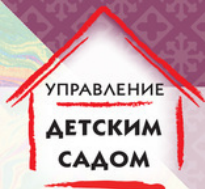


Соответствует
ФГОС ДО



К.Ю. Белая

Руководство ДОО

Организация
внутреннего
контроля



Издательство «ТЦ СФЕРА»



Ксения Юрьевна Белая
Руководство ДОО.
Организация
внутреннего контроля
Серия «Управление
детским садом (Сфера)»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=24865192

*Белая К.Ю. Руководство ДОО. Организация внутреннего контроля.: ТЦ
Сфера; Москва; 2016
ISBN 978-5-9949-1738-1*

Аннотация

Как оценить результативность труда педагога, что такое качество и эффективность контроля, какова нормативно-правовая база его организации – на эти и другие вопросы вы найдете ответы в данном пособии. Оно поможет руководителю в построении контрольно-диагностической функции управления, организации внутреннего мониторинга, что будет способствовать совершенствованию качества дошкольного образования, и, следовательно, удовлетворению образовательных потребностей

семьи и общества. Книга предназначена для заведующих, старших воспитателей ДОО, специалистов органов управления.

Содержание

Введение	6
Контрольная функция – неотъемлемая часть управленческой деятельности руководителя	10
Педагогический мониторинг как метод контрольно-диагностической функции	19
Конец ознакомительного фрагмента.	22

Ксения Юрьевна Белая

Руководство ДОО.

Организация

внутреннего контроля

© ООО «ТЦ Сфера», оформление, 2016

© Белая К.Ю., текст, 2016

Введение

Развитие системы дошкольного образования в первую очередь связано с тем, что теперь оно является первой ступенью общего образования в образовательной системе России. Поэтому меняется нормативная база: принят федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования (утвержден письмом Минобрнауки России от 17.10.2013 № 1155); вступили в действие:

- приказ от 30.08.2013 № 1014 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам – образовательным программам дошкольного образования»;
- СанПиН 2.4.1.3049-13 «Санитарно-эпидемиологические требования к устройству содержанию и организации режима работы дошкольных образовательных организаций».

Изменение нормативной правовой базы влечет за собой серьезные изменения как в организации, так и в содержании работы ДОО.

Каждый руководитель вместе с педагогическим коллективом определяет основные цели и задачи развития всей организации и образовательного процесса в соответствии с основной образовательной программой, а значит, постоянно сверяет полученные результаты с запланированными. Это требует от него постоянного совершенствования професси-

ональной компетентности в вопросах управления.

Развитие дошкольной организации, совершенствование качества дошкольного образования и связанных с ним изменений происходят не хаотично, они прогнозируются руководителем на основе закономерностей и всегда направлены на достижение конкретных целей и задач. Следовательно, в управленческой деятельности руководителя контрольно-диагностическая функция – основной источник информации для принятия управленческого решения. В ходе проведения грамотно организованного контроля у руководителя накапливаются данные о результатах образовательного процесса, выявляются отклонения от запланированных задач, он видит фактические результаты и имеет возможность сравнить с намеченными ранее целями. Иными словами, контроль помогает в принятии оперативных решений по ситуации, т. е. по конкретным результатам.

Управление по результатам предполагает, что изначально перед коллективом ставятся реальные, обеспеченные всеми ресурсами для исполнения цели.

К таким ресурсам относятся люди, время, финансы, материально-техническая база, технологии, научно-методическое обеспечение и др. При управлении по результатам каждый участник педагогического процесса должен уметь увязать свое участие в общем деле с другими членами коллектива. Результативное мышление предполагает, что руководитель и подчиненный определяют результат, а затем испол-

нитель сам выбирает способы достижения, т. е. время, технологии и другие ресурсы.

В условиях управления по результатам инициативный и творческий коллектив – ценнейший ресурс. Руководитель же создает атмосферу уважения, доверия каждому участнику образовательного процесса.

Однако при этом задача руководителя состоит в осуществлении информационного обеспечения, анализа, целеполагания, планирования, исполнения, контроля и коррекции.

Контрольная деятельность – один из действенных регуляторов качества и поэтому должна быть направлена на повышение качества образовательной деятельности педагогов. Для этого руководитель в соответствии с нормативными документами должен постоянно совершенствовать внутренний контроль в своей организации.

