**В мире есть две сложные вещи –**

**воспитывать и управлять.**

**Иммануил Кант**

Управлять качеством образования в дошкольном учреждении не возможно без планомерной системы стратегических и оперативных действий, без принятия эффективных стратегических решений, нацеленных на достижение выбранных целей. Таким образом, качество образования, управление качеством образования на прямую зависит от эффективности управления детским садом.

Сегодня мы обсудим что значит: эффективное управление  учреждением, от чего оно зависит и выделим важные составляющие  эффективного управления.

Под управлением вообще - понимается деятельность, которая направлена на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с поставленной цели, анализ и подведение итогов. А управление в образовании представляет собой целенаправленное, сознательное взаимодействие участников  педагогического процесса с целью повышения качества образования.

**Эффективное** **управление** **дошкольным** образовательным **учреждением** предполагает создание здоровой творческой обстановки в коллективе с высокими результатами труда и находится в прямой зависимости от того, какой стиль **управления** выбран руководителем. Эффективность управления дошкольным образовательным учреждением напрямую зависит от:

* управленческой компетенции и профессионализма руководителя по осуществлению системы мер в организации педагогического процесса ДОУ;
* умения осознавать себя и свои личные цели, правильно распределять время и усилия, снимать стрессы и т. д., т.е. от умения изучать и изменять себя.

Управленческая деятельность руководителя ДОУ требует оперативности в решении самых различных вопросов, краткости и точности изложения мыслей, творческого, глубокого и гибкого подхода к реализации многочисленных задач, стоящих перед дошкольным учреждением. Все это предопределяет необходимость ее постоянного совершенствования и повышения эффективности, зависящей от взаимодействия различных факторов.

Выделяют важные **составляющие эффективной управленческой деятельности** руководителя:

- планово-прогностическая деятельность, обеспечивающая сочетание перспективного прогнозирования и текущего планирования;

- информационно-аналитическую деятельность предполагает повышение эффективности управленческой деятельности на основе отбора информации, которая должна быть полной по своему объему и конкретной; в результате педагогического анализа информации о деятельности каждого звена образовательного учреждения формируются управленческие решения и действия руководителя;

- мотивационно-целевую деятельность, которая предполагает стремление к достижению желаемого результата (данная функция способствует тому, чтобы все члены коллектива выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и планом, соотнося потребности в достижении собственных и коллективных целей);

- организационно-исполнительскую деятельность, которая относится к каждому циклу управления и предполагает практическое распределение обязанностей, рациональную организацию труда;

- контрольно-диагностическая деятельность, предполагает сочетание административного и общественного контроля внутри ДОУ с самоанализом участников педагогического коллектива (взаимопосещения при организации различных видов детской деятельности среди педагогов, День открытых дверей, анкетирование родителей и т.д.);

- корректировка отклонений, которая предполагает внесение корректив в управление учреждений с помощью оперативных линий.

Каждое направление работы, конечно имеет свои особенности, вытекающие из содержания работы учреждения. Сегодня мы рассмотрим , обсудим основные составляющие эффективной управленческой деятельности руководителя, актуализируем уже имеющиеся знания по данной теме и поделимся опытом.

**I.Планирование работы учреждения по результатам**

**Планирование** - это определение системы мероприятий, предусматривающее порядок, последовательность и сроки их выполнения. Эта система мероприятий направлена на осуществление поставленной цели, четко и конкретно сформулированной, с указанием конечного результата, который можно измерить, сравнить, оценить. Планирование и прогнозирование – это деятельность всех участников образовательного процесса, направленная на перевод ДОУ в новое качественное состояние.

**Планирование** и прогнозирование **является основой управления** и важнейшей стадией управленческого цикла на всех уровнях управления и должно отвечать ряду принципиальных **требований**:

* единство долгосрочного и кратковременного планирования;
* сочетание государственных и общественных запросов;
* стабильность и гибкость планирования на основе прогнозов.

