

## КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ: СУТНІСТЬ, ВИМОГИ СУЧАСНОСТІ, ТЕНДЕНЦІЇ ОНОВЛЕННЯ

*У статті розкрито особливості функції контролю в контексті сучасного управління, визначено завдання контролю, розкрито демократичні підходи до нього в умовах навчального закладу.*

**Ключові слова:** управління, функції управління, контроль, демократизація контролю.

Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 р. спрямована на подолання бюрократизації в системі управління освітою, удосконалення порядку перевірок та звітності навчальних закладів [6]. Управління повинно стати демократичним і людиноцентристським.

Контроль – це важлива та об'єктивно необхідна функція управління. Ефективність здійснення контролю зумовлює якість реальних і подальше прогнозування бажаних показників розвитку закладу освіти, його навчально-виховного процесу, діяльності педагогічного колективу та всіх систем закладу. Функція контролю дає змогу тримати в полі зору найважливіші питання, своєчасно реагувати на негативні явища та відхилення від норми, знаходити невикористані резерви, підтримувати оптимальне трудове напруження в колективі. Тому необхідно розвивати й оновлювати підходи, методи, форми контрольної діяльності відповідно до вимог демократизації та гуманізації управління сучасним навчальним закладом.

Про контроль та визнання його необхідності для продуктивної роботи говорили ще єгиптяни у 4000 р. до н. е. Використання письмових документів для контролю запропоновано вавилонським царем Хамурапі у 1750 р. до н. е. Необхідність контролю доводив Платон, пізніше – Р. Аркрайт, Н. Макіавеллі, А. Сміт. На початку ХХ ст. у перших наукових працях А. Файоля з теорії управління йдеться про функцію контролю, яку зараховано до основних видів діяльності менеджера. Із цього розпочато концепцію процесного підходу до управління.

Контроль як функцію управління за всіх часів тлумачили, передусім, з урахуванням соціально-політичних обставин у країні. Так, за часів Радянського Союзу в період жорсткого правління контроль визнавали головною функцією. Він конкурував з управлінням як таким, бо назви різних публікацій мали заголовки на кшталт: “Керівництво та контроль”. Поступові процеси демократизації країни порушили питання етики контролю, взаємоконтролю та самоконтролю, розвитку соціально-психологічної групи методів контролю (Л. Даниленко, Г.Єльнікова, Л. Карамушка, Ю. Конаржевський, В. Маслов, Н. Островерхова, В. Пикельна, Т. Шамова). Кінець 90-х рр. ХХ ст. навіть позначався дискусіями стосовно доцільності контролю та висування як альтер-

нативи технологій експертизи й моніторингу (Г. Дмитренко, А. Єрмола, О. Касьянова, В. Луначек, З. Рябова).

Слід зазначити, що теорія та практика традиційного зарубіжного й вітчизняного менеджменту завжди зараховували контроль до операційних функцій (Л. Калініна, О. Кузьмін, В. Маслов, О. Мельник, М. Мескон, Ф. Хміль). Інновації спіткали цю функцію здебільшого стосовно підходів, методів, технологій, форм її реалізації.

**Мета статті** – розкрити особливості функції контролю в контексті сучасного управління; визначити завдання контролю та демократичні підходи до нього в умовах навчального закладу.

Згідно з М. Мартиненко, контролювання – це процес людської діяльності, спрямований на встановлення корисності факту, що здійснився [3]. Факт – це інформація, що відображає дійсний стан справ, результати діяльності, стан здійснення процесів. Функція контролю спрямована на встановлення помилок і обмеження їхнього нагромадження в діяльності.

Контроль – одна з операційних функцій управління. Вона підпорядкована, як і аналіз, планування, організація, регулювання, реалізації основної мети управління: забезпечення стабільності, оптимальності функціонування закладу освіти та переведення його на вищий якісний рівень. Водночас контроль як самостійний вид діяльності має свої специфічні цілі. Він покликаний забезпечувати цілеспрямованість і стабільність діяльності навчального закладу та його педагогічного колективу через постійне відстеження стандартів, норм, рішень, правил. Саме нерозуміння цього призводить до перебільшення значення контролю в системі управлінської діяльності та бюрократизації, або до його формалізації та повної лібералізації.

