**ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА КАЧЕСТВО И** **РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ** **ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ДОУ**

**План**

1. Изучение педагогического коллектива – основа для создания эффективного механизма управления.

2. Разделение и кооперация труда руководителей дошкольного образовательного учреждения – основа организации деятельности управляющей системы.

3. Рациональная организация личного труда руководителя ДОУ – условие повышения его эффективности.

4. Самооценка результативности организационно-педагогической деятельности – основа ее самосовершенствования.

Литература

**1. Изучение педагогического коллектива – основа для создания эффективного механизма управления**

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.

Выделим из них те, которые, в конечном счете, обуславливают решение проблем ДОУ: знание всех и каждого члена педагогического коллектива; четкое, продуманное разделение и кооперация труда руководителей дошкольного учреждения; рациональная организация личного труда руководителя, самоанализ, рефлексия и самооценка результативности организационно-педагогической деятельности.

Рассмотрим *первый фактор* – изучение руководителем коллектива и определим его влияние на создание эффективного механизма управления.

В.И. Зверева обращает внимание руководителей на то, что педагогический коллектив – это, прежде всего, коллектив людей, разных по возрасту и опыту педагогической работы, по характеру и коммуникабельности, по интересам и ценностным ориентациям, по темпераменту и волевым качествам.

Исследователь приходит к выводу, что руководитель должен обязательно решить сложные задачи, стоящие перед ним, по определению места каждого из сотрудников в коллективе и его трудовых свершениях, включению каждого в круг необходимых организационных отношений.

Поэтому методы управленческого воздействия, применяемые организаторами **с** целью стимулирования более эффективного достижения конечного результата, должны быть направлены на изучение каждого члена педагогического коллектива. Руководитель ДОУ должен в совершенстве овладеть методиками изучения педагогических кадров.

Какие же методы и формы лучше всего использовать руководителю для изучения на практике деловых и личностных качеств отдельных педагогов, их групп и коллектива в целом?

Начинать работу по изучению сотрудников ДОУ руководителю целесообразно со ***сбора предварительных данных.*** Для этого необходимо изучить анкетные данные в личных листках по учету кадров или трудовых книжек сотрудников. Статистика цифр, полученная руководителем ДОУ на основе анализа указанной документации, позволяет выявить и оценить возрастной состав коллектива; его интеллектуальный и профессиональный уровень; узнать, где и как осуществлялось обучение по избранной педагогической специальности и др.

Более глубокому изучению педагогических кадров способствует *наблюдение* за работой педагога. Желательно понаблюдать взаимодействие детей и педагога в совместной деятельности, при специально организованном обучении детей, за его манерой общения с коллегами и родителями. Причем особое внимание необходимо обратить при анализе деятельности на настроение педагога, его речь, жесты, мимику, выражения глаз в различных педагогических ситуациях и т.д.

Эффективными методами и формами изучения личностных и деловых качеств сотрудников также являются: анкетирование педагогов; беседы с ними по различным вопросам организации педагогического процесса, психолого-педагогическим проблемам; анализ педагогической документации.

При ***изучении*** *личностных качеств* каждого педагога важно не только понять его характер, стиль его отношений в коллективе, но и выяснить интересы и склонности, увлеченность, ораторские и творческие способности.

В основу *изучения деловых качеств* педагогов целесообразно положить выявление уровня их научно-теоретической, методической и психолого-педагогической подготовки; эффективности применяемых педагогических воздействий на детей и способов (форм) взаимодействия с ними; степени целеустремленности и заинтересованности в работе и ее результатах.

Знание педагогов также является одним из условий эффективности расстановки педагогических кадров и содержания работы с ними.

Система работы с педагогическими кадрами должна ориентироваться на выбранную в коллективе педагогов *цель,* которая определяет формы, методы и содержание деятельности каждого воспитателя и всего педагогического коллектива по развитию профессионального мастерства.

Различие целей и задач, индивидуальность каждого педагога должны предопределять индивидуальность целей, форм, методов, содержания и разнообразие компонентов системы работы с педагогическими кадрам.

В основу создания системы такой работы целесообразно положить диагностику профессиональной деятельности педагогов ДОУ, которая поможет руководителю не только оценить педагогическую компетентность каждого педагога, но и выявить их профессиональные запросы и потребности с педагогическими кадрами в дошкольном учреждении.