Планирование будет **эффективнымпри соблюдении** следующих **условий**:

* объективная оценка уровня работы ДОУ в момент планирования;
* четкое представление тех результатов, уровня работы, который к концу планируемого периода должен быть достигнут;
* выбор оптимальных путей, средств, методов, которые помогут добиться поставленных целей, а значит получить планированный результат.

При планировании **важно**:

* определить показатели конкретных конечных результатов за истекший год и на их основе строить прогнозы развития учреждения на новый период;
* учитывать особенности кадрового состава, его профессиональные возможности;
* учитывать возможности материально-технической базы ДОУ.

**Принципы** планирования:

* комплексный подход к планированию;
* конкретность плана;
* реалистичность, выполнимость плана (не перегружать);
* сочетание оптимальных форм, средств, методов работы;
* нацеленность на конечный результат;
* опора на участие каждого сотрудника.

Планирование предполагает, прежде всего, определение целей и задач, стоящих перед ДОУ.Цели развития ДОУ рассматриваются как системообразующий фактор, определяющий содержание её деятельности и результат работы.

Важность **определения целей ДОУ** вытекает из многообразия их функций:

* отражение общей идеи функционирования и развития ДОУ;
* основа планирования работы ДОУ и основа принятия управленческих решений;
* мотивирование деятельности сотрудников детского сада;
* главный критерий, стандарт для осуществления контроля за ходом работы и оценки конечных результатов.

В практике эффективного управления ДОУ используют **в комплексе** [следующие виды](https://flamenco.ru/pravovye-formy-i-metody-osushchestvleniya-finansovoi-deyatelnosti/) планирования в зависимости от временного периода осуществления:

- *Стратегическое планирование* (долгосрочное) -охватывает длительный период времени (чаще всего 3-5 лет) и имеет целью определение стратегических направлений развития дошкольного образовательного учреждения исходя из внешних и внутренних условий его деятельности (Программы развития ДОУ);единственный способ формального прогнозирования проблем и возможностей, который обеспечивает создание долгосрочного плана; даёт основу для принятия решений, т. е. знание того, что и как организация хочет достичь; способствует снижению риска при принятии решений; помогает установить взаимосвязь и единство целей планирования;

- *Тактическое планирование* (среднесрочное) - осуществляется на среднесрочный период (1-3 года), реализуется в рамках подготовки годовых планов работы и планов основных подразделений;гарантировано обеспечивает разработку конкретных планов для реализации стратегических планов;

- *Оперативное* (краткосрочное) - осуществляется на краткосрочный период (как правило, охватывает период до месяца) включают в себя конкретное содержание работы по дням; довершает [**единую систему**](https://flamenco.ru/gazprom-ohrana-truda-i-promyshlennaya-bezopasnost-edinaya/)**планирования**, т. к. представляет собой разработку конкретных действий с учётом всех необходимых ресурсов.

Практическая реализация комплексного планирования позволяет:

* Создание стройной системы целеполагания (цели главные, второстепенные задачи, контрольные мероприятия);
* Выстраивание системы взаимосвязей между долгосрочными, перспективными и оперативными планами при сохранении возможности внесения корректив;
* Чёткое прогнозирование результатов деятельности на планируемый период и др.

Примерное планирование работы ДОУ по результатам

на учебный год (годовой план)

Сложились разнообразные формы написания плана работы на год:

-схемно-блочная;

-календарно-месячная;

-цикличная по формам работы и др.

Примерные темы разделов годового плана работы на год:

1.Анализ конечных результатов прошедшего учебного года;

2.Планирование деятельности ДОУ на \_\_\_\_\_\_\_учебный год:

2.1.Цель, задачи

2.2. Обеспечение здоровья и здорового образа жизни;

2.3. Обеспечение высокого уровня воспитания и образования дошкольников в соответствии с ФГОС ДО и программой «\_\_\_\_\_\_\_\_»;

2.4. Создание условий для обеспечения готовности старших дошкольников к обучению в школе;

2.5. Научно-методическое и кадровое обеспечение учебно-воспитательного процесса;

2.6. Взаимосвязь в работе ДОУ с семьей, школой и др. организациями;

2.7.Система контроля над реализацией годового плана и образовательной работой в ДОУ.

