто;

в) делаю так крайне редко;

г) не поступаю так никогда.

II. При проведении проверки Вы руководствуетесь

1. Нормативной правовой базой ОУ:

а) делаю так всегда;

б) делаю так, но не часто;

в) делаю так крайне редко;

г) не поступаю так никогда.

2. Своими представлениями о правильности организации работы:

а) делаю так всегда;

б) делаю так, но не часто;

в) делаю так крайне редко;

г) не поступаю так никогда.

3. Знаниями, почерпнутыми по организации того или иного вопроса из научно-методической литературы:

а) делаю так всегда;

б) делаю так, но не часто;

в) делаю так крайне редко;

г) не поступаю так никогда.

III. При проведении проверки Вы

1. Проверяете только вопрос, включенный в план проверки:

а) делаю так всегда;

б) делаю так, но не часто;

в) делаю так крайне редко;

г) не поступаю так никогда.

2. Проводите попутно консультирование:



3.Из меня мог бы выйти неплохой актер.

Да Нет

4.Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубокое, чем это есть на самом деле.

Да Нет

5.В компании я редко оказываюсь в центре внимания.

Да Нет

6.В различных ситуациях и в общении с людьми я часто веду себя совершенно по-разному.

Да Нет

7. Я могу отстаивать только то, в чем искренне убежден.

Да Нет

8.Для того чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.

Да Нет

9.Я могу быть дружелюбным с людьми, которых не выношу.

Да Нет

10. Я всегла такой, каким кажусь.

Да Нет

Оценка ответов. Начислите себе по одному баллу за ответ «нет» на 1,5, 7 вопросы и за ответ «да» на все остальные. Подсчитайте сумму баллов.

Тест № 6

Как ориентировано ваше поведение в конфликте?

Инструкция. Для всех пятнадцати пунктов отметьте, как часто вы используете указанное поведение. Варианты ответов колеблются в баллах от полного несогласия с утверждением (1 балл) до полного согласия (5 баллов).

Никогда Всегда

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1.В споре с коллегами я стремлюсь показать преимущества своей позиции. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.Я веду переговоры с целью достичь компромисса.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

3.Я стремлюсь оправдать ожидания коллег.	1 2 3 4 5
4.Я стараюсь исследовать проблему вместе с коллегами и найти приемлемое для всех решение.	1 2 3 4 5
5.Я настойчиво отстаиваю свою позицию.	1 2 3 4 5
6.Я пытаюсь избежать быть втянутым в неприятности, без нужды не обостряю отношения	1 2 3 4 5
7.Я твердо придерживаюсь своей линии в решении проблемы.	1 2 3 4 5
8.Я в чем-то уступаю, но в чем-то твердо настаиваю при решении проблемы.	1 2 3 4 5
9.Я обмениваюсь достоверной и полной информацией с коллегами в решении проблем	1 2 3 4 5
10.Я избегаю открытых дискуссий по поводу разногласий	1 2 3 4 5
11.Я приспосабливаюсь к требованиям и желаниям коллег.	1 2 3 4 5
12.Я стремлюсь сделать наши точки зрения открытыми, с тем чтобы мы вместе пришли к нужному решению.	1 2 3 4 5
13. Я предлагаю выбирать среднюю позицию для преодоления разногласий.	1 2 3 4 5
14.Обычно я соглашаюсь с предложениями коллег.	1 2 3 4 5
15.Я стараюсь держать несогласие с коллегами при себе, чтобы избежать сильного проявления эмоций.	1 2 3 4 5

### Тест №7

#### Оценка уровня конфликтности

Инструкция. При ответе на вопросы теста из трех предлагаемых вариантов ответов выберите один и запишите его, например, 1а, 2б, 3а.

1. Характерно ли для вас стремление к доминированию, т.е. к тому, чтобы подчинить своей воле других:
  - а) нет;
  - б) когда как;
  - в) да.



2. Есть ли в вашем коллективе люди, которые вас побаиваются, а возможно и ненавидят:

- а) да;
- б) затрудняюсь ответить;
- в) нет.

