МУНИЦИПАЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ ДОШКОЛЬНОЕ УЧЕРЕЖДЕНИЕ

«Детский сад № 8»

ПРЕДГОРНОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА СТАВРОПОЛЬСКОГО КРАЯ

**Основные функции управления в деятельности заведующего**

Выполнила:

Заведующий МБДОУ №8

Демирчева Т.М.

Ст. Ессентукская 2019-2020 г.г.

Детский сад по своей форме, содержанию и структуре является сложным воспитательным учреждением, и руководство им должно осуществляться на основе принципов и положений науки управления.

Управление предполагает умелое использование существующих закономерностей, создание хорошо продуманной системы взаимосвязей и требует, чтобы процессы, зависящие от руководителя, не протекали без его вмешательства. Управлять дошкольным учреждением – это значит целенаправленно воздействовать на педагогический коллектив (а через него на воспитательно-образовательный процесс) для достижения максимальных результатов в области воспитания детей дошкольного возраста.

Процесс управления начинается с постановки определенных целей, задач и заканчивается их достижением. Затем на основе анализа результатов намечаются следующие задачи, и цикл начинается сначала. В дошкольном учреждении таких циклов несколько: с момента поступления ребенка в детский сад и до его ухода в школу, годовой, квартальный, месячный, от педсовета к педсовету, дневной и др.

Одной из важных категорий управления являются функции. К основным из них можно отнести: выработку и принятие решений, включая планирование; организацию; учет и контроль; регулирование. Все эти функции характерны для системы управления дошкольным учреждением, но каждая из них имеет свои особенности, вытекающие из специфики содержания работы этого учреждения.

Управление воспитательно-образовательным процессом в дошкольном учреждении в связи с повышением требований к организации педпроцесса, увеличением контингента детей значительно усложнилось. Успех в этой работе во многом зависит от уровня руководства дошкольным учреждением со стороны заведующего, умения правильно реализовывать функции управления.

***Выработка и принятие решений***

Выработка и принятие решений является одной из основных функций управления; процесс управления часто определяют как процесс принятия и реализации решений. Решение представляет собой формулировку цели воздействия, как бы идеальный образ результатов, которые намечается получить; оно предопределяет направленность остальных функций.

Процесс принятия решения проходит 4 этапа. Прежде всего, это тщательная подготовка решения, которая включает всестороннее обдумывание и изучение условий, в которых оно дается. Далее следует выработка и принятие самого решения, организация исполнения. Заключительным этапом в данном процессе является проверка исполнения, педагогическая оценка результатов.

Прежде чем приступить к выработке решения, заведующий должен правильно и точно сформулировать цель работы, выявить степень ее необходимости, затем определить силы, средства, возможности для выполнения принимаемых решений. Например, намечая ввести в дошкольном учреждении обливание тела ребенка как средства закаливания, заведующему необходимо установить возможности реализации данного решения при имеющихся условиях, уровне квалификации педагогического персонала и т.д.

После постановки цели необходимо подготовить возможные варианты решения, проанализировать их, выяснить недостатки и достоинства каждого и выбрать оптимальный вариант.

По своему характеру и содержанию решения делятся на несколько видов:

1. Оперативно-распорядительные решения принимаются в тех случаях, когда в ходе воспитательно-образовательного процесса обнаруживаются те или иные отклонения от нормы. Примером подобных решений служат приказы заведующего дошкольным учреждением, касающиеся содержания работы воспитателей или других сотрудников.

2. Нормативно-организационные решения связаны с регламентацией всего распорядка дошкольного учреждения. Они носят постоянный характер, действуют длительное время и меняются в связи с изменением условий работы учреждения. К ним относятся правила внутреннего трудового распорядка, режим дня, графики работы сотрудников и т.д.

3. Хозяйственно-руководящие решения касаются финансово-хозяйственных вопросов. Как и оперативно-распорядительные, они носят разовый характер. Это акты списания, приказы по итогам ревизии, касающиеся содержания здания дошкольного учреждения, его участка и т.д.

4. Решения перспективного характера определяют деятельность педагогического коллектива на данный период. К ним относятся годовые планы работы детского сада, решения педсовета, производственных совещании. Этому виду решений принадлежит главная роль, так как на их основе принимаются решения, касающиеся остальных аспектов работы учреждения.

Решения могут носить единоличный и коллективный характер.

В современных условиях к управленческому решению предъявляется ряд требований: научная обоснованность, целенаправленность, своевременность, компетентность, четкость и конкретность, правомерность, последовательность. Независимо от формы, в которой оно принимается, решение должно отражать в формулировке сущность вопроса.