2.8. Укрепление материально-технической финансовой базы.

Составленный план обсуждается и корректируется педагогическим советом перед началом нового учебного года. Принятие плана означает начало деятельности по его реализации.

Примерная модель примерного плана работы ДОУ.

1.Анализ конечных результатов прошедшего учебного года

Данный раздел может быть оформлен в схемах с краткими выводами по каждому подразделу.

Примерная форма плана на год «Годовой план деятельности МДОУ …

на \_\_\_\_\_\_\_\_ учебный год»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование деятельности/цель | Содержание деятельности | Ответственные/сроки исполнения | Контрольза ходом выполнения |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

Годовой план, учебный график, учебный план, расписание

организованной образовательной деятельности, перспективное

планирование педагогов, план повышения квалификации и аттестации

педагогов – документы тактического планирования деятельности ДОУ

1. **Организация контроля**

В каждом ДОУ следует создать единую систему контроля, цели и задачи которого вытекают из целей и задач воспитательно-образовательного процесса ДОУ, следовательно, он планируется в годовом плане. Контроль будет эффективен в том случае, если он осуществляется своевременно и мероприятия, намеченные в результате его проведения, выполняются. В процессе контроля важна не констатация факта, а выявление причин, вызывающих недостатки, выработка эффективных мер по их устранению. Итоги любой проверки должны знать все члены педагогического коллектива.

Требования предъявляемые для проведения контроля:

* гласность контроля;
* охват контролем всех объектов деятельности и обоснованность в проведении контроля;
* системность;
* четкость и профессионализм в рекомендациях на основе системного анализа;
* контроль за исполнением решений.

Чтобы система контроля затрагивала все составляющие образовательного процесса в дошкольной организации, используйте разные **виды контроля**: тематический, оперативный, предупредительный, сравнительный, итоговый и взаимоконтроль.

При проведении любого вида контроля необходимо соблюдать определенную последовательность, или ***алгоритм*** контроля:

1.  Определение цели и объекта контроля.

2.  Разработка плана контроля.

3.  Сбор информации.

4.  Анализ собранного материала.

5.  Выработка рекомендаций и путей исправления недостатков.

6.  Проверка исполнения рекомендаций.

**Оперативный контроль** – это текущий, ежедневный контроль. Его особенность заключается в том, что он помогает выявить и устранить незначительные сбои в деятельности педагогов и коллектива в целом. Если не замечать мелких отклонений в работе, то они могут привести к большим трудностям, преодолеть которые впоследствии будет нелегко.

Вопросы оперативного контроля условно делятся на несколько категорий:

* требующие постоянного контроля (выполнение инструкций по охране жизни и здоровья детей; соблюдение режима дня; соблюдение правил внутреннего распорядка; выполнение трудовой дисциплины, учебно-воспитательный процесс, сформированность культурно-гигиенических навыков и т. п.);
* требующие контроля реже, ежеквартально (планирование воспитательно-образовательной работы; организация работы с родителями; организация прогулок, экскурсий; деятельность детей во второй половине дня; организация работы по изучению дошкольниками ПДД; использование здоровьесберегающих технологий; создание условий для самостоятельной детской деятельности и т. п.).

Организация оперативного контроля предусматривает несколько составляющих:

* составление годовой циклограммы контроля, в которой с помощью условных обозначений определяется последовательность контрольной деятельности;
* составление плана оперативного контроля на месяц, позволяющего наглядно представить отдельные участки работы и держать важные участки на контроле (форма может быть различной);
* на основании этого плана разрабатываются карты контроля для анализа работы педагогов, сотрудников ДОУ по намеченным для изучения вопросам в текущем месяце.

