

Семинар- практикум для заведующих ДОУ.

Предлагаю Вашему вниманию материал из опыта работы МДОУ детского сад № 37 города Армавира Краснодарского края.

Тема. Создание системы мониторинга как средства управления дошкольным образовательным учреждением.

В тексте использован материал разных дошкольных учреждений.

В современных условиях развития системы дошкольного образования и воспитания к руководителям дошкольных образовательных учреждений предъявляются большие требования. На современном этапе модернизация ДОУ подразумевает переход управления от режима функционирования в режим развития дошкольного образовательного учреждения.

Особенности управления качеством деятельности **в режиме функционирования** ДОУ – подразумевает тип управления ДОУ, направленный на закрепление и воспроизведение имеющихся результатов.

Данный тип управления закреплен в Уставе ДОУ. Устав – главный нормативный документ учреждения для его регистрации и юридического утверждения. Он представляет свод правил, положений, определяющих построение и деятельность образовательного учреждения, права и обязанности членов коллектива. В нем отражается и выделяется своеобразие, индивидуальность образовательного учреждения, указывается перечень локальных актов, регламентирующих его деятельность.

В соответствии с данными требованиями, управление ДОУ в режиме функционирования обычно характеризуется следующим образом:

1. Руководство ДОУ осуществляется в соответствии с Уставом ДОУ и законодательством РФ.
2. Заведующий ДОУ выполняет свои функции, в соответствии с должностной инструкцией.
3. В ДОУ соблюдается исполнительская и финансовая дисциплина.
 - 3.1. Имеется номенклатура дел.
 - 3.2. Регистрируется входящая и исходящая документация.
 - 3.3. Осуществляется работа по изучению и реализации нормативных документов (приказов, инструкций).
 - 3.4. Распределение обязанности между руководителями.
 - 3.5. Обеспечивается целевое расходование средств, предусмотренных сметой.
 - 3.6. Имеются данные о последней инвентаризации материальных ценностей.
4. В ДОУ имеется нормативно – правовая документация, регулирующая его деятельность:
 - 4.1. Устав ДОУ
 - 4.2. Договор с учредителем
 - 4.3. Договоры между родителями (законными представителями) и ДОУ и др.
5. В ДОУ соблюдаются правила по охране труда и обеспечивается безопасность жизнедеятельности воспитанников и сотрудников.

Для оценки системы управления качеством деятельности ДОУ, в режиме функционирования, обычно проводят экспертизу качества, документации ДОУ

Управление ДОУ в режиме развития – это часть управленческой деятельности, в которой посредством планирования, организации, руководства и контроля процессов развития и освоения новшеств обеспечиваются целенаправленность и организованность деятельности коллектива по наращиванию образовательного потенциала, повышению

уровня его использования и, как следствие, получение качественно новых результатов образования.

Новая образовательная политика, приоритетом которой является качество образования, привела к пониманию того, что необходимы новые подходы в управлении ДОУ.

Необходимо придерживаться определенных факторов, определяющих качество образования ДОУ

Фактор качества	Определяет
Содержание образования и конкретные программы (комплексные и парциальные), построенные на его основе	Что воспитываем Чему учим Что развиваем
Здоровье воспитанников	Какова цена образования
Подготовка детей к посещению дошкольного учреждения. Соответствие условий ДОУ контингенту воспитанников	Кого мы воспитываем, учим, развиваем
Положительная мотивация детей, посещающих ДОУ, и их родителей	Хотят ли они посещать ДОУ
Методическое и материально-техническое обеспечение образовательного процесса	Как обеспечиваются воспитание, обучение, развитие
Профессиональный уровень педагогического состава и вспомогательного персонала	Кто воспитывает, учит, развивает (ухаживает, оздоравливает)
Положительная мотивация персонала	Хотят ли они хорошо воспитывать, учить, развивать
Технология обучения, воспитания, развития дошкольников	Как воспитывают, учат, развивают
Диагностика: - состояние здоровья и развития ребенка, обученности в соответствии с программными требованиями; - готовность к обучению в школе	Как оценивается: - состояние здоровья ребенка; - его развитие; - достижения в овладении программой (ЗУН); - готовность к обучению в школе
Качество управления ДОУ	Как управляют ДОУ

Управление дошкольным учреждением — сложный, многофункциональный процесс, который требует согласования и упорядочивания всех управленческих функций.

Эффективный РЕЗУЛЬТАТ дошкольного учреждения предполагает управление образовательным процессом, управление персоналом, стратегическое управление дошкольным учреждением, управление качеством, управление маркетингом, управление ресурсным обеспечением.

Наиболее эффективным управлением ДОУ будет создание системы управления персоналом.