Основна мета контролю як функції управління – встановити допустимі відхилення планової діяльності від встановлених стандартів. Завдання контролю полягають у забезпеченні планового перебігу діяльності та досягнення цілей і прогнозованих результатів, встановленні відповідності стандартам якості діяльності та її результатів, підтримці гарантованості виконання рішень, встановлення зворотного зв'язку в процесі комунікацій під час діяльності, створенні умов для підвищення ефективної діяльності та конкурентоспроможності організації.

Контроль має важливе значення для ефективного управління закладом освіти, а саме: *діагностичне* (сутність полягає в забезпеченні інформацією про стан навчального закладу та його окремих підсистем); *виховне* (формує відповідальність за певну ланку роботи та результати діяльності); *навчально-методичне* (сутність полягає в наданні дієвої допомоги педагогам закладу освіти в пошуках ефективних форм і методів навчання, виховання та розвитку учнів, у професійному зростанні вчителів); *стимулювальне* (спонукає до продуктивної роботи, самоосвіти, саморозвитку, самоконтролю та самокорекції).

Контроль повинен відповідати основним принципам, що уможлиблюють його ефективність: *стратегічна спрямованість* (контроль повинен відображати пріоритети розвитку закладу освіти); *плановість і систематичність* (дають

можливість уникнути надмірного контролю та, навпаки, запобігти його відсутності); *своєчасність* (забезпечується не швидкістю або частотою перевірок, а адекватним відображенням об'єкта контролю в часі за допомогою відповідних вимірів); *гнучкість* (параметри контролю, що відігравали провідну роль у минулому, сьогодні вже могли втратити свою актуальність; система управління не може обмежуватись чітким розподілом сфер контролю, добіркою методів контролю. Вона повинна бути рухливою); *науковість* (передбачає глибоку наукову основу контрольної діяльності, повноту висновків та рекомендацій, високий рівень компетентності перевіряючого); *об'єктивність* (щодо оцінки та доброзичливість у ставленні до суб'єктів перевірки); *адресність* (інформація про результати контролю важлива за умов потрапляння її до осіб, які можуть впливати на ці результати); *економічність та раціональність* (полягає в застосуванні ефективних технологій та методів контролю); *поєднання контролю із самоконтролем* (створює умови для самовдосконалення, самокорекції, самонавчання); *гласність* (дає можливість демократизувати процедуру контролю та зняти зайву напруженість із суб'єктів контролю).

Процедура контролю складається з декількох компонентів, які дають змогу впорядкувати контрольну діяльність, що позначається, передусім, на її ефективності: підготовка до контролю, організація контрольної діяльності, аналіз й оцінювання результатів та корекція.

Підготовка до контрольної діяльності вбирає такі елементи, як: постановка мети, завдань, вибір об'єктів контролю; планування контролю, розробка схеми (алгоритму) контрольної діяльності; актуалізація (чи розробка) стандартів (норм, рішень, програм, правил), за якими перевіряти; вироблення критеріїв та показників їхнього оцінювання; визначення форми узагальнення результатів контролю.

Організація контрольної діяльності передбачає встановлення строків контролю; добір форм та методів перевірки; розробку перевірочних матеріалів (завдань, контрольних робіт, тестів, анкет тощо); ознайомлення об'єктів контролю з метою, завданнями, строками контролю; стандартами та критеріями оцінювання; методами перевірки, критеріями оцінювання діяльності об'єкта та формою узагальнення результатів контролю.

На цьому етапі відбувається безпосереднє здійснення контролю, яке називають перевіркою. Перевірка – це один зі складників контролю, який вміщує облік та оцінку. Облік – це процес отримання та фіксації даних. Для нього характерне кількісне вимірювання, тому й оцінка за результатами перевірки теж буде кількісною (у балах, відсотках, штуках тощо). За результатами перевірки складають підсумкові таблиці, схеми, діаграми, що відображають кількісні результати. Таким чином, перевірка передбачає встановлення відповідності стандарту, фіксацію відхилення і кількісну оцінку діяльності об'єкта.

