

Винникова, Е.А. Система управления центром: какой она должна быть?/
Е.А.Винникова/Дефекталогия. – 2007. - №6. – С.26-33.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЦЕНТРОМ: КАКОЙ ОНА ДОЛЖНА БЫТЬ?

Управлять – значит приводить к успеху других.

Успех – это реализованная цель.

Л.П.Ильенко

ЦКРОиР – учреждение нового типа, которое охватывает деятельность не только внутри себя, но также широкое педагогическое пространство во вне: комплектование пунктов коррекционно-педагогической помощи (ПКПП), специальных групп, классов интегрированного обучения, организацию надомного обучения детей по специальным программам, оказание методической помощи педагогам, администрации учреждений, информационной помощи родителям. Это в свою очередь определяет структуру управления Центром коррекционно-развивающего обучения и реабилитации.

С одной стороны – это управление собственно ЦКРОиР, как самостоятельным учреждением. Внутрицентровское пространство включает дошкольные группы, школьные классы, деятельность специалистов разного профиля (педагогов, медиков, техперсонала), деятельность подразделений (ПМПК, пищеблока и т.д.).

С другой стороны - это управление вне Центра системой специального образования региона. Мы говорим – координирующая роль Центра, методическая помощь Центра, но как не назови, фактически именно директор ЦКРОиР (особенно если в РОО отсутствует инспектор, курирующий данное направление) занимается управлением специальным образованием в районе. Оттого насколько грамотно организован этот процесс, зависит не только в целом качество помощи, но и отношение в целом к детям с ОПФР.

Необходимо помнить, что управление – это процесс взаимодействия управляемой и управляющей подсистем по достижению запрограммированного результата. Это особая деятельность, включающая в себя целеполагание, диагностику, планирование, организацию, контроль, анализ и коррекцию [3].

Идеальным управленцем следует считать императора, с которым общался Маленький Принц, герой одноименного произведения французского писателя Экзюпери. Этот император не без основания считал, что у него неограниченная власть над всем. Маленький Принц попросил его приказать солнцу закатиться. Он отказался отдать такое распоряжение, тонко подметив, что еще не появились условия для исполнения такого распоряжения. И если солнце не выполнит его, оно не будет виновно в неисполнении, а будет виноват он, Император. Но когда появятся для этого условия, он отдаст приказ и убежден, что его приказ будет выполнен без возражений и немедленно.

Таким образом, главным в управлении является создание оптимальных условий (кадровых, научно-методических, материальных, нормативно-правовых, санитарно-гигиенических, социально-психологических, мотивационных) для полноценного функционирования и постоянного развития учреждения образования. Управлять или администрировать? – один из ключевых вопросов психологии управления. Этот вопрос подробно рассмотрен в книге М.Е. Литвака «Командовать или подчиняться?» [3].

Администрирование имеет ряд достоинств: быстрота выполнения, отсутствие возражений, ощущение собственной силы и значительности. Можно не думать, не подбирать нужных слов. Однако администрирование всегда вызывает сопротивление, иногда неосознаваемое. Нередко приходится прибегать к принуждению, подавлять инициативу, руководитель не получает обратной связи от подчиненных и то и дело оказывается дезинформированным. Может развиваться наущничество, в коллективе обязательно поползут сплетни.

Управленец, в отличие от администратора, если подчиненный не выполнил его распоряжения, ответственность за это берет на себя. Он начинает думать, где он ошибся. Здесь могут быть три варианта.

✓ Первый: вовремя ли я отдал приказ, созрели ли условия для его исполнения?

✓ Второй: Того ли я выбрал исполнителя? А если человек в принципе не может выполнить этого распоряжения, то зачем же на него сердиться?

✓ Третий: может быть я непонятно сформулировал приказ?

Такой подход сохраняет психическую энергию и здоровье, способствует росту самого руководителя. Безусловно, каждый директор сам выбирает для себя способ руководства, получая при этом заслуживающий стиля управления результат.