В настоящее время многие руководители используют в своей практике технологию управления по результатам (см. кн. *Третьяков П.И., Белая К.Ю.* Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам. М.: ТЦ Сфера, 2009; УЦ Перспектива, 2013). Обзор нормативных документов по организации контроля см. в приложении 1.

Надеемся, что данное пособие поможет руководителю в построении контрольно-диагностической функции управления, организации внутреннего мониторинга с учетом последних изменений в законодательстве, что будет способ-

ствовать совершенствованию качества дошкольного образования, а следовательно, удовлетворению образовательных потребностей семьи и общества.

Контрольная функция – неотъемлемая часть управленческой деятельности руководителя

Контрольная функция является неотъемлемой частью управленческой деятельности. Информация, полученная в ходе контроля, составляет основу для принятия управленческих решений.

Само слово «контроль» часто вызывает у педагогов негативные эмоции, а проверяющие воспринимаются как лица, которые не столько помогают, сколько мешают работать.

По утверждению О.Г. Хомерики, контроль, заставляющий защищаться, ограничивает возможности творческого роста, что в корне противоречит ценностным ориентирам и основному назначению образования.

Перечень негативных сторон можно было бы продолжить, и это важно, потому что он приближает нас к ответу на вопросы:

- как совершенствовать контрольно-диагностическую функцию управления;
- каковы основные направления и тенденции реального изменения внутрисадовского контроля?

В научной литературе разные авторы придают большое значение этой важной функции управленческой деятельности. Вот некоторые из них.

«Внутришкольный контроль – это процесс получения информации об изменениях внешних и внутренних условий функционирования и развития школы, несущих в себе угрозу для реализации спланированных действий или, наоборот, открывающих новые возможности для этого, процесс оценки работы школы, а также выявления необходимости и организации осуществления ее коррекции». (Моисеев А.М. и др. Нововведение во внутришкольном управлении. М., 1998.)

Рассматривая контроль как вид управленческой деятельности, Т.П. Шамова отмечает, что «контроль позволяет накопить данные о результатах педагогического процесса, зафиксировать наметившиеся отклонения от запланированных задач, выявить наличие передового педагогического опыта. Иными словами, контроль является основным источником информации для принятия управленческого решения». Он выявляет отклонения фактических результатов от намеченных целей.

М.М. Поташник и В.С. Лазарев утверждают, что благодаря контролю управление приобретает принципиально важный компонент, без которого оно не может существовать, – обратную связь. Контроль делает управление «зрячим», чувствительным к изменениям.

П.И. Третьяков определяет контроль «как технологиче-

скую профессиональную услугу в различных его формах и методах (способах, средствах и взаимодействиях), обеспечивающих обратную связь и являющуюся важнейшим источником информации, необходимой для успешного функционирования системы управления в целом».

М.М. Поташник в книге «Управление современной школой» предупреждает о вреде не только гипертрофии контроля, что характерно было для периода господства командно-административной системы, но и о его недооценке. В результате недооценки функции контроля, а попросту говоря, бесконтрольности, снижается эффективность работы организации.

В практике управления можно перечислить несколько важных позиций.

● **Контроль не должен ограничиваться инцидентом**

Сбор негативной информации не может быть целью контроля. Если контроль планируется и проводится постоянно, он воспринимается как норма.

Как должен поступить руководитель, если вскрылись недостатки в работе? Обычно в таких случаях беседы с сотрудником помогают вместе выявить причины ошибок, напомнить о правильных действиях. По итогам выявленных проблем организуется система методической помощи.

● **Тотальный контроль порождает небрежность**

При тотальном контроле сотрудники снимают с себя ответственность за качество выполненной работы. Тотальный

контроль не учитывает индивидуальные особенности конкретного человека.

● **Скрытый контроль вызывает только досаду**

По своей сути он аморален. Нельзя контролировать то, на что раньше никогда не указывалось. Скрытый контроль – это всегда субъективная интерпретация того, что наблюдалось.

● **Не следует контролировать только свой «любимый» участок, группу, объект**

Если сосредоточиться на «любимом» объекте, другие члены коллектива не попадают в поле зрения проверяющего.