3. Кто вы в большей степени:

- а) пацифист;
- б) принципиальный;
- в) предприимчивый.

4. Как часто вам приходится выступать с критическими суждениями?

- а) часто;
- б) периодически;
- в) редко.

5. Что для вас было бы наиболее характерно, если бы вы возглавили новый для вас коллектив:

- а) разработал бы программу работы коллектива на год вперед и убедил бы коллектив в ее целесообразности;
- б) изучал, кто есть кто, установил бы контакт с лидерами;
- в) чаще советовался бы с людьми.

6. В случае неудач, какое состояние для вас наиболее характерно:

- а) пессимизм;
- б) плохое настроение;
- в) обида на самого себя.

7. Характерно ли для вас стремление отстаивать и соблюдать традиции вашего коллектива:

- а) да;
- б) скорее всегда;
- в) нет.

8. Относите ли вы себя к людям, которым лучше сказать горькую правду в глаза, чем промолчать:

- а) да;
- б) скорее да;
- в) нет.

9. Из трех личностных качеств, с которыми вы боретесь, чаще всего стараетесь изжить в себе:

- а) раздражительность;
- б) обидчивость;
- в) нетерпимость к критике других.

10. Кто вы в большей степени:

- а) независимый;
- б) лидер;
- в) генератор идей.

11. Каким человеком считают Вас Ваши друзья:

- а) экстравагантным;
- б) оптимистом;
- в) настойчивым.

12. Против чего Вам чаще всего приходится бороться:

- а) с несправедливостью;
- б) с бюрократизмом;
- в) с эгоизмом.

13. Что для вас наиболее характерно:

- а) недооцениваю свои способности;
- б) оцениваю свои способности достаточно объективно;
- в) переоцениваю свои способности.

14. Что вас приводит к столкновению и конфликту с людьми чаще всего:

- а) излишняя инициатива;
- б) излишняя критичность;
- г) излишняя прямолинейность.

## Тест №8

Умеете ли вы отдавать распоряжения?

Указание. Отметьте в таблице позиции, наиболее значимые с вашей точки зрения. Для этого в первой графе против каждой позиции поставьте оценку важности (В) в пятибалльной системе. После оценки важности против каждой рекомендации поставьте во второй графе отметку в пятибалльной системе, отражающую использование (И) вами этой рекомендации.

№п.п.	Позиции	В	И
1.	Распоряжение должно быть объективно необходимым		
2.	Не следует отдавать распоряжение, если нет полной уверенности, что оно реально и его можно выполнить		
3.	Перед тем, как дать распоряжение, руководителю нужно поговорить с подчиненным, выяснить его отношение к работе		
4.	Руководитель обязан обеспечить подчиненному условия для успешной реализации своего распоряжения		
5.	Давая поручение, необходимо учитывать индивидуальные особенности работника (квалификация, пол, возраст)		
6.	Руководитель своим распоряжением должен поощрять и развивать самостоятельность подчиненного, его инициативу		
7.	Поручение лучше давать в форме просьбы, а не приказа.		
8.	Распоряжение следует отдавать доброжелательно, но твердым и уверенным тоном		
9.	Руководитель должен помнить о культуре своего поведения и чувстве личного достоинства подчиненного		
10.	Руководителю необходимо больше учить подчиненных, чем приказывать, найти время для обучения подчиненных		
11.	Необходимо заинтересовать подчиненного общественной значимостью задания, непосредственной практической		

	пользой для коллектива и лично для него		
12.	Для успешного выполнения распоряжения нужно создать обстановку состязательности, вызвать желание подчиненного отличиться, проявить свои способности		
13.	Нужно подчеркнуть особую роль исполнителя, показать как высоко руководитель ценит его работу		
14.	Не следует давать исполнителю одновременно несколько поручений		
15.	Руководитель должен убедиться, что подчиненный понял свои задачи		
16.	Подчиненный должен знать точный срок завершения работы и форму ее представления		
17.	Руководитель, не колеблясь, обязан требовать от подчиненного выполнения порученной работы		
18.	Руководитель может помочь подчиненному в выполнении задания, но не должен выполнять вместо него		
19.	Не следует допускать несанкционированных поручений подчиненному, минуя его непосредственного руководителя		
20.	Возложение ответственности за выполнение поручения на подчиненного не снимет ее с руководителя		
	Итого: сумма баллов		

### Тест №9

Умеете ли вы вести деловые совещания?