Определить достаточность и необходимость компонентов такой работы можно на основе раскрытия функциональных свойств каждого из них, ибо каждый компонент в системе призван выполнять относительно самостоятельную и только ему присущую функцию. Если в системе какие-либо функции дублируются, или каких-либо функций недостает, значит, в системе есть лишние элементы, или наоборот, если каких-то элементов не хватает, то следует вернуться к поиску нужной совокупности компонентов.

Для оценки достаточности и необходимости компонентов в рассматриваемой системе необходимо, прежде всего, на основе декомпозиции общей цели системы определить функции каждого ее компонента.

Рост научно-теоретической и психолого-педагогической подготовки педагогов предполагает расширение и углубление их знаний и умений в области современных исследований, а также знаний и умений в области различных технологий, психолого-педагогических закономерностей организации воспитательно-образовательною процесса.

Поэтому, если на теоретических семинарах будут рассмотрены общие и частные (с учетом профессиональных затруднений педагогов) психолого-педагогические закономерности организации воспитательно-образовательного процесса, то первая часть общей цели (роста научно-теоретической подготовки педагогов) будет достигнута за счет функционирования в системе указанных выше ее компонентов.

Для достижения второй части цели необходимо рассмотрение вопросов совершенствования знаний и умений в области развивающих и личностно-ориентированных технологий вынести на педагогические чтения, а частные вопросы роста методической подготовки решить во время работы с наставником.

Таким образом, и эти два компонента сформированной системы работы с педагогическими кадрами, взаимно дополняя друг друга, и ранее названные компоненты, своим функционированием будут способствовать повышению уровня ее целостности.

Особое место в данной системе и обеспечении ее целостности снимает такой компонент как *самообразование* педагогов. Психологи установили: только те знания становятся убеждениями человека, которые им самостоятельно обдуманы и пережиты. И если первичное восприятие знаний может быть фронтальным, или групповым, то последующая работа должна быть индивидуальной, и осуществляться она должна в том объеме и темпе, которые необходимы каждой личности, а это возможно только в условиях самостоятельной, самообразовательной деятельности.

При ее отсутствии или слабой организации не имеет смысла говорить об эффективности всей методической работы и результативности работы с ними. Самообразование педагогов, будучи самостоятельным компонентом системы методической работы с кадрами, одновременно пронизывает и другие ее компоненты, обеспечивая высокий уровень их функционирования, поэтому оно является ее системообразующим компонентом.

Однако недостаточно найти нужную совокупность компонентов и на основе раскрытия их функций в системе оценить их достаточность и необходимость. Дальнейшим чрезвычайно важным шагом формирования любой системы, а потому и системы методической работы с педагогическими кадрами является *поиск рациональных форм и способов взаимодействия* и взаимосвязи компонентов системы, определение роли и места каждого компонента внутри целого.

Подобное согласование всех функций элементов системы, определение способов связей между ними необходимы для обеспечения ее целостности.

Ю.А. Конаржевский считает, что одним из показателей целостности системы, которую необходимо определить на следующем этапе ее формирования, является обязательное *наличие единой цели* у всех элементов системы. В нашей системе это адекватность целей элементов и системы, их единство налицо.

Среди других показателей, характеризующих уровень целостности системы. Ю.А. Конаржевский выделяет *полноту набора* элементов системы и нагрузочный, равномерный по всем компонентам характер связей между ними, а они, как было показано, в рассматриваемой системе имеются. Следовательно, сформированная под конкретную цель – рост научно-теоретической подготовки педагогов, идеальная модель системы работы с педагогическими кадрами при создании материальной основы ее процессов (заключительный этап формирования системы) может начать свое реальное функционирование.

Итак, созданием *системы работы* с педагогическими кадрами является, во-первых, определение состава системы, т.е. выбор совокупности ее компонентов; во-вторых, раскрытие функциональных свойств каждого компонента системы и определение на этой основе их достаточного и необходимого количества; в-третьих, поиск рациональных форм и способов взаимосвязи и взаимодействия компонентов системы, определение роли и места каждого компонента внутри целого: в-четвертых, определение целостности системы; наконец, в-пятых, создание материальной основы функционирования системы.

Главное в работе с кадрами – оказание реальной, действенной помощи педагогам в развитии их мастерства, а также необходимых современному педагогу свойств и качеств личности.