Одним из компонентов управления, является контроль. Определив, что структура управления Центром состоит из внутрицентровского и внецентровского, попытаемся дать определение каждой из них.

Система внутрицентровского управления – это сложный мотивированный стимулирующий процесс взаимодействия управляющей и управляемой сторон, целью которого является снятие затруднений участников образовательного процесса, направленного на повышение его эффективности. Одной из составляющих управления является контроль.

Контрольная деятельность – система проверок, наблюдений, обследований, изучение последствий и принятие управленческих решений. Контроль осуществляется с целью количественной и качественной оценки результатов работы ЦКРОиР, всех его подразделений, а также оказания методической помощи, выявления передового педагогического опыта.

Внутрицентровский контроль – это деятельность администрации ЦКРОиР по установлению соответствия всех структурных составляющих учреждения общегосударственным требованиям. Современный педагогический менеджмент контрольную деятельность рассматривает в единстве с диагностикой, что позволяет все явления центровской жизни рассматривать через призму педагогического анализа их причин. Диагностика – процесс выявления наиболее сильных и слабых сторон деятельности коллектива [4].

Первое с чего мы начали - выработали локальный акт - положение о внутрицентровском контроле, которое затем утвердили на педагогическом совете. Позволю себе его частично изложить:

1. Внутрицентровский контроль охватывает **три группы объектов:**

- ✓ *Контроль коррекционной учебно-воспитательной деятельности*, который включает:
 - качество планирования коррекционных занятий, уроков;
 - качество преподавания;
 - уровень воспитанности воспитанников и учеников;
 - уровень социализации воспитанников и учеников;
 - обеспечение преемственности коррекционного процесса;
 - начало преподавания новых предметов;
 - результаты коррекционного учебно-воспитательного процесса;
 - выполнение учебных программ;
 - посещаемость занятий;
 - ведение педагогами документации;
 - дисциплину;
 - правильность оформления документов об образовании.
- ✓ *Контроль за состоянием обеспечивающих процессов*, который включает:
 - ведение банка данных детей с ОПФР;
 - учет детей, комплектование контингента учащихся, их приема и выпуска, движение детей;
 - соблюдение режима дня;
 - работу по повышению квалификации педагогических кадров, их аттестацию;
 - программно-методическое обеспечение коррекционного учебно-воспитательного процесса;
 - психолого-педагогическое сопровождение воспитанников и учеников ЦКРОиР;
 - санитарно-гигиеническое обеспечение образовательного процесса;
 - реабилитацию;
 - противопожарное обеспечение;
 - охрану труда и технику безопасности;
 - охрану здоровья всех участников образовательного процесса;
 - материально-техническое обеспечение коррекционного учебно-воспитательного процесса;
 - состояние учебных, административных, коррекционных кабинетов;
 - организацию питания;
 - совместную деятельность Центра, семьи, общественности;
 - исполнение нормативных документов, собственных решений;
 - правильность и своевременность сдачи статистической отчетности;
 - административную, финансово-хозяйственную документацию.
- ✓ *Контроль за работой структурных подразделений:*
 - группа «Особый ребенок»;
 - класс «Особый ребенок»;
 - социально-педагогическая и психологическая служба;
 - психолого-медико-педагогическая комиссия;
 - коррекционный блок;
 - методические объединения;

- библиотека;
- пищеблок;
- медицинский блок;
- прицентровский участок.

2. Внутрицентровский контроль по субъекту может быть: административный (проводит администрация), коллективный (осуществляет группа педагогов), взаимоконтроль (между специалистами равной квалификации), самоконтроль (проводится путем самостоятельного сопоставления педагогом достигнутых результатов с требуемыми стандартами и нормами деятельности), общественный контроль (оценка ЦКРОиР родителями и общественностью).

3. Могут быть следующие виды контроля:

- ✓ тематический контроль.