Ответьте на вопросы, пользуясь шкалой:

- а) нет, так не бывает;
- б) нет, как правило, так не бывает;
- в) не знаю;
- г) да, как правило, так бывает;
- д) да, так бывает всегда.

1. Даю подчиненным поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.
2. У меня всегда много идей и планов.
3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.
4. Мне в основном удается привести логические и правильные аргументы при обсуждениях.
5. Я настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.
6. Если меня критикуют, то я защищаюсь, несмотря ни на что.
7. Когда другие люди приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.
8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.
9. Свои ошибки по большей части я признаю.
10. Я предлагаю альтернативы предложениям других.
11. Защищаю тех, у кого есть трудности.
12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
13. Мой энтузиазм заразителен.
14. Я принимаю во внимание точку зрения других людей и стараюсь отразить ее в проектах, решениях.
15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и на своих гипотезах.
16. Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые аргументы.
17. Ясно выражаю свои мысли.
18. Я всегда признаюсь в том, что чего-то не знаю.
19. Энергично защищаю свои взгляды.
20. Я стараюсь развивать чужие идеи так, как будто они были моими.
21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить на тот или иной вопрос другие, и ищу аргументы.
22. Я помогаю людям советом, как организовать свой труд.
23. Увлекаясь своими проектами, своими планами работы на перспективу, я обычно не интересуюсь планами других людей.

24. Я прислушиваюсь и к тем людям, которые имеют точку зрения, отличающуюся от моей.
25. Если кто-то не согласен с моим проектом, я ищу новые пути.
26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Я всегда нахожу возможность организовать поддержку моих проектов.
29. Я понимаю чувства других людей.
30. Я больше стараюсь высказать свои мысли, чем выслушивать чужие.
31. Прежде чем защищаться, я внимательно выслушиваю критику.
32. Излагаю свои мысли системно.
33. Даю возможность другим изложить свою точку зрения.
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
35. Меняю точку зрения, для того чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
36. Как правило, я никого не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступить.
39. Говорю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.
40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто редко просит слова.

#### Опросник №10

Мотивирование и стимулирование персонала по итогам проверки

Указание: оцените степень использования Вами того или иного метода по 4-х бальной шкале:

- 3 балла – использую всегда;
- 2 балла – использую, но не часто;
- 1 балл – использую крайне редко;
- 0 баллов – не использую никогда.

Группа методов	Методы	Баллы
1.Методы мотивации	-Вовлечение работников в сам процесс организации труда и управления	
	-Совместное принятие решения	
	-Делегирование полномочий	
Методы стимулирования	-Материальное стимулирование	
	-Моральное стимулирование	
	-Метод «гибкого рабочего времени»: а) дополнительные выходные б) сокращение рабочего дня за счет высокой производительности в) «эластичный» режим дня (перераспределение времени самим работником)	
	-Метод организационного стимулирования (выработка критериев организации труда, подведение итогов по ним)	

## Тест №12

Синдром «выгорания» в профессиях системы «Человек – человек»

Инструкция. Вам предлагаются 22 утверждения о чувствах и переживаниях, связанных с работой. Пожалуйста, прочитайте внимательно каждое утверждение и решите, чувствуете ли Вы себя таким образом на Вашей работе. Если у вас не было такого чувства, в листе для ответов отметьте позицию 0 – никогда. Если у вас было такое чувство, укажите, как часто вы его ощущали:

- 1 – очень редко;
- 2 – редко;
- 3- иногда;
- 4 – часто;
- 5 – очень часто;

6 – всегда.