Поэтому, для повышения эффективности функционирования системы работы с педагогическими кадрами необходимо руководствоваться важнейшими требованиями практической направленности: научности и конкретности, системности и систематичности, оперативности и оптимального сочетания различных форм и методов этой работы и др.

***Оценка качества образования*** возможна по следующим критериям: по результативности методической работы, рациональности затрат времени на ее осуществление, ее стимулирующей роли в развитии самообразования педагогов и их творчества.

**2. Разделение и кооперация труда руководителей дошкольного образовательного учреждения – основа организации деятельности управляющей системы**

Организация в системе управления дошкольным учреждением направлена на формирование не только управляемой, но и управляющей подсистемы, разделение и кооперация труда в которой должны осуществляться на более высоком уровне.

Четкое, продуманное разделение и кооперация труда руководителей дошкольного учреждения предупреждают дублирование специалистами деятельности друг друга, дают возможность охватить все звенья организации управления.

Знание уровня образования, опыта работы, теоретической и методической подготовки, деловых и личностных качеств заместителей позволяет руководителю ДОУ правильно распределить функциональные обязанности, осуществить разделение, решить вопрос о кооперации труда и создании необходимого микроклимата в управленческом аппарате, руководить деятельностью заместителей с учетом возможностей каждого из них.

**Принципы** распределения функциональных обязанностей сравнительно просты:

1. Оптимальное соответствие возлагаемых обязанностей и предоставленных прав руководителя его статусу в коллективе, организаторским способностям, уровню профессиональной подготовленности.

2. Соответствие объема работы возможностям работника. Этот принцип позволяет каждому из заместителей конкретнее, определеннее руководить отдельными участками, эффективнее использовать свои знания и опыт, проявлять большую инициативу и самостоятельность в решении вопросов.

Различие статуса руководителей в системе управления ДОУ (заведующий – субъект управления, а заместитель может быть субъектом и объектом управления) предполагает необходимость усиления, в частности, воспитательной, педагогической, административно-распорядительной и финансово-хозяйственной деятельности в работе заведующего ДОУ и инструктивно-методической, общественно-организаторской и педагогической в работе заместителя. Такое разделение должно быть учтено при дифференциации их функциональных обязанностей.

Однако самостоятельность действий заместителей не должна превращаться в автономию, чреватую снижением качества и общего уровня управлением дошкольным учреждением. Необходимо согласиться с М.М. Поташником, который в своей книге «Демократизация управления школой» пишет: «Чтобы имен, хорошие шансы на успех в демократических преобразованиях современной школы, нужно осознать необходимость демократизации, ее «вынужденность». Принцип коллегиальности и демократизма позволит органически сочетать управление сверху, из центра, с развитием инициативы и самодеятельности снизу.

Наряду с разделением управленческою труда ее непременным признаком является *кооперирование.* Единство взглядов руководителей на совместно решаемые воспитательно-образовательные задачи и пути их осуществления, общность ценностных ориентации, отсутствие принципиальных разногласий в общепедагогических подходах к решению основных проблем управления и оценке деятельности педагогов, гармония во взаимоотношениях – все это обеспечивает взаимозаменяемость управленческого аппарата в управлении воспитательно-образовательным процессом в ДОУ.

Особое место в организационно-педагогической деятельности руководителя дошкольным учреждением занимают так называемые ***совещания при*** *заведующем,* которые могут иметь форму планерки, оперативного совещания, административного совета или расширенного совещания с приглашением руководителей общественных организаций или отдельных членов коллектива.

**Совещание при заведующем** – это оперативный орган управления, организующий педагогический коллектив и его руководителей на выполнение поставленных задач. Участие в его работе всех заместителей и руководителей общественных организаций обеспечивает возможность координации заведующим работы его заместителей, администрации и общественных организаций

Как отмечает В.И. Зверева, совещания при директоре позволяют осуществлять систематический сбор оперативной и тематической информации о состоянии учебно-воспитательного процесса в образовательном учреждении и его результатах, об уровне и качестве управления им и на основе ее оперативного анализа и срабатывать и своевременно принимать меры по повышению результативности работы педагогического коллектива и управленческого аппарата.