Цель: глубокое изучение конкретного вопроса в деятельности коллектива, м/о, отдельного педагога, структурной службы.

Формы такого контроля – тематически-обобщающий, классно-обобщающий, предметно – обобщающий, оперативный, персональный.

- ✓ фронтальный контроль.

Цель: всестороннее изучение деятельности коллектива, м/о, отдельного педагога, класса(группы), структурной службы.

4. Внутрицентровский контроль строится на следующих принципах: доброжелательность, взаимоуважение, взаимообогащение, сравнительно-аналитический подход, методическая направленность.

5. Внутрицентровский контроль осуществляется следующими методами: изучение центровской документации, посещение уроков, внеклассных мероприятий, комбинированная проверка знаний, тестирование, срезовые работы, творческие работы учителей, изучение самоанализа учителей, экспертиза, беседа, рефлексия педагога, анкетирование, интервьюирование, хронометрирование и т.д.

6. При организации внутрицентровского контроля обязательен заключительный этап, включающий: формулирование выводов, оказание методической помощи, выработку рекомендаций, согласование предложений, подведение итогов контроля.

Необходимо избегать ошибок в управленческой деятельности при осуществлении контроля, вызывающих раздражение [1]: контроль не должен ограничиваться инцидентами; тотальный контроль порождает небрежность; скрытый контроль вызывает досаду; нельзя контролировать только «любимый» участок; не контролируйте из недоверия; не держите своих выводов при себе.

Положение о внутрицентровском контроле позволяет регламентировать деятельность администрации. Проанализировав ситуацию, мы пришли к пониманию, что одному просто не справиться, не охватить весь круг, поэтому с одной стороны разделили полномочия с заместителем директора. Циклограммы работы директора и заместителя, перечень вопросов на контроле даны в приложении. Кроме того, стала делегировать полномочия, но не просто делегировать, а прослеживать, как эти полномочия осуществляются. Отданные распоряжения устно часто забываются исполнителями, а иногда и самим руководителем. Некоторым сотрудникам

приходится по несколько раз повторять распоряжение, тем не менее, результат не было. Так появился *протокол поручений*.

ПРОТОКОЛ ПОРУЧЕНИЙ
от «_____» _____ 2007г.

Что сделать	Отметка о выполнении

Директор ЦКРОиРФИО

На мой взгляд, очень перспективная форма контроля. Обычно раздаю его на совещаниях при директоре, после выполнения, совместно с сотрудником анализирую, что получилось, что нет, почему. Протоколы поручений подшиваю в папке «Распоряжения директора ЦКРОиР по административно-хозяйственным вопросам», предусмотренной номенклатурой. Это позволяет проанализировать деятельность, как сотрудников, так и при необходимости аргументировать свои управленческие решения (в частности премирование работников), позволяет наглядно показать вышестоящим инстанциям, как осуществляется управление Центром.

Систематизировать работу как управленца позволил журнал «Внутрицентровский контроль». Разделы его можете видеть в приложении. Кроме циклограммы на неделю, в нем есть график контроля на весь год, понедельная раскладка контроля в разрезе каждого дня, как обязательный элемент – анализ проблем недели, достижений недели, путей их решения. Заполнение не занимает много времени, но позволяет четко отслеживать все объекты контроля, ничего не терять из вида.

Мы проводим много мероприятий, которые повторяются из года в год – утренники, дни открытых дверей, родительские школы и т.д. В этом учебном году мы ввели обязательный *письменный анализ* каждого мероприятия всеми, кто готовил его. Плюсы, минусы, что необходимо изменить в следующий раз? Это позволит в следующем учебном году вернуться и прочитать, что было не так, а значит избежать ошибок, сделать более грамотно. Такая форма является более действенной, ведь когда педагог сам напишет минусы, он проделает определенную внутреннюю работу. Прочитав анализ, вижу, с кем нужно работать, объяснять, а кто понял все сам, это позволяет экономить время, не читать лишней раз «нотации». Такой анализ складывается в специальные кармашки в журнале на той странице, где стоит дата мероприятия.