● **Следует помнить, что контроль не проформа**

Кто не контролирует, тот не интересуется достижениями своих сотрудников. Многие руководители избегают контролировать тот или иной вопрос, так как не уверены в своих знаниях, в умении грамотно провести педагогический анализ. Низкая компетентность и ложный страх испортить отношения с подчиненными – плохие спутники руководителя.

● **Не следует контролировать из-за недоверия**

Подозрительность руководителя свидетельствует о его неуверенности в себе. Делегирование полномочий предполагает и доверие к подчиненным. А систематическое обучение правильному выполнению функциональных обязанностей снимает излишнюю опеку и выводит подчиненных на самоконтроль.

Чаще всего контроль носит персональный характер, так как проверяется и анализируется деятельность конкретной

личности (итоги деятельности).

В науке не существует единства мнений и подходов относительно классификации видов контроля.

В.П. Симонов называет контроль (самоконтроль) за ходом и результатами образовательного процесса третьим основным компонентом педагогического менеджмента и приходит к выводу, что контроль может различаться по времени и содержанию.

По времени: предупредительный, текущий, итоговый, отсроченный.

По содержанию: фронтальный, тематический.

В практике работы дошкольных организаций сложились и используются такие формы контроля, как оперативный, тематический, итоговый.

Контроль всегда направлен на реализацию многих целей по разделам работы ДОО. Практика показывает, что построение системной концепции внутреннего контроля, охватывающей все направления деятельности ДОО, вызывает трудности у многих руководителей.

При помощи контроля руководитель получает информацию. В свою очередь, информация, полученная в результате целенаправленных наблюдений и как итог продуманной системы контроля, должна быть реальной и объективной. Поэтому так важно остановиться еще раз на понятии «система».

Система – это целое, состоящее из связанных между со-

бой компонентов и обладающее свойствами, которых нет ни у одного из этих компонентов в отдельности.

Исходя из этого определения, мы можем говорить о системе контроля, где каждым отдельным его компонентом являются цели, задачи, содержание, а также формы его проведения.

При реализации контроля от руководителя требуются умения собирать, обрабатывать и систематизировать поступающую информацию, затем анализировать и оценивать ее. Эти умения помогают найти наиболее правильные, наиболее обоснованные и оптимальные решения.

Если все виды контроля дополняют друг друга и дают объективную оценку состояния дел в организации, можно говорить о наличии системы контроля.

Построить систему контроля внутри организации – значит:

- определить цели, конкретизировать задачи, которые должна реализовать эта система;
- отобрать содержание в соответствии с представленными задачами;
- выбрать формы, методы его проведения;
- определить группу инспектирующих участников, которые будут осуществлять контроль и их взаимодействие;
- распределить полномочия и ответственность каждого.

Качество и эффективность контроля зависят не только от правильной постановки целей, отбора содержания, но и от

того, какие эффективные и оптимально сочетаемые методы, средства, процедуры, формы избрал руководитель.

Следовательно, важны не только предмет контроля, но и способы его осуществления.

Руководитель должен уметь выстроить определенную логическую структуру, четкую последовательность действий, продумать их повторяемость, цикличность, воспроизводимость.

Даже хорошо продуманный, спланированный механизм организации контроля в процессе проведения может быть реализован с разной степенью успешности. Многое будет зависеть от исполнения, индивидуального стиля управленческого мастерства руководителя.

В практике довольно часто встречаются негативные проявления в организации контроля, которые должен знать каждый руководитель, стремиться их избежать, преодолеть.

● Неверный выбор приоритетных объектов контроля и отсутствие у руководителей ДОО знаний, умений и навыков разработки системы контроля.

● Бессистемный контроль объясняется отсутствием элементарных навыков моделирования, умения согласовать все ключевые параметры функционирования организации, что очень значимо для формирования блоков контрольной информации и установления связей между ними.

● Слабая разработка критериев оценки многих видов деятельности педагога.

- Ориентация на процесс вместо ориентации на достижения определенных результатов.
- Слабое развитие анализа собственной деятельности, отсутствие рефлексии.
- Недостаточная гласность, открытость и демократичность в организации контроля.
- Низкий уровень профессиональной подготовленности специалистов к проведению наблюдений за развитием ребенка и низкий уровень самооценки своей деятельности.