В среднем ежемесячно планируются 5-7 вопросов к оперативному контролю и знакомят с ними коллектив.Вопросы текущего оперативного контроля составляются с учетом смены теплого периода года на холодный и наоборот: режим дня, прогулки, прием пищи, содержание закаливающих процедур. Контроль выполнения правил техники безопасности лучше планируйте в начале учебного года или в случае смены игрового оборудования (мебели) в группе. Вопросы текущего контроля могут возникнуть при наличии жалоб от родителей.

План может быть представлен в такой форме:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопросы контроля | Возрастные группы, недели месяца | | | | | | | |
| Младшая группа | | | | Средняя группа | | | |
| I | II | III | IV | I | II | III | IV |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

По истечении каждого месяца по итогам оперативного контроля пишется справка. Не все вопросы оперативного контроля требуют анализа, т. к. некоторые проблемы решаются оперативно, даются рекомендации по их устранению. Такие вопросы не вносятся в справку.

Архив справок оперативного контроля хранится 1 год.

**Тематический контроль -** этосамый трудоемкий: его нужно тщательно планировать и оформлять соответствующую документацию.

Содержанием тематического контроля является изучение состояния педагогического процесса по разделам программы, реализуемой в ДОУ, а цель контроля зависит от целей и задач годового плана ДОУ. Контроль организуется сразу в нескольких группах: параллельных и разного возраста. Такой тематический контроль носит характер сравнительного, т. е. сравниваются работа разных педагогов с детьми одного дошкольного возраста по конкретному вопросу, анализируются система работы над какой-либо одной проблемой в разных возрастных группах.

Тематический контроль - один из видов контроля, планируемых на год. Проводится перед педсоветом и соответствует его теме.

Тематический контроль включает **три этапа подготовки и проведения**:

* На подготовительном этапе: заведующий издает приказ о проведении контроля, которым утверждает план-задание и состав экспертной группы;составляется программу контроля и укажите в ней тему, ответственных, сроки, цель и задачи предстоящего контроля;оформить план-график проведения контроля по группам с помощью условных обозначений: кто, что, когда и где проверяет;разработать или использовать готовые рабочие материалы для контроля, диагностические карты и другие материалы, которые помогут фиксировать результаты контрольной деятельности.
* На  реализационном этапе – проводятся непосредственно контрольные мероприятия, результаты контроля фиксируйте в рабочих материалах. В соответствии с основными целями тематического контроля оцените, например, содержание развивающей предметно-пространственной среды в группах с учетом требований ФГОС, как выполняется образовательная программа по определенному разделу: владеют ли педагоги методикой организации деятельности детей по данному разделу, насколько уровень знаний воспитанников по данному разделу соответствует образовательной программе и др.
* На  аналитическом этапе: необходимо проанализировать полученные данные и составить аналитическую справку. Структура справки – на схеме слева. По каждому из вопросов тематической проверки выделите положительные моменты, недостатки и причины проявления положительных и отрицательных результатов. Вынесите итоги контроля на заседание педсовета. На этом же этапе на основании аналитической справки заведующий издает приказ об итогах тематического контроля.

Проведение тематического контроля предусматривает наличие следующего **пакета документов**:

1.  Приказ, в котором отражено название, цель, сроки проведения, ответственный за его проведение, члены комиссии. Проводится старшим воспитателем, кроме этого к контролю привлекаются опытные педагоги ДОУ, специалисты.