Чтобы не терять из вида каждого педагога Центра в этом учебном году мы завели *карты наблюдения за деятельностью педагога*. Это позволяет вести учет всех посещенных занятий (ссумарно директора, заместителя, коллективного контроля и т.д.), видеть историю повышения квалификации, работу по самообразованию.

Еще одним неожиданным для меня инструментом контроля стала внутрицентровская газета «Диалог», которую мы стали выпускать с января 2007г. На ее страницы попадают все мероприятия Центра, она пользуется спросом, как у родителей, так и у педагогов. Родители, если считают

необоснованной похвалу, не стесняются сообщать об этом руководству, и наоборот, бывает, не замечаешь каких-то качеств у педагога, а родители напишут положительный отзыв.

Даная система внутрицентровского контроля начала отрабатываться недавно. Говорить о результативности такого подхода еще рано, должно пройти время. Однако «скелет» уже есть.

Несколько слов о системе координации специального образования в районе или системе внецентровского управления.

Система внецентровского управления – это сложный мотивированный процесс взаимодействия между управляющими сторонами, в лице администрации ЦКРОиР, администрации учреждений образования (ДДУ, СОШ), и управляемой стороной, в лице педагогов учреждений образования, целью которого является снятие методических затруднений коррекционного процесса, направленного на повышение его эффективности [2].

С сентября 2006г. мы завели папки на каждое учреждение, где есть все, что касается специального образования в конкретном учреждении. Действенно и эффективно, позволяет не находясь в учреждении видеть всю документацию, комплектацию, проанализировать умение писать приказы, а значить оказать помощь при необходимости.

Проанализировав состояние системы специального образования в регионе, провели 02.03.2007г. Совет РОО «Выполнение Закона «Об образовании лиц с особенностями психофизического развития (специальном образовании)» в регионе», приняли решение, где определили следующее:

- провести квалификационное собеседование с каждым учителем-дефектологом 26.03.2007г. – 30.03.2007г.;
- осуществить выезд администрации ЦКРОиР в каждое учреждение образования с целью определения на местах состояния специального образования, так называемые дни диагностики и коррекции – до 01.06.2007г.;
- разработать и принять на педсовете в каждом УО стратегию гуманизации по отношению к детям с ОПФР – до 01.05.2007г.;
- разработать программу развития специального образования в каждом УО, а также план развития кабинета учителя-дефектолога на перспективу с апреля 2007 по июль 2008 (за подписью руководителя) - до 01.05.2007г.
- На основании вышеизложенного определить совместно руководству ЦКРОиР и УО приоритеты специального образования в каждом конкретном учреждении образования – до 15.06.2007г.

Хочется верить, что такой системный подход принесет свои плоды. Закончить статью хотелось бы следующими словами: «Контроль должен стать сервисной частью деятельности руководителя и строится на трех китах – уважении, доверии, успехе».

Литература:

1. Быкова В.Г. Внутришкольный контроль// Завуч. – 2003. - №6. – С. 69-95.
2. Качкис В.Т. Внутришкольный контроль//Завуч. – 2001. – №2. – С. 30-49.
3. Литвак М.Е. Командовать или подчиняться?
4. Марьин А.А. Система контрольно-диагностической и регулятивно-коррекционной деятельности в управлении школой // Завуч. – 2003. - №4. – С.74-95.

5. Корельская Н.Г. Особенная семья – особенный ребенок. Книга для родителей детей с отклонениями в развитии. – М.: Советский спорт, 2003.