Контроль значно ширше, ніж перевірка. Він містить якісну оцінку, яку отримують на підставі кількісної. На відміну від перевірки, контроль має такі особливості: перспективність, спрямованість на вдосконалення, порівняння

реального стану з нормою та вироблення на цій основі рекомендацій щодо переведення об'єкта на вищий якісний рівень. Складність функції контролю призводить до її сплутування з перевіркою, а звідси – формальна фіксація кількісних показників без глибокого їх аналізу, без встановлення об'єктивних причин виникнення проблеми, що склалась на момент перевірки, без змістовної оцінки діяльності суб'єктів перевірки, без встановлення резервів та невикористаних потенціалів. Процес такого “контролю” вже давно відомий як “збирання жучків”. Тому педагоги сприймають його саме так, як писав А. Мескон у підручнику з менеджменту: “Для багатьох людей контроль означає, передусім, обмеження (як ланцюг для собаки), примушення, відсутність відповідальності тощо – взагалі, все те, що прямо протилежне нашому уявленню про свободу особистості” [4, с. 390].

Аналітичний етап контролю передбачає зіставлення результатів перевірки з визначеними стандартами, оцінювання результатів за визначеними критеріями, встановлення масштабу відхилення від стандартів, виявлення причин відхилення від стандартів, повідомлення результатів перевірки об'єкта контролю, узгодження позицій.

Корекція результатів контролю – це, передусім, перевірка стандартів на реальність та надійність; вивчення ефективності техніки контролю; з'ясування ступеня компетентності та об'єктивності особи, яка перевіряє; якісна оцінка діяльності об'єкта контролю; розробка рекомендацій за результатами контролю та їхнє узгодження з виконавцями; складання доповідних записок, проектів наказів, рішень, розпоряджень; самоаналіз контрольної діяльності керівника; перевірка виконання рекомендацій за результатами контролю.

Контроль за своєю природою, сутністю навряд чи може бути демократичним. Це, швидше, задеклароване прагнення, напрям удосконалення контрольної діяльності в площині людиноцентристського управління. Водночас, можна демократизувати підходи, засоби, форми контролю, спрямувати його з адміністративно-розпорядчого руслу в соціально-психологічне.

Так, демократичний підхід до контролю, згідно з Є. Муравйовим та А. Богоявленською [5], передбачає вивчення діяльності педагогів, накопичення інформації про роботу на основі аналітично обґрунтованих цілей і продуманих програм, рекомендацій сучасної педагогіки та науки управління. Демократизації контролю сприяють: встановлення відносин співробітництва між керівником та вчителями на підставі глибокої зацікавленості в розвитку потенційних їхніх можливостей; планування об'єктів, цілей та завдань контролю, превентивне узгодження його змісту й форм з думками педагогічного колективу та з огляду на невирішені проблеми; надання вчителям своєчасної й конкретної методичної допомоги, сприяння їхньому професійному зростанню; розвиток відкритості, гласності контролю через систему оперативного інформування та створення доступу до матеріалів, які відображають результати, стан справ у закладі освіти; визнання за вчителем права на власну думку, на обґрунтування своїх педагогічних позицій, поглядів, причин успіхів та невдач.

Дослідження В. Лазарева [2] дали змогу встановити декілька найбільш поширених помилок оцінювання працівника за результатами контролю: надмірна суворість в оцінці, що пов'язана з тенденціями завищення вимог до працівників, прагненням мотивувати працювати на межі можливого; можливістю самого керівника підстрахувати себе в такий спосіб; думкою, що людина розслабиться, знизить свої показники. Наслідками такого підходу є викривлення реальної картини діяльності; відволікання від реально існуючих складних проблем; складається ситуація, коли педагог не вдоволений своєю роботою, порядками в організації й самим керівником; у педагога відбувається зміна мотивів та перегляд цінностей не в кращий бік. М'якість в оцінці пов'язана з такими причинами, як: лібералізм та невпевненість керівника, прагнення зберегти гарні стосунки або й людину в колективі, бажання підтримати працівника на певному етапі. Проте, якщо цей підхід використовувати як основний, то виникає загроза некритичного ставлення до себе й до роботи, учитель втрачає конкурентоспроможність серед своїх колег, а керівник – важелі контролю. Центризм в оцінці передбачає оцінювання за середніми показниками. Негативний наслідок на поверхні: відсутній аналіз сильних і слабких сторін у роботі, домінує формальний підхід. Ефект ореолу пов'язаний із ставленням до людини, до її діяльності на підставі раніше сформованої думки. Негативні наслідки такого підходу до оцінювання пов'язані з помилковим виявленням реальних причин невдач, низьких результатів діяльності, виникненням конфліктних ситуацій. Ефект свіжості – педагога оцінюють не на підставі достатньої кількості подій та фактів за значний період, а на основі останньої інформації. Основний негатив такого підходу – необ'єктивність оцінки вчителя, невиправданий моральний і психологічний тиск. Ефект контрасту означає вплив на оцінювання працівника показників роботи інших. Тому на тлі негативних результатів більшості навіть незначні результати працівника можуть бути сприйняті як досягнення. І навпаки, за умов досить високих показників колег гарна робота педагога може бути сприйнята як недостатня. Атрибуція – пояснення результатів діяльності виключно якостями працівника без урахування інших причин, умов та факторів. Таким чином, акцент робиться на "він не хоче, він не вмів, він не доклав зусиль", а не на "чи були умови, чи були ресурси, чи був час".