№ п.п.	Утверждения	Баллы
1.	Я чувствую себя эмоционально опустошенным	
2.	К концу рабочего дня я чувствую себя как «выжатый лимон»	
3.	Я чувствую себя усталым, когда встаю утром и должен идти на работу	
4.	Я хорошо понимаю, что чувствуют мои подчиненные и коллеги, и использую это в интересах дела	
5.	Я чувствую, что общаюсь с некоторыми подчиненными как с предметами, без теплоты и расположения к ним	
6.	Я чувствую себя энергичным и эмоционально воодушевленным	
7.	Я умею находить правильное решение в конфликтных ситуациях	
8.	Я чувствую угнетенность и апатию	
9.	Я могу позитивно влиять на продуктивность работы моих подчиненных и коллег	
10.	В последнее время я стал более черствым, бесчувственным по отношению к тем, с кем работаю	
11.	Как правило, те, с кем мне приходится работать, малоинтересные люди, скорее утомляющие, чем радующие меня	
12.	У меня много планов на будущее, и я верю в их осуществление	
13.	Я испытываю все больше жизненных разочарований	
14.	Я чувствую равнодушие и потерю интереса ко многим, что радовало меня раньше	
15.	Бывает, что мне действительно безразлично то, что	



	происходит с некоторыми моими подчиненными и коллегами	
16.	Мне хочется уединиться и отдохнуть от всего и всех	
17.	Я легко могу создать атмосферу доброжелательности и сотрудничества в коллективе	
18.	Я легко общаюсь с людьми независимо от их статуса и характера	
19.	Я многое успеваю сделать	
20.	Я чувствую себя на пределе возможностей	
21.	Я многое смогу еще достичь в своей жизни	
22.	Бывает, что подчиненные и коллеги перекладывают на меня груз своих проблем и обязанностей	

## **Инспектирование в образовании**

*(учебная программа)*

### **Пояснительная записка к программе.**

Появление данной программы вызвано следующими обстоятельствами:

- изменилось содержание функций управления в соответствии со статьей 32 Закона РФ «Об образовании» (1992);
- изменился состав функций управления в соответствии с новой правовой базой (вместо функции контроля появилась функция внутришкольного инспектирования);
- знания руководителей системы образования, в том числе по вопросам инспектирования, должны соответствовать изменениям в области образования.

**Целью обучения** по данной программе является теоретическое обоснование изменений в содержании и составе функций управления, знакомство с особенностями проведения инспекционно-контрольной деятельности с учетом гендерного аспекта.

В ходе обучения возможно решение следующих **задач**:

1. Анализ современной правовой базы системы образования ее влияния на содержание и состав функций управления педагогической системой «школа».
2. Конкретизация понятийного аппарата в области инспекционно-контрольной деятельности.
3. Корректировка процесса проведения инспекционно-контрольной деятельности в педагогической системе «школа».
4. Знакомство с гендерным аспектом в инспекционно-контрольной деятельности.
5. Разработка моделей диагностики по отдельным направлениям педагогического процесса.

Результатом обучения будут сформированные знания и умения в области внутришкольного инспектирования.

Руководители системы образования **будут знать:**

- изменения в правовой базе, в соответствии с ними измененное содержание и состав функций управления;
- скорректированный в соответствии с изменениями понятийный аппарат в области инспекционно-контрольной деятельности;
- наличие гендерного аспекта в инспекционно-контрольной деятельности.

Руководители системы образования **будут уметь:**

- корректировать процесс проведения инспекционно-контрольной деятельности в педагогической системе «школа» в соответствии с требованиями современной нормативно-правовой базы;
- разрабатывать модели диагностики по отдельным направлениям педагогического процесса.

Для получения результатов обучения возможно применение различных форм и методов организации образовательного процесса: лекций, тестов для самостоятельной оценки уровня развития качеств руководителя, психологические практикумы.

Информация, полученная в результате самотестирования и самооценки, позволит руководителям системы образования оценить себя, увидеть свои положительные и отрицательные качества. Рефлексия полученной информации окажет влияние на самосознание личности, будет способствовать активизации мотивов самовоспитания, самосовершенствования.

### **Учебный план**

Категория слушателей: специалисты органов управления образованием , руководители образовательных учреждений.

Режим обучения: очный.

Объем программы: 83 часа.