ПРИЛОЖЕНИЕ

**ЦИКЛОГРАМА РАБОТЫ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ДИРЕКТОРА ЦКРОиР
ДЗЕРЖИНСКОГО РАЙОНА**

Дни недели	Мероприятия			
	1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя
Понедельник	1. Совещание при директоре. 2. Взаимодействие с воспитателями, учителями-дефектологами. 3. Выдача дидактических пособий, материала.			
	4. Работа по оформлению выставок 5. Подготовка к проведению консультаций	4. Работа в методическом кабинете по обобщению педагогического опыта	5. Оказание помощи педагогам к подготовке занятия 7. Работа с документацией	5. Работа в методическом кабинете 6. Подготовка к педагогическому совету, методическому совету 7. Составление табеля учета рабочего времени
Вторник	1. Обход групп (утренняя гимнастика) 2. Наблюдение и анализ коррекционно-образовательного процесса в ЦКРОиР. 3. Контроль по вопросам санитарного состояния при подготовке к играм-занятиям, урокам. 4. Выдача дидактического, коррекционного материала.			
	4. Проведение консультации для педагогов 5. Работа с методической литературой	4. Индивидуальные консультации по запросам педагогов (дифференцированный подход, учитывая стаж, опыт работы, трудности)	4. Консультация для педагогов 5. Работа над сценариями праздников (сотрудничество с музыкальным руководителем)	4. Педсовет (1 раз в квартал) 5. Методический Совет ЦКРОиР (1 раз в квартал)
Среда	1. Обход групп (самостоятельная деятельность детей) 2. Контроль по привитию культурно – гигиенических навыков 3. Выдача дидактического материала, пособий для игр – занятий в группы			
	4. Работа по оформлению метод. материалов, результатов наблюдений 5. Подготовка к методическим мероприятиям – проведение м/о	4. Работа с молодыми специалистами 5. Подготовка к семинарам, м/о – проведение семинаров-м/о	4. Проведение Дней открытых дверей (1 раз в квартал)	4. Соответствие материальных ценностей в группах, согласно перечню (игрушки, пособия, литература)
Четверг	1. Обход групп (во вторую половину дня индивидуально – коррекционная работа, прогулка) 2. Работа в составе ПМПК.			
	3. Работа по оформлению методических материалов	3. Работа с документацией	3. Контроль за инновационной деятельностью	3. Работа с документацией
Пятница	1. Обход групп (работа с родителями) 2. Наблюдение и анализ воспитательно – образовательного процесса в ДУ 3. Выдача дидактических пособий, материала для игр – занятий в группах			
	4. Проверка календарных планов 5. Анализ детских работ и продуктов деятельности за неделю.	4. Работа в методическом кабинете по обобщению инструкторно – методических материалов	4. Пополнение кабинета методической литературой 5. Посещение АПО, областного ЦКРОиР	4. Планирование работы на месяц 6. Оформление результатов наблюдений