Для того, чтобы у каждого заместителя заведующего поддерживать интерес к работе, их творческое горение, стремление **к** постоянному совершенствованию и высокий уровень личной ответственности за результаты управленческой деятельности, необходимо каждому совещанию при заведующем придать характер *итогового* ***совещания*** *за определенный* (неделю, две недели, месяц) ***период деятельности.*** Следовательно, ***самооценка*** деятельности каждого руководителя на нем обязательна.

Согласуя и вырабатывая на освещении общие позиции в оперативном управлении ДОУ, руководители не только вооружаются едиными подходами к решению проблем, но и четко определяют, кто, что и как именно будет осуществлять в своей управленческой практике.

Совещание при заведующем – это также орган методического обучения, так как на нем формируются умения заместителей анализировать, планировать, организовывать, контролировать и регулировать деятельность коллектива и отдельных его членов, организовывать личный труд и оценивать его результаты.

Тематика вопросов, выносимых для обсуждения на совещание разнообразна и обусловлена содержанием задач стоящими перед коллективом и ориентирована на одну главную цель – организацию деятельности дошкольного образовательного учреждения на основе организации деятельности управляющей системы ДОУ, каждый компонент которой (заведующий и его заместители) должен четко знать цель и содержание своей деятельности, форм и методов ее осуществления.

**3. Рациональная организация личного труда руководителя ДОУ – условие повышения его эффективности**

П.И. Третьяков отмечает, что важным направлением совершенствования управления является рациональная организация труда на всех уровнях. Исследования подтверждают, что в любом учреждении около 90% всех действий и служебных отношений поддаются относительной стандартизации и нормированию.

Цель рациональной организации труда руководителей ДОУ – *повысить его результативность.* Достижение этой цели возможно за счет, во-первых, всемерной экономии и рационального использования времени, сил и средств, во-вторых, создания и рационального использования наиболее благоприятных условий труда.

Экономить время, это значит, прежде всего, уметь оценивать его количественно, т.е. определять, сколько времени необходимо для выполнения того или иного вида деятельности, точно устанавливать время начала и окончания различных видов деятельности; планировать свой труд, регламентируя его во времени; регламентировать труд подчиненных при выполнении всех видов деятельности; вести учет затрат личного времени, совершенствовать формы и методы организации труда путем рационального использования оптимальных средств, искать и находить в огромном многообразии дел резервы времени.

Значительно экономит время его учет при планировании различных видов деятельности, анализ планируемого и фактически затраченного времени. Многократный учет и анализ расходуемого времени дают возможность вывести определенную закономерность, характерные причины потерь рабочего времени; установить нормативы личных затрат на отдельные виды работ, что и будет положено в основу более рациональной организации и планирования личной работы руководителя ДОУ.

Труд руководителя объективно обусловлен и вместе с тем имеет творческий характер. С одной стороны, организация работы руководителя подчинена определенным закономерностям, принципам, правилам, а с другой стороны эти правила имеют весьма условный характер, требуют их творческого осмысления. Правила служат лишь исходным пунктом для активной работы руководителя над совершенствованием стиля работы, навыков и умений, методов организации своего труда, но знания их позволяют принципиально правильно организовать личный труд.

Многие общие правила организационной работы сформулированы в трудах А.К. Гастева, Я. Зеленовского, Г. Котарбинского и др. Современные ученые В.И. Зверева, Ю.Л. Конаржевский, П.И. Третьяков, также уделяют этому вопросу немало внимания.

Решающим условием любой работы является определение ее конечной цели.

Цели организационно-педагогической деятельности руководителя ДОУ определяются планом ее работы, а формы и средства их реализации непременно должны найти свое отражение в личном плане его работы. Задача планирования личного труда заключается в том, чтобы сосредоточить силы на главных направлениях. План руководителя ДОУ – реальное отражение предстоящей целенаправленной деятельности руководителя педагогического коллектива. В своей деятельности он ограничен временем – годом, кварталом, месяцем, неделей или днем. Форма планов, применяемая в практике ДОУ разнообразна.

Выбор оптимального варианта плана личной работы заведующего осуществляется с позиции удобства пользования им, возможности перспективного планирования с учетом годового плана ДОУ, соотнесенности его разделов с основными видами деятельности руководителя.