В систему управления ДОУ входят: (по Уставу)

- попечительский совет,
- Совет ДОУ
- педсовет.

Система управления в нашем образовательном учреждении состоит из 4 разделов:

- Целей
- подсистемы
- содержания деятельности
- ответственных лиц

Система управления ДОУ

	цели	подсистема
1	Определить содержание учебно-воспитательной работы в соответствии с выбранной программой и государственными стандартами	Обучение, воспитание, развитие
2	Сформировать у педагогов потребность непрерывного профессионального роста как условие достижения эффективности результатов деятельности ДОУ	Научно-методическое обеспечение
3	Создать экологический механизм, обеспечивающий автономное функционирование ДОУ в условиях рыночных отношений	Экономическое и материально-техническое обеспечение
4	Создать условия социально – психологического комфорта и защищенности всех участников образовательного процесса	Социально- психологическое обеспечение
5	Обеспечить соблюдение действующих правовых норм и конвенции о правах ребенка	Правовая защита
6	Создать механизм взаимодействия детского сада и социума, обеспечивающий достижение целей ДОУ	Региональное взаимодействие ДОУ с другими социальными институтами

Обеспечить эффективное управление работой коллектива невозможно без регулярного отслеживания различных показателей. В результате мы пришли к выводу о необходимости применения мониторинга, как метода контроля руководителя, оптимизирующего деятельность коллектива ДОУ.

Мониторинг (контролировать, проверять)- систематическое наблюдение за каким –либо (нибудь) процессом с целью фиксирования соответствия (или несоответствия) результатов этого процесса первоначальным предложениям; процесс отслеживания состояния объекта (системы или сложного явления) с помощью непрерывного или периодически повторяющегося сбора данных, представляющих собой совокупность определенных ключевых показателей.

Мониторинг в образовании – постоянное наблюдение за каким –либо процессом в образовании с целью выявления его соответствия желаемому результату или первоначальным предложениям.

По другой версии, понятие мониторинг происходит от латинского слова monitor – «предостерегающий» и означает осуществление некоторого действия, направленного на реализацию функций наблюдения, предупреждение, контроля.

Контроль-процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными; наблюдение в целях надзора, проверки и выявления отклонений от заданной цели и их причин; функция управления, устанавливающая степень соответствия принятых решений фактическому состоянию дел.

Контроль управления – один из необходимых этапов управленческого цикла, назначение которого –выявление отклонений величины фактических параметров управляемой системы от желаемых (цели, задания, нормы и т.д.).

Контроль управления –средство воздействия, позволяющее не только выявлять, но и предупреждать отклонения, ошибки. Контроль управления выступает заключительным

этапом процесса управления и рассматривается как элемент деятельности любой системы управления, любого управленческого работника.

А.С. Белкин рассматривает 4 вида мониторинга:

- дидактический (слежение по различным сторонам учебного процесса);
- воспитательный (слежение за различными сторонами воспитательного процесса);
- социально-психологический (слежение за системой коллективно-групповых, личностных отношений,...);
- управленческий (слежение за характером взаимодействия на различных управленческих уровнях) в системах:
 - руководитель – коллектив
 - руководитель – детский коллектив
 - руководитель – коллектив родителей
 - руководитель – внешняя среда ОУ
 - воспитатель – воспитатель
 - воспитатель – воспитанники
 - воспитатель – семья)

А.С. Белкин делает вывод о том, что образовательный мониторинг есть элемент системы информационного обеспечения управленческих и педагогических решений и рассматривается как один из эффективных научных методов изучения образовательного процесса.

Основанием для создания системы мониторинга в ДОУ является постоянное повышение требований образовательной системы к качеству образования. Основу решения проблемы качества образования на уровне ОУ составляют проектирование и внедрение системы управления качеством образовательного процесса.

Диапазон руководства - объем организационного пространства, которое руководитель в состоянии контролировать.

Итак, мониторинг — это контроль не результата, а процесса деятельности, выявление тенденций динамики ее развития. Характер этой деятельности определяет и специфику, и содержание мониторинга, например: медицинский, хозяйственный, педагогический, психолого-педагогический и пр.

Создав систему мониторинга как средства управления ДОУ, руководитель получает сведения о состоянии системы работы по всем направлениям работы ДОУ. Наиболее рациональным подходом к управлению системой мы считаем управление на основе мониторинговых исследований. С его помощью становятся яснее и прозрачнее цели предстоящей работы, видны сильные и слабые стороны деятельности всех субъектов (работников) ДОУ.