**ЦИКЛОГРАММА РАБОТЫ ДИРЕКТОРА ЦКРОиР
ДЗЕРЖИНСКОГО РАЙОНА**

Дни недели	Мероприятия			
	1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя
Понедельник	1. Совещание при директоре: зам. директора, м/с, завхоз, воспитатели, педагоги-психологи, педагог социальный. 2. Утренний обход класса и группы «Особый ребенок». 3. Наблюдение и анализ коррекционно-образовательного процесса в ЦКРОиР. 4. Утверждение меню на следующий день.			
	5. Организация питания в классе «Особый ребенок» (контроль). 6. Анализ выполнения натуральных и денежных норм за месяц. 7. Анализ посещаемости детьми Центра.	5. Рейд: соблюдение требований по охране труда и техники безопасности, пожарной безопасности	5. Анализ состояния территории, площадок.	5. Собеседование с мед. персоналом 6. Анализ заболеваемости детей за месяц (мониторинг здоровья) 7. Контроль за реабилитационным процессом (ЛФК, массаж)
Вторник	1. Закладка продуктов на кухне, наличие сертификатов качества на продукцию, выдача продуктов кладовщицей, С-витаминация третьих блюд. 2. Утверждение меню на следующий день. 3. Работа с документами (приказы, выписки, заполнение журналов) 4. Взаимодействие с родителями.			
	5. Проверка планов занятий и уроков у педагогов в классе «Особый ребенок».	5. Работа по проверке пищеблока (совместно с родителями 1 в квартал). 6. Проверка планов занятий и уроков у педагогов-психологов, учителей-дефектологов ЦКРОиР	5. Проверка планов занятий и уроков у педагогов в группе «Особый ребенок». 6. Выполнение режима дня в классе и группе «Особый ребенок»	5. Педсовет (1 раз в квартал) Административно-хозяйственный Совет (1 раз в квартал) Методический Совет ЦКРОиР (1 раз в квартал)
Среда	1. Обход класса и группы «Особый ребенок» 2. Утверждение меню на следующий день. 3. Контроль за соблюдением санитарно – гигиенического режима 4. Контроль за работой техперсонала 5. Наблюдение и анализ коррекционно-образовательного процесса в ЦКРОиР.			
	6. Организация питания в группе «Особый ребенок».	6. Организация работы воспитателя во второй половине дня.	6. Работа кружков 7. Заседание попечительского совета (Собрание трудового коллект., профсоюзное собрание)	6. Организация индивидуальной работы с воспитанниками
Четверг	1. Организация работы ПМПК, качество диагностики, документация ПМПК. 2. Собеседование с членами ПМПК. 3. Утверждение меню на следующий день.			
	4. Работа с финансово-хозяйственной документацией. 5. Анализ хозяйственной деятельности	4. Информационно-аналитическая работа (заполнение банка данных детей с ОПФР, анализ развития и прогнозирование сети специального образования, заполнение стат. отчетности)	4. Контроль за сохранностью имущества	4. Контроль за инновационной деятельностью
Пятница	1. Обход группы и класса (охрана жизни и здоровья детей). 2. Работа пищеблока, анализ выполнения заявок продуктовых и овощных баз. 3. Утверждение меню на следующий день. 4. Планирование работы на неделю.			
	5. Собеседование с СППС ЦКРОиР 6. Психолого-педагогическое сопровождение детей в ЦКРОиР (собеседование с педагогами)	5. Взаимодействие с родителями («родительская школа», «родительский клуб») 6. Подготовка к педагогическому совету, методическому совету 7. Снятие остатков продуктов питания.	5. Работа кружков 6. Подготовка к педагогическому совету, методическому совету	5. Выполнение годового плана 6. Планирование работы на месяц

ФОРМА ЖУРНАЛА ДИРЕКТОРА ЦКРОиР «ВНУТРИЦЕНТРОВСКИЙ КОНТРОЛЬ»

ДАТА	Объект контроля	Анализ	Управленческие решения
Понедельник			
Вторник			
Среда			
Четверг			
пятница			
Достижения недели:		Проблемы недели:	Способ решения:

ДИРЕКТОР ЦКРОиР КОНТРОЛИРУЕТ:	ЗАМ. ДИРЕКТОРА ЦКРОиР КОНТРОЛИРУЕТ:
<ul style="list-style-type: none"> • Работу административной группы (заместителя директора, завхоза, медицинского персонала); • Выполнение в соответствии с трудовым законодательством правил трудового распорядка, санитарно – гигиенического режима, норм охраны труда; • Проверку исполнения инструктивно – методических документов вышестоящих организаций, предложений специалистов РОО; • Уровень усвоения программного материала детьми; • Выполнение решений педагогического совета; • Ведение документации административной группы и педагогами; • Организацию и осуществление работы с родителями; • Сохранность оборудования и пособий в разных возрастных группах; • Финансово – хозяйственную деятельность; • Выборочный контроль деятельности и работы педагога. 	<ul style="list-style-type: none"> • Состояние коррекционно-образовательного процесса во всех возрастных группах; • Календарные планы и документацию педагогов, узких специалистов; • Выполнение программного материала, внедрение новых педагогических технологий; • Наличие и хранение детских портфолио; • Работу педагогов по повышению квалификации.