По степени категоричности передачи или оформления решения выделяют приказ, распоряжение, постановление, рекомендацию, указание и совет. Приказ – наиболее частый вид решения в дошкольном учреждении. В нем четко определяются задачи и способы их реализации. Приказ обычно что-то требует или запрещает, касаясь важных сторон деятельности коллектива, и обязывает к точному исполнению предписания.

Этот вид решения должен быть точным, конкретным, четко и ясно сформулированным. При его составлении следует учитывать силы и средства тех, кому он адресован. Сроки исполнения приказа должны соответствовать объему установленного задания; также необходимо указать, на кого возложен контроль за его исполнением.

Очень важно правильно отдать распоряжение. Любые распоряжения должны быть объективно необходимыми, вытекающими из существующего положения дел, а не из стремления распоряжаться. Распоряжение должно быть преподнесено в такой форме, чтобы казалось очевидным, что оно является логическим следствием объективно существующей ситуации. Получивший задание должен быть убежден, что если бы сам оказался на месте заведующего, то при данных обстоятельствах отдал бы такое же распоряжение, какое получил сам.

Распоряжение должно учитывать индивидуальные особенности его исполнителей: квалификацию, активность, личные качества, опыт и возраст. Распоряжения отдаются различными способами в зависимости от конкретных условий, а также от того, кому они адресуются. Форма их может быть самой решительной, если ситуация требует оперативных действий, и руководитель полностью несет за это ответственность.

Распоряжение, отданное в вежливой форме, приводит к лучшему результату, ибо человек всегда внутренне протестует против резкости. Даже в случае некорректного отношения со стороны сотрудника руководителю нужно быть терпеливым и доброжелательным.

Решение может быть доведено до сведения работников дошкольного учреждения также в форме постановления, указания-инструкции, рекомендации.

Решения или постановление характерно для коллективных органов руководства (педсовета, совещания). Следует помнить, что при обсуждении решения или постановлении нужна коллегиальность, а при исполнении персональная ответственность. Так же, как и приказ, оно требует немедленного начала выполнения. Чтобы совещание было эффективным, его тщательно готовит. Любое совещание, собрание проходит в оперативном рабочем темпе.

Рекомендация является одним из способов принятия и доведения решения до сведения исполнителей. Она используется, когда необходимо подчеркнуть уважение к самостоятельности в работе исполнителя. Рекомендация не обязывает, она служит советом, пожеланием с целью дать нужное направление в работе, в выполнении задания. В практике управления учебно-воспитательным процессом в дошкольном учреждении заведующий часто использует эту форму в виде памяток, вопросников, помогающих воспитателям в организации различных видов работы с детьми (например, «Памятка по организации воспитательной работы с детьми в весенний период времени», «Рекомендации по организации игр с песком и водой в летнее время в младших группах» и др.).

Указание и инструкция содержат данные о том, что надо сделать, кому и когда. Адресуясь к сознанию исполнителя, они не ограничивают его в выборе средств и методов в выполнении поставленной задачи. Исполнителям предоставляется большая самостоятельность и возможность проявить творчество.

Наименее регламентированным является совет, так как при использовании этой формы окончательное решение остается за исполнителем.

Заведующему необходимо осуществлять общий и персональный контроль и проверку реализации решений. В дошкольном учреждении введено такое правило, что исполнитель докладывает тому, кто дал задание, о состоянии дел, о возникших затруднениях, необходимой помощи и о выполнении задания. Заведующий оценивает работу сотрудников на основе анализа их деятельности, подводит общий итог с учетом упущений, промахов, ошибок.

***Планирование***

Планирование является важным этапом в управлении дошкольным учреждением. Это один из видов управленческого решения. Оно позволяет осуществить совокупность мер по реализации задач, стоящих перед коллективом.

Планирование начинается со всестороннего и глубокого анализа состояния работы в детском саду с целью выявления сильных и слабых ее сторон, и постановки актуальных задач на предстоящий период.

При планировании необходимо учитывать перспективы развития народного образования и дошкольного воспитания в стране, городе, районе, а также перспективы развития своего учреждения на несколько лет вперед, на пятилетку или на более отдаленный срок. В плане определяются главные, наиболее важные задачи работы дошкольного учреждения, на решение которых будет направлена деятельность коллектива, и определяются основные пути и способы их решения: целесообразная расстановка людей и распределение обязанностей, координация действий членов коллектива, меры их стимулирования (через организацию инструктажа, контроля, соревнования), создание благоприятного психологического климата в коллективе, укрепление материальной базы учреждения. Действенность плана заключается в ясности и четкости целей, задач, в конкретности и перспективности, в учете объективных особенностей планируемого.