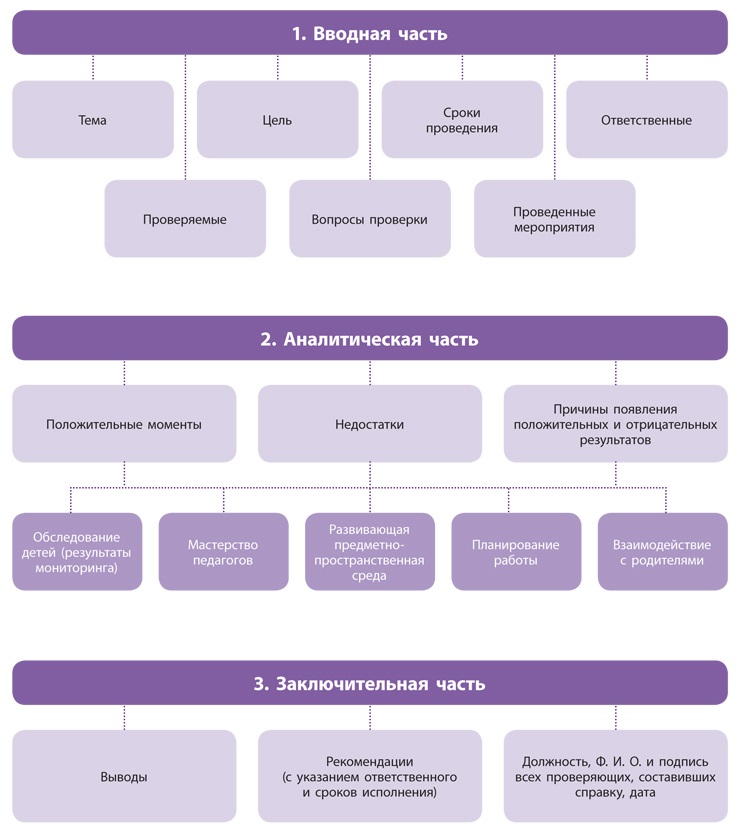
2.  План тематического контроля. В нем выделено 5 блоков:

* обследование уровня развития детей;
* оценка профессиональных умений воспитателя;
* оценка предметно-развивающей среды, условий;
* оценка планирования работы;
* оценка форм взаимодействия с родителями по данной проблеме.

3.  Рабочие материалы тематического контроля.

Весь контроль должен быть подтвержден рабочими материалами. Если запланирован анализ диагностики детей по определенному разделу программы, должны присутствовать диагностические карты в материалах контроля. Если проводится собеседование с педагогами ДОУ, то перечень вопросов также должен быть в наличии. Все рабочие материалы оформляются в произвольной форме. Это могут быть записи, протоколы диагностирования детей, карты анализа занятий, режимных моментов и т. п. Члены комиссии инструктируются и между ними распределяются вопросы контроля, выдаются рабочие материалы.

4.  Аналитический блок. Получение результатов контроля не является самоцелью, это лишь этап работы. Результаты необходимо проанализировать с тем, чтобы выявить причины сложившегося положения дел, выработать рекомендации по устранению недостатков и распространению опыта. По итогам тематического контроля пишется аналитическая справка следующей структуры:



Аналитическая справка по результатам контроля зачитывается на педсовете, рекомендации по коррекции воспитательно-образовательного процесса выносятся в проект решения совета педагогов.

Материалы контроля хранятся с материалами педсоветов 5 лет.

1. **Система мониторинга**

Эффективное управление качеством дошкольного образования возможно только при наличии обратной связи, а значит, должно реализовываться через мониторинг. Мониторинг рассматривается как специально организованное систематическое наблюдение за состоянием объектов, явлений, процессов с целью их оценки, контроля, прогноза. Система полученных данных является основой для принятия стратегических и тактических решений. Кроме того, мониторинг можно рассматривать как независимую экспертизу состояния образовательного процесса, систему сбора, анализа, представления информации и информационную базу управления.

Задачи мониторинга:

* непрерывно наблюдать за динамикой развития ДОУ,
* своевременно выявлять изменения и те факторы, которые вызывают эти изменения;
* осуществлять тактическое и стратегическое прогнозирование развития важнейших процессов в дошкольном образовательном учреждении;
* повышать мотивацию сотрудников в области обеспечения качества предоставляемых воспитательно-образовательных услуг;
* вовлекать родительскую общественность в процесс улучшения качества образования конкретного дошкольного образовательного учреждения.