План-график работы заведующего ДОУ на месяц, отвечающий указанным требованиям, позволяет руководителю каждый раз, прежде чем составить его вновь, обратиться к годовому плану работы ДОУ, проанализировать все его разделы на планируемый период. Это одновременно способствует углублению анализа работы ДОУ в целом, без чего невозможна успешная реализация намеченного. План-график на месяц служит эффективным инструментом борьбы с текучкой.

Технологические схемы планирования личного труда руководителя образовательного учреждения, предложенные В.И. Зверевой, позволяют предельно облегчить, довести до автоматизма чисто технические операции планирования. Причем очень важно, чтобы избранные руководителем метод, техника оперативного планирования применялись постоянно. Лишь в таком случае они станут привычным, действенным средством в борьбе за экономию времени руководителя.

Процесс организации личного груда руководителя ДОУ творческий процесс, включающий использование тематических каталогов научной литературы библиотеки заведующего, нормативных документов и материалов, вошедших в постоянно действующий личный фонд руководителя, разнообразных картотек, памяток для контроля; сбор, накопление и использование документов и других материалов, составленных руководителем и его заместителями в ходе управления ДОУ.

В.И. Зверева, Н.Н. Лященко, Л.В. Поздняк, П.И. Третьяков, предлагают различные **циклограммы деятельности руководителя образовательного учреждения** и его заместителей, в которых сгруппированы периодически повторяющиеся виды деятельности, определена их продолжительность и последовательность в течение всего учебного года.

В практике ДОУ используется циклограмма деятельности на учебный год и неделю. Непродолжительность недели определила характер построения ее циклограммы по дням недели. Каждый день труда руководителя в этой циклограмме ограничен содержательным аспектом таких видов деятельности, которые концентрируют в себе два или три направления. Творческое применение циклограмм деятельности руководителя в практике ДОУ значи-иньно сокращает непроизводительные расходы времени руководителя, стабилизирует его труд, способствует синхронности работы всего коллектива ДОУ, росту эффективности и качества груда.

**4. Самооценка результативности организационно-педагогической** **деятельности – основа ее самосовершенствования**

Управленческая деятельность руководителя дошкольного образовательного учреждения многогранна, пронизывает все происходящие в дошкольном учреждении процессы и отличается большой сложностью и динамизмом. Вследствие этого оценка ее чаще всего дается опосредованно – по результатам деятельности педагогического коллектива и достигнутому уровню развития дошкольников. Действительно, по оценке эффективности работы ДОУ можно судить и о качестве управления воспитательно-образовательным процессом в ней. При этом соотношение достигнутых результатов с требованиями, предъявляемыми к ДОУ, может служить отправным критерием оценки как работы всех звеньев, так и эффективности управленческой деятельности руководителя ДОУ.

В современной педагогической науке предлагается несколько вариантов самооценки руководителем своей деятельности. В.И. Зверева предлагает такие подходы:

Сбор информации для оценки организационно-педагогической деятельности руководителя по ее важнейшим показателям:

* воспитательная деятельность;
* общественно-организаторская деятельность;
* инструктивно-методическая деятельность;
* педагогическая деятельность;
* административно-распорядительная деятельность

2. Программу самооценки организационно-педагогической деятельности, которая даст четкое представление о том, что необходимо совершенствовать, а показатели помогут сориентироваться в выборе системы мер по самосовершенствованию деятельности. Для руководителя дошкольного образовательного учреждения очень важным является этап подбора и подготовки исполнителей, определенная организация отношений между ними и самооценке результатов деятельности исполнителей. Для него важно использовать критерии самооценки организационно-педагогической деятельности.

3. Исследователи отмечают, что необходимо использовать программу для изучения и эффективности организационно-педагогической деятельности руководителя независимыми экспертами. Сравнение результатов самооценки организационно-педагогической деятельности руководителя и оценки ее результативности независимыми экспертами по одним и тем же показателям или с использованием разных методик, несомненно дополнят друг друга в поиске резервов совершенствования управленческой деятельности руководителей дошкольного образовательного учреждения.

**Литература**

1. Денякина Л.М. Руководитель дошкольного учреждения. Профессия или призвание? – Минск, 1997.
2. Езопова С.А. Менеджмент в дошкольном образовании. М.: Академия, 2003.
3. Колодяжная Т.Н. Управление современным дошкольным образовательным учреждением. Вып. I. – Ростов н/Д: Учитель, 2002.