План составляется в виде координированной системы решений, рассчитанной на обеспечение эффективной деятельности учреждения в течение недели, месяца, года или более длительного срока.

Различные аспекты деятельности детского сада находят отражение в годовом плане работы, в планах работы родительского комитета, в перспективном плане повышения квалификации педагогического коллектива и др.

В составлении и утверждении плана работы на год участвует весь коллектив. В его основу должны быть положены следующие принципы: научность, перспективность и конкретность выражается в научности, предполагает организацию всей вопитательно-образовательной, административно – хозяйственной и общественной работы детского сада на основе достижений науки и передового педагогического опыта. Перспективность может быть обеспечена определением общих задач, исходя из того, что детский должен формировать основы материалистического мировоззрения, закладывать базу для воспитания социально активной личности, давать начальные знания, создавать предпосылки для успешного обучения детей в школе и, прежде всего, укреплять их здоровье. Конкретность проявляется в определении точных сроков исполнения намеченных мероприятий, в четкости назначения ответственных за их выполнение, в систематическом, всестороннем контроле.

Годовой план составляется на учебный год (с 1 сентября по 31 августа).

Руководитель, планируя работу дошкольного учреждения исходит, прежде всего, из анализа результатов деятельности детского сада за истекший учебный год. Отчеты воспитателей, обсуждение их работы на итоговом педагогическом совете, который проводится в мае – июне, а также анализ деятельности других сотрудников – все это позволяет выявить не только достижения, но и нерешенные проблемы, определить задачи на будущий учебный год. Заведующий должен тщательно подготовить заключительный педагогический совет, дать возможность каждому его члену высказать свои предложения по вопросам воспитания детей, улучшения материальной базы учреждения, питания, педагогической пропаганды. Коллективное, деловое обсуждение позволит руководителю составить проект годового плана на будущий год.

План должен быть компактным. Для этого его вводную часть нужно сокращать до минимума (во многих планах она выглядит как отчет о проделанной работе). Описание достигнутых результатов за прошедший год можно отнести в материалы итогового педагогического совета. План – это руководство к действию. В нем отражаются основные задачи, которые поставлены перед дошкольным учреждением в новом учебном году. Главная цель намеченной в плане работы – поднять на более высокую ступень качество и эффективность воспитания и обучения детей. Поэтому очень важно при составлении плана продумать реальность его выполнения, учесть возможности всего коллектива.

Постараемся четко представить себе структуру годового плана. Первая его часть – определение основных задач. Причем эти задачи являются главными для данного детского сада, так как они продиктованы конкретными условиями учреждения, его спецификой. Рекомендуется намечать две-три задачи на год, ибо практическое осуществление каждой требует от заведующего большой организационной и методической работы.

Для более четкой реализации годового плана составляется график, в котором определяется вид и содержание контроля, время (месяц) его проведения, темы, указывается, кто его осуществляет, где подводятся итоги с последующим их обсуждением. Кроме перечисленных видов планирования, каждый заведующий дошкольным учреждением должен иметь план своей собственной работы по руководству коллективом.

Планированию труда, заведующего предшествует разделение функций между воспитателем-методистом, завхозом, кладовщиком, врачом и медицинской сестрой, определение персональной ответственности каждого за свой участок работы.

Необходимо четко определить цели работы на планируемый период, предвидеть предполагаемые результаты, создать условия, способствующие выполнению плана.

***Организация***

Организация – это деятельность по реализации плана работы обеспечивается правильным подбором и расстановкой кадров, четким определением обязанностей каждого члена коллектива, строгой дисциплиной.

Выполнение организационной функции управления строится на основе Устава детского сада, Правил внутреннего трудового распорядка для работников детских садов, «Квалификационных характеристик должностей руководящих и педагогических работников детских дошкольных и внешкольных учреждений», «Санитарных правил устройства и содержания детских дошкольных учреждений» и других инструктивных документов.

В организации работы дошкольного учреждения большая роль принадлежит заведующему. Он должен продумать весь объем предстоящей работы в соответствии с директивными документами и задачами, намеченными в годовом плане, выделить главное.

Заведующий распределяет работу соответственно обязанностям, опыту и индивидуальным качествам каждого члена коллектива. Перед началом учебного года, когда уже намечены задачи работы дошкольного учреждения, он своевременно распределяет обязанности между воспитателем-методистом, завхозом, врачом, наделяет их правами для самостоятельного решения вопросов, закрепляет воспитателей и нянь за определенными группами. Очень важно направить работу каждого сотрудника так, чтобы он был не только техническим исполнителем, но и сам проявлял инициативу. Четкое разделение обязанностей помогает избежать параллелизма в работе, устанавливает личную ответственность каждого сотрудника за