**Виды мониторинга** в деятельности дошкольного учреждения:

1.      Педагогический мониторинг обеспечивает педагогов, руководителей качественной и своевременной информацией, необходимой для принятия управленческих решений. Объект педагогического мониторинга – результаты образовательного процесса и средства, используемые для их достижения.

2.      Медицинский мониторинг обеспечивает слежение за динамикой здоровья и функционального состояния ребенка в разных условиях: в семье, в ДОУ. При этом важны не просто констатация, а прогноз развития в соответствии со сложившимися условиями и в случае необходимости – коррекция данных условий.

3.      Психологический мониторинг позволяет выявить факторы, влияющие на психологическое развитие ребенка позитивно или негативно, и обеспечить их оптимальное сочетание, если устранить последние невозможно.

4.      Управленческий мониторинг организовывается таким образом, чтобы через рефлексию, углубленное изучение проблем, проведение семинаров, педагогических советов можно было точно представить состояние управляемой системы и складывающиеся тенденции.

Мониторинг проводится по разделам:

1. Мониторинг динамики роста профессионального мастерства педагогов:

Образовательный уровень;

Квалификационный уровень;

2. Мониторинг реализации программ

3. Мониторинг повышения квалификации педагогов ДОУ.

4. Мониторинг эффективности самообразования педагогов.

5. Мониторинг качества инновационной деятельности педагогов.

6. Мониторинг передового педагогического опыта педагогов.

7. Мониторинг по использованию педагогами ИКТ.

8. Мониторинг посещаемости, заболеваемости и физической подготовленности детей.

9. Мониторинг взаимодействия детского сада и семьи.

10. Мониторинг готовности к школе воспитанников подготовительной группы.

11. Мониторинг успеваемости выпускников ДОУ в школе.

13. Мониторинг творческих достижений педагогов.

14. Мониторинг творческих достижений воспитанников.

|  |  |
| --- | --- |
| Этапы мониторинга | |
| 1 | Определение цели, задач, предмета мониторинга, выделение мониторинговых показателей, являющихся критериями изменений состояния объекта, подлежащих диагностике |
| 2 | Сбор мониторинговых данных с помощью методов, адекватных цели и задачам мониторинга. На данном этапе выявляются условия реализации образовательных технологий, определяются способности, интересы и другие индивидуальные особенности детей в отношении к этим условиям, создается основа для рефлексии педагогом собственной профессионально- педагогической деятельности |
| 3 | Анализ и обсуждение полученных данных, их интерпретация и описание |
| 4 | Принятие управленческих и методических решений по регуляции образовательной деятельности и развитию познавательной системы |

Использование мониторинга в образовательном учреждении позволяет определить успешность и результативность протекания образовательного процесса; способствует повышению профессиональной компетенции педагогов и обучению их самоанализу и самооценке динамики своей деятельности в образовательном процессе; осуществляет целесообразное управление качеством состояния образовательного процесса; прогнозирует перспективы развития дошкольного учреждения.

Деятельность руководителя по управлению мониторинговыми процедурами, направленными на изучение качества образовательного процесса, дает возможность оценить качество образования в ДОУ, наметить “точки роста”. Чтобы учреждение нормально функционировало и развивалось, руководитель должен периодически получать информацию о фактическом положении дел и иметь возможность сравнивать ее с тем, что должно быть. Руководитель должен не только владеть актуальной, точной информацией, но и анализировать и эффективно использовать ее в управленческих решениях.

Эффективное управление – это залог качества образования. Качество образования – тот важный показатель, который «взвешивает» эффективность предпринимаемых усилий, правильность выбранных решений, объектов и алгоритмов управления образованием. Развивая и совершенствуя свои личностные качества как управленца, изменяя стиль руководства, можно повысить качество образования и эффективность работы образовательного учреждения.

Главным мотиватором любой деятельности результаты и анализ.