В то же время процедуры по управлению качеством всегда предполагают процесс взаимодействия сотрудников по достижению качества запрограммированного результата, поэтому необходимым шагом в детском саду стало распределение содержания деятельности по управлению ДОУ (делегирование полномочий) субъектам управляющей подсистемы ДОУ.

Делегирование – квалифицированная передача полномочий подчиненным и создание позитивной обратной связи – необходимые составляющие деятельности современного руководителя.

С помощью делегирования руководители всех уровней распределяют среди своих сотрудников и в пределах своей компетентности многочисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации, а в условиях ДОУ – целей обучения, воспитания, развития личности.

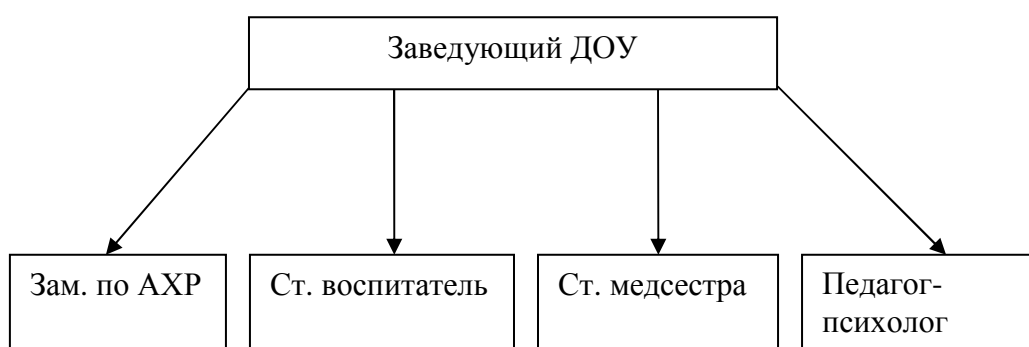
Успешное решение проблем делегирования позволяет руководителю сосредоточиться на анализе, прогнозировании, планировании и реализации перспективных стратегических целей и задач; отсутствие же делегирования или неумение

его осуществить обрекает руководителя на роль пленника так называемой «текучки», на управление по отклонениям.

Управлять ДООУ в режиме развития одному руководителю невозможно, поэтому в нашем детском саду была создана **«управленческая команда»**.

В литературе для обозначения управляющей подсистемы используются разные названия: «администрация», «управленческий аппарат», «административное звено», «группа по управлению» и др. Но мы остановились именно на **«управленческой команде»**.

В состав **«управленческой команды»** – помимо заведующего входят : старший воспитатель ,заместитель по административно – хозяйственной работе, педагог – психолог, старшая медсестра , главный бухгалтер (со согласованию). Все они помогают руководителю в управлении ДООУ; осуществляют опосредованное руководство в соответствии с заданными целями, программой развития учреждения и ожидаемыми результатами.



Свою деятельность по формированию управленческой команды мы начали с :

- разработки Положения о службе мониторинга качества образования (или контрольной деятельности в ДООУ)
- приказа об её составе на очередной учебный год.

Положение о службе мониторинга качества образования :

- определяет задачи,
- направление,
- содержание деятельности службы
- права и обязанности членов команды по отслеживанию качества образования в ДООУ
- формы документирования мониторингового процесса,
- отчётов и сроки их предоставления.

Для более успешной работы **«управленческой команды»** были определены основные условия ее формирования в нашем детском саду :

- чёткое видение стратегических путей повышения качества образования, развития ДООУ;
- единство целей и ценностных ориентаций участников управленческой команды;
- гуманистические и демократические приоритеты, как во взаимопонимании команды, так и в осмыслении ими сущности процесса МКО, в котором велика роль самоанализа, самооценки, самоактуализации, самоуправления;
- коллективный поиск оптимального пути и решений проблемы информационного обеспечения управления качеством образования;
- оптимальное распределение функций, прав и полномочий в мониторинговых процедурах;

- определяющая роль руководителя, его уважение к членам команды, максимальное делегирование полномочий, обязанностей, организация устойчивых коммуникаций, чёткие координационные связи;
- высокий уровень компетентности и культуры членов команды.