Отже, сприйняття оцінки як справедливої буде за таких умов, коли: усіх оцінюють за однаковою процедурою, за однаковими критеріями; стандарти й нормативи оцінювання роботи об'єктивні та зрозумілі виконавцю; оцінювання завершується реальними пропозиціями та рекомендаціями; є почуття впевненості в доброзичливому ставленні до себе; працівник бачить можливість покращення, удосконалення своєї діяльності; роботу оцінюють люди, яких працівник поважає, яким довіряє; не закреслюються успіхи, позитивне в роботі, особистий внесок у спільну справу; особи, які перевіряють, поведуться тактовно, дотримуються етики відносин; оцінка сприймається як тимчасова й передбачає відкритість до її покращення.

До умов ефективного контролю дослідники найчастіше зараховують такі: системність і технологічність контролю; чітка постановка цілей, завдань

та вибір об'єктів контролю; реальність стандартів і критеріїв оцінювання діяльності; гнучкість процедури, форм, методів контролю; глибоке аналітичне підґрунтя контролю; одночасно методична, виховна та діагностична спрямованість контролю; неформальний підхід до контролю, високий ступінь зацікавленості керівника в його результатах, компетентність та високий рівень його професіоналізму; поєднання контролю із самоконтролем, встановлення двостороннього обговорення результатів контролю, тактовність та етичність поведінки особи, яка перевіряє; інформаційне взаємозбагачення керівника й педагогів у результаті контролю; змістовність та життєздатність рекомендацій за результатами контролю.

Функція контролю найчастіше викликає опір персоналу, породжує конфлікти в колективі. Тому під час реалізації цієї функції керівнику необхідно пам'ятати, що контроль – це не засіб тиску, а діяльність, яка необхідна для спрямування ефективної роботи людей, використання ресурсів та досягнення результатів. Доцільно залучати персонал до планування контролю, розробки методів перевірок; підтримувати розвиток самоконтролю. Стандарти (норми, критерії, програми, правила) контролю слід обговорювати в колективі. Вони повинні бути сприйняті та усвідомлені. Незначне відхилення від стандартів – це норма, яка викриває проблеми та відкриває можливості для подальшого вдосконалення. Важливим є вміння керівника зосереджувати увагу на результатах, а не тільки на процесі роботи та виконавцях. Не слід тримати висновків при собі, бо вони втрачають цінність і для керівника, і для вчителя, а контроль перетворюється на формальну процедуру. Необхідно встановити двостороннє обговорення.

Н. Власова вважає, що не можна тиснути на співробітника принизливою критикою його особистості, доцільно аналізувати його дії; треба шукати, насамперед, не винних, а причини та шляхи усунення проблеми; не слід накопичувати претензії для “публічного розносу”, краще викласти їх сам на сам з працівником, у невеликих дозах та, перш ніж звинувачувати співробітника, проаналізувати свою частку провини як керівника [1].

Неприпустимим є суб'єктивізм в оцінці підлеглих. Не можна контролювати через недовіру. Такий підхід зумовлює негативне ставлення до підлеглого, пошук не результату, а помилки. Всеохопний контроль породжує недбалість, знижує ініціативу виконавців, а прихований – викликає в колективі лише роздратування, підозрілість, чутки. Якщо необхідно виказати негативну оцінку, то говорити необхідно твердим, упевненим голосом, без роздратування; зачіпати тільки діяльність, а не особистість; вселяти віру, що людина може виправитися. Контроль повинен бути методично спрямований, передбачати реальну допомогу під час корекції його наслідків, виявляти резерви підвищення ефективності (раціональність використання часу та ресурсів, кількість контрольних робіт, відвіданих уроків, наказів тощо).