№ п.п.	Наименование разделов	Всего часов	В том числе		Форма контроля
			Лекции	Пр. занятия	
1.	Теоретические основы управления в образовании	4	4		
2.	Правовые основы внутришкольного инспектирования	8	4		Тест 4 ч.
3.	Содержание внутришкольного инспектирования	20	10	10	
4.	Диагностика деятельности образовательного учреждения	10	4	6	
5.	Управление персоналом в образовательном учреждении	23	12	11	
6.	Самостоятельная работа	18		14	Защита реферата (4 ч)
	Итого:	83	34	41	8

### Учебно-тематический план

№ п.п.	Наименование разделов, тем	Всего часов	В том числе		Форма конт- роля
			Лекции	Пр. занятия	
1.	Теоретические основы управления в образовании:	4	4		

	- управление педагогической системой «школа»	2	2		
	-информационное обеспечение управления образованием	2	2		
2.	Правовые основы внутришкольного инспектирования:	8	4		Тест 4 ч.
	-распределение компетенций и полномочий в сфере образования	2	2		
	-государственный контроль качества образования	1	1		
	-инспектирование в образовании	1	1		
3.	Содержание внутришкольного инспектирования:	20	10	10	
	-особенности инспекционно-контрольной деятельности	10	10		
	-методика проведения инспекционно-контрольной деятельности;	6	5	1	
	-подведение итогов инспекционно-контрольной деятельности	4	2	2	

4.	Диагностика деятельности образовательного учреждения: -педагогическая диагностика -разработка оценочных методик	10 4 6	4 4 -	6 - 6	
5.	Управление персоналом в образовательном учреждении: -делегирование полномочий -природа и специфика конфликтов в образовании -управление человеческими ресурсами -лидерство и власть руководителя	23 2 4 4 13	12 2 4 4 2	11    11	
6.	Самостоятельная работа	18		14	Защита реферата (4 ч)
	Итого:	83	34	41	8

### **Учебная программа**

*Раздел 1. Теоретические основы управления в образовании (4 часа).*

*Управление педагогической системой «школа» (2 часа.)*

*Лекции.* Педагогическая система и ее виды. Понятие управления. Управленческий цикл в педагогической системе «школа». Состав и

содержание функций управления в соответствии с изменениями в правовой базе системы образования.

*Информационное обеспечение управления образованием (2 часа).*

*Лекции.* Мониторинг как организационно-функциональная структура по переработке информационных ресурсов управления образованием. Образовательные стандарты в системе мониторинга качества образования. Мониторинг качества образования как метод инспектирования. Проблемы формирования информационно-аналитической базы инспектирования.

*Требования к знаниям, умениям и навыкам слушателей по разделу  
«Теоретические основы управления в образовании»*

Должны знать	Должны уметь
- понятия «педагогическая система», «управление», «функции управления», «инспектирование» - роль и место инспектирования в системе управления качеством образования - технологию разработки программ: образовательной и программы развития общеобразовательного учреждения	применять понятия в деятельности руководителя: - построить структуру управления учреждением - анализировать деятельность по функциям управления - различать на практике «контрольную деятельность» и «инспекционно-контрольную деятельность» - разрабатывать программу развития и образовательную программу учреждения

*Раздел 2. Правовые основы инспектирования в образовании (8 часов).*

*Распределение компетенций и полномочий в сфере образования (2 часа).*

*Лекции.* Распределение видов деятельности по обеспечению условий осуществления образовательного процесса. Компетенция образовательного учреждения в организации образовательной деятельности. Учредительные

документы и локальные акты образовательных учреждений. Оформление договорных отношений.

*Государственный контроль качества образования (1 час).*

*Лекции.* Государственные критерии качества образования. Виды и формы государственного контроля качества образования. Типы, виды, категории образовательных учреждений. Лицензирование образовательных учреждений. Образовательная программа. Государственные образовательные стандарты. Государственная итоговая аттестация выпускников образовательных учреждений. Государственная аттестационная служба. Аттестация и государственная аккредитация образовательных учреждений.

*Инспектирование в образовании (1 час).*

*Лекции.* Нормативно-правовое обеспечение внутришкольного инспектирования в общеобразовательном учреждении.