Контроль всегда направлен на повышение качества дошкольного образования и многие видят решение данной проблемы в эффективной оценке результатов работы педагогического коллектива. С этой целью в практике работы ДОО широко используются такие способы оценивания, как диагностика, мониторинг, экспертиза. При этом и педагоги и многие руководители не всегда четко представляют как сходство, так и существенные различия между этими понятиями. Цель экспертизы, диагностики и мониторинга – изучение состояния образовательного процесса в ДОО. Для всех трех способов оценки качества дошкольного образования характерны использование традиционных методов сбора информации об изучаемом (оцениваемом) объекте: наблюдение, анализ документации, беседа, анкетирование и др. Однако важно видеть и знать принципиальные отличия этих форм оценивания.

Мониторинг

Его основная цель – выявление степени соответствия результатов деятельности ДОО требованиям и стандартам, обозначенным в нормативно-правовых документах. Еще раз подчеркнем, что мониторинг ориентирован на нормы и стандарты.

Экспертиза

Предполагает ориентацию на компетентность и опыт эксперта.

Диагностика

Опирается на специально разработанную и оснащенную методику, и личность исследователя не влияет на объективность результатов.

В процессе оценки качества используются мониторинг, экспертиза и диагностика. Можно проследить их тесную взаимосвязь по функциям, этапам и методам. Например традиционные методы сбора информации об объекте (наблюдение, беседа, анкетирование, анализ) характерны для всех трех способов оценки качества образовательной деятельности ДОО. Мониторинг, экспертиза и диагностика дополняют друг друга и позволяют получить разносторонние сведения о качестве образовательной деятельности в ДОО, увидеть динамику развития того или иного процесса.

Педагогический мониторинг как метод контрольно- диагностической функции

Управленческую деятельность руководителя ДОО можно считать системной и результативной, если она обеспечена всесторонней информацией о состоянии в каждом подразделении, т. е. процесс управления требует постоянной обратной связи. Именно контроль в различных его формах и методах обеспечивает такую обратную связь и является важнейшим источником информации.

Из социологии и экологии в педагогическую науку пришло понятие «мониторинг». Оно не имеет однозначного толкования, а изучается и используется в рамках различных сфер научно-практической деятельности человека.

В экологии мониторинг – наблюдение, оценка и прогноз состояния окружающей среды.

В социологии мониторинг – определение небольшого числа показателей, отражающих состояние социальной сферы, сравнение повторных замеров с базовыми и нормативными показателями.

Есть медицинский мониторинг, обеспечивающий слежение за динамикой здоровья.

Психологический мониторинг устанавливает тенденции и

закономерности психического развития детей разного возраста.

П.И. Третьяков рассматривает мониторинг как специфический метод исследования педагогической деятельности и определяет в качестве основной его функции контрольно-диагностическую: «...педагогический мониторинг – метод постоянного исследования, в реализации которого группой исследователей осуществляется нормативная контрольно-диагностическая деятельность на основе совершенствования ее инструментария, а также его основы – педагогической диагностики».

По мнению П.И. Третьякова, расширенное толкование понятия педагогического мониторинга включает и понятие педагогической диагностики как изучения, оценки, регулирования и коррекции процесса или явления. Поэтому и постановка задач мониторинга состоит в том, чтобы правильно оценить степень, направление и причины отклонения в работе педагогической системы.

Эти отклонения вызываются влиянием на педагогическую систему различных внешних и внутренних факторов. Поэтому нельзя согласиться с тем, что педагогический мониторинг – новая функция управления, и с тем, что каждая функция управления выступает как новая точка мониторинга.

Важно выделить основные принципы образовательного мониторинга.

1. Целенаправленность – соответствие мониторинговой

деятельности общему стратегическому направлению цели.

2. Научность – построение мониторинга с опорой на новейшие достижения педагогической науки и передовой практики, современной теории управления.

3. Нормативность – опора при организации и осуществлении мониторинга на нормативные документы.

4. Целостность и непрерывность – рассматривание объектов мониторинга во взаимосвязи всех его компонентов.

5. Оптимальность – применение адекватной технологии к объектам мониторинга.

6. Эффективность и действенность – система процедур мониторингового исследования, способствующая переводу системы в новое качественное состояние.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.