Основна тенденція модернізації контролю полягає в поєднанні адміністративного контролю із самоконтролем та взаємоконтролем, що відкриває перспективи людиноцентристського, демократичного управління.

**Висновки.** Контроль – це важлива, складна та об’єктивно необхідна функція управління. Ефективність здійснення контролю зумовлює якість реальних і подальше прогнозування бажаних показників розвитку закладу освіти, його навчально-виховного процесу та діяльності всього шкільного колективу. Функція контролю дає змогу тримати на “пульті управління” найважливіші питання навчального закладу, своєчасно реагувати на відхилення від норми та негативні явища, знаходити невикористані резерви, підтримувати оптимальне трудове напруження в колективі. Отже, необхідно розвивати й оновлювати підходи, методи, форми контрольної діяльності відповідно до вимог демократизації та гуманізації управління сучасним закладом освіти.

**Список використаної літератури**

1. Власова Н.М. ...И проснешься боссом. Справочник по психологии управления : в 3 ч. / Н.М. Власова. – Новосибирск : Фирма “ЭКОР”, 1999. – 655 с.
2. Лазарев В.С. Системное развитие школы / В.С. Лазарев. – М. : Пед. общество России, 2002. – 304 с.
3. Мартиненко М.М. Основы менеджменту / М.М. Мартиненко. – К. : Каравела, 2005. – 496 с.
4. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 700 с.
5. Муравьев Е.М. Справочник администрации школы по организации учебного процесса / Е.М. Муравьев, А.Е. Богоявленская – М. : Образовательный центр “Педагогический поиск”, 2000. – 160 с.
6. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/15828.html>3.

*Стаття надійшла до редакції 20.02.2014.*

---

**Мармаза А.И. Контроль как функция управления: сущность, требования современности, тенденции обновления**

*В статье раскрыты особенности функции контроля в контексте современного управления, определены задачи контроля, представлены демократические подходы в условиях учебного заведения.*

**Ключевые слова:** *управление, функции управления, контроль, демократизация контроля.*

**Marmaza A. Control as a management function: the nature, nowadays demands, trend updates**

*Control is one of the functions of the operational management. Like the processes of analysis, planning, organization, regulation, it is aimed on the implementation of basic management objectives: providing stability and optimal functioning of educational institutions and transferring it to a higher level of quality. At the same time control as a separate kind of activity has its own specific purpose. It is intended to provide a purposefulness and stability of the activity of the institution and its teaching staff through continuous monitoring of standards, regulations, decisions, rules. In particular misunderstanding of this leads to exaggeration of the value of control in the system of management activities and bureaucracy, or its formalization and full liberalization.*

*The task of the control is to ensure the planned course of work and the achievement of the goals and projected outcomes, to establish the conformity to the standards of the activity quality and its results, to support the guarantee of the implementation, installation of feedback connection in the communication during activities, to create conditions for increasing competitiveness and efficient operation of the organization.*

*The procedure of control consists of several components that allow streamlining the activity of the control that affects primarily on its effectiveness: the preparing to control, the organization of controlling activities, analysis and evaluation of the results and correction.*

*Relations between the leader and the teachers on the basis of a deep interest in the development of the potential of their capabilities contribute to the establishment of democratic control; planning objects, aims and tasks of the control, preventive coordination of its contents and opinions with the thoughts of the teaching staff and in accordance to the unresolved issues, providing specific guidance for teachers and helping in facilitating their professional growth and the development of openness, transparency of the control through a system of the access to operational information and creating access to materials that reflect the results, the situation in educational institutions, recognition of the teachers' right for their own opinion, justification of their pedagogical approaches, attitudes, the causes of success and failure.*

*To the list of the prior conditions of the effective control researchers often include the following: the consistency and adaptability of control; the setting of clear goals, objectives and selection of control objects; the reality of standards and criteria for performance evaluation; the flexibility of procedures, forms, methods of control; deep analytical background of the control; both methodical and educational diagnostic orientation of the control; informal approach to the control; a high degree of interest of the headmaster in its results; the competence and high level of his/her professionalism; the combination of control and self-control; establishing two-way discussion of the results of the control; tact and ethical conduct of the person, who provides control; informational enrichment between the headmaster and the teachers as a result of control; richness of content and vitality of recommendations based on the results of control.*

**Key words:** *management, control functions, control, the democratization of control.*