*Контроль (4 часа).*

Тест: применение Закона РФ «Об образовании» в деятельности руководителя общеобразовательного учреждения [1, с. 5-14].

*Требования к знаниям, умениям и навыкам слушателей по разделу  
«Правовые основы инспектирования в образовании»*

Должны знать	Должны уметь
- перечень нормативных документов федерального, регионального, муниципального уровня регулирующих процессы внутришкольного инспектирования - разграничение компетенций и полномочий между различными уровнями управления - положения о лицензировании, аттестации, аккредитации образовательных учреждений	-пользоваться нормативными документами для создания правовой базы учреждения - выявлять, анализировать нарушения законодательно установленных прав ребенка на образование -анализировать учредительные документы и локальные акты на соответствие законодательству в области образования



*Раздел 3. Содержание внутришкольного инспектирования в общеобразовательном учреждении (20 часов).*

*Особенности инспекционно-контрольной деятельности (10 часов.)*

*Лекции.* Внутришкольное инспектирование: инспектирование в форме надзора; инспектирование в форме контроля (инспекционно-контрольная деятельность). Цели, задачи, функции инспекционно-контрольной деятельности. Принципы инспектирования. Формы, виды и методы инспекционно-контрольной деятельности. Гендерные особенности в инспекционно-контрольной функции общеобразовательного учреждения. Основные правила инспектирования. Анализ зарубежных систем инспектирования.

*Методика проведения инспекционно-контрольной деятельности (6 часов).*

*Лекции.* Технология проведения инспекционно-контрольной деятельности в общеобразовательном учреждении. Особенности проведения инспекционно-контрольной деятельности с учетом гендерного аспекта.

Планирование инспекционно-контрольной деятельности на основе анализа образовательной программы общеобразовательного учреждения. Подготовка плана-задания.

*Практическое занятие №1 (1 час).*

Разработка плана – задания по вопросу, взятому на контроль.

*Подведение итогов инспекционно-контрольной деятельности (4 часа).*

*Лекции.* Требования к написанию итогового документа (справки, экспертного заключения, докладной записки). Искусство и техника делового общения. Общение как компонент профессионального мастерства руководителя. Проведение деловых бесед. Подготовка и проведение совещаний. Типичные ошибки в поведении ведущего совещание. Правила эффективного проведения совещаний. Основные стили мотивации со стороны ведущего совещание.

*Практическое занятие №2 (2 час) .*

Написание самостоятельно одного из видов итогового документа (справка, экспертное заключение, докладная записка).

*Требования к знаниям, умениям и навыкам слушателей по разделу  
«Содержание инспекционно-контрольной деятельности в  
общеобразовательном учреждении»*

Должны знать	Должны уметь
- понятийный аппарат по инспектированию -формы инспектирования -принципы инспекционно-контрольной деятельности -последовательность проведения инспекционно-контрольной деятельности в общеобразовательном учреждении	-определять тему, объект, предмет контроля и разрабатывать критерии оценки предмета контроля - составить план-задание на каждый предмет контроля образовательной программы -подготовить итоговый документ в зависимости от вида проверки: (справка, экспертное заключение, докладная записка)

*Раздел 4. Диагностика деятельности общеобразовательного учреждения (10 часов).*

*Педагогическая диагностика (4 часа).*

*Лекции.* Педагогическая диагностика и ее функции: аналитическая, диагностическая, оценочная, коррекционная, ориентационная, информационная. Система методов педагогического исследования (изучение педагогического опыта, наблюдение, опрос, анкетирование, изучение школьной документации, мониторинг). Технология разработки оценочных методик. Гендерная экспертиза урока.

*Разработка оценочных методик (6 часов).*

*Практическое занятие № 3.*

Разработка оценочных методик по наиболее важным направлениям деятельности общеобразовательному учреждению.

*Раздел 5. Особенности управления персоналом в общеобразовательном учреждении (23 часа).*

*Делегирование полномочий (2 часа).*

*Лекции.* Основы делегирования. Основные правила делегирования. Контроль за выполнением порученных дел.

*Природа и специфика конфликтов в образовании (4 часа).*

*Лекции.* Конфликты в управлении образовательным учреждением. Возникновение конфликтов: причины и условия. Типология конфликтов в образовательном учреждении. Конструктивные и деструктивные функции конфликта. Технология управления и разрешения конфликтов. Исследование гендерных установок в ситуации конфликта. Инспектирование как форма профилактики и разрешения конфликтных ситуаций в образовании. Критерии «здоровой» организации.

*Управление человеческими ресурсами (4 часа).*

*Лекции.* Оценка и развитие кадрового потенциала образовательного учреждения. Гендерные характеристики личности: гендер, гендерная идентичность, гендерные стереотипы и их влияние на поведение человека и качество межличностного общения, социально-психологический анализ гендерных ролей. Профессиональный рост и развитие коллектива. Система подбора персонала, методы приема на работу и социализация вновь принятых работников, подготовка резерва.

*Лидерство и власть руководителя (13 часов).*

*Лекции.* Стили профессионального поведения руководителя. Способы формирования команды, этапы ее развития. Инспектирование работы руководителя с персоналом. Основные шаги по становлению руководителя как лидера. Феномен женского лидерства: теоретические подходы и эмпирические закономерности. Гендерные различия в построении имиджа руководителя.

*Практическое занятие №4 (11 часов)*

Самодиагностика руководителей образовательных учреждений:

- правильно ли Вы слушаете собеседника [2, с. 140];
- правильно ли Вы как руководитель излагаете свои мысли [2, с. 146];
- умеете ли Вы вести деловые совещания [3, с. 178].
- тест «Умеете ли Вы делегировать полномочия» [3, с. 106];
- тест «Общение в конфликтной ситуации» [2, с. 155];
- тест «Умеете ли Вы контролировать себя» [2, с. 169];
- психологический практикум «Пять способов уклонения сотрудников от поручения – пять способов действия руководителя в данной ситуации.

*Требования к знаниям, умениям и навыкам слушателей по разделу  
«Особенности управления персоналом»*

Должны знать	Должны уметь
-причины, виды конфликтов	-провести оценку уровня конфликтности личности
-общие принципы анализа и разрешения конфликтных ситуаций	-вести деловые совещания
-способы разрешения конфликтов в педагогическом коллективе	-делегировать полномочия
-стили профессионального поведения руководителя	
-способы формирования команды	
-правила подготовки и порядок эффективного проведения совещания	

*Раздел 6. Самостоятельная работа слушателей курсов (14 часов)*

Написание реферата по одной из проблем.

*Контроль:* защита реферата.

*Список рекомендуемых тем рефератов для слушателей курсов:*

1. Организация мониторинга качества образования в общеобразовательном учреждении.
17. Управление качеством образования в образовательном учреждении.
18. Оценочный компонент на разных этапах развития школы.

19. Стратегическое планирование.
20. Технология проведения деловых совещаний.
21. Стиль руководства и конфликт.
22. Психологическая подготовка нововведений.
23. Эффективность и конкурентоспособность организации.
24. Оценка и подготовка управленческих кадров.
25. Стимулирование и контроль исполнения решений.
26. Диагностика и развитие компетентности в общении.
27. Деловое общение в конфликтной ситуации.
13. Организационно-распорядительные методы руководства.
14. Гендерный аспект управленческой деятельности.
15. Управление как процесс принятия решения.
28. Шаги по становлению руководителя как лидера.

*Список литературы, использованной при составлении программы:*

1. Кац А.М. Применение Закона РФ «Об образовании» в деятельности руководителя и заместителя (завуча) общеобразовательного учреждения и специалистов системы образования. Учебно-практическое пособие. - М.: Центр гуманитарной литературы «РОН», 2002. - 112с.
2. Ребус Б.М. Психологические основы общения: Учебное пособие для руководителей образовательных учреждений, учителей и практических психологов. – М.: Илекса, Ставрополь: Сервис школа, 2002. - 192с.
3. Резник С.Д., Игошина И.А., Кухарев И.М. Управление персоналом. (Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): Учеб. пособие. – М.: «ИНФРА», 2002. - 212с.