Систематизированная информация мониторинга руководителей служб позволяет руководителю «**управленческой команды**» и также руководителю ДОУ дает возможность:

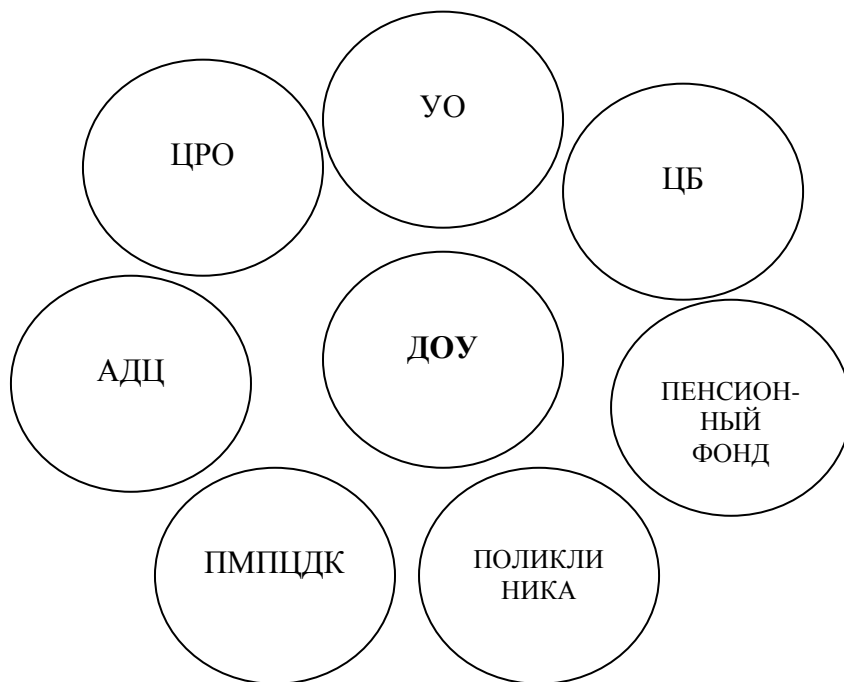
- создать банк информации;
- подвести итоги;
- наметить перспективу;
- определить направление в деятельности педагогов.

Результативность мониторинга:

- Помогает результативно организовать и осуществлять воспитательно – образовательный процесс в ДОУ.
- Стимулирует личностное развитие детей и творческий рост педагогов,
- Позволяет эффективно распределять ресурсы ДОУ (финансовые, временные, личностного потенциала сотрудников)
- Способствует повышению статуса ДОУ в городе.

На основе собранной информации от руководителей служб «**управленческой команды**» создается сводная таблица по запросам служб города.

**ДАННЫЕ МОНИТОРИНГА ПЕРЕДАЮТСЯ В
СЛЕДУЮЩИЕ СЛУЖБЫ ГОРОДА**



Для более эффективной работы по сбору информации были разработаны в ДОУ:

- система мониторинга качества образования в системы дошкольного образовательного учреждения.
- Критерии и показатели оценки деятельности
- Положение об организации мониторинга в ДОУ.
- Система оценки деятельности работников ДОУ (в баллах, процентах).
- Технологические таблицы для фиксации результатов мониторинга.
- Алгоритм деятельности « управленческой команды» по мониторингу в ДОУ.
- Формы итогового аналитического материала и приказы по итогам.

Список использованной и рекомендуемой литературы.

- Безуглов Ю.И., Зотова Н.К.* Методология аттестации педагогических и руководящих работников системы общего среднего образования // Методист. 2002. №6.
- Белая К.Ю.* 300 ответов на вопросы заведующей детским садом. М., 2003.
- Журавлев П.В. и др.* Персонал. Словарь понятий и определений. М., 1999.
- Коджаспирова Г.М., Коджаспиров А.Ю.* Педагогический словарь для студ. Высших средних учебных заведений. М., 2000.
- Колодяжная Т.П.* Управление современным дошкольным образовательным учреждением. Ростов н/Д, 2002. Ч.1.
- Крыжко В.В., Павлютенков Е.М.* Психология в практике менеджера образования. СПб., 2002.
- Крысько В.Г.* Психология и педагогика: Схемы и комментарии. М., 2001.
- Кутузова И.А.* Что должен знать руководитель дошкольного учреждения. М., 2002.
- Маневцова Л.М.* Организация делопроизводства в ДОУ. М., 2004.
- Организация обучения взрослых в профессиональном учреждении: Пособие для руководителей образовательных учреждений / Под ред. А.Ф. Андреевой, Г.В. Борисовой, Т.Ю. Аветовой. СПб., 2003.
- Орлова Т.В.* Перспективное планирование развития школы. М., 2000.
- Планирование деятельности профессионального образовательного учреждения. Пособие для руководителей образовательных учреждений / Под ред. Е.В. Васиной. СПб., 2003.
- Полонский В.М.* Словарь понятий и терминов по законодательству Российской Федерации об образовании. М., 1995.
- Сергеева В.П.* Управление образовательными системами: Программно-методическое пособие. М., 2001.
- Сергеева Т.А., Уварова Н.М., Максимченко Т.В.* Как создать эффективную методическую службу: Методические рекомендации. М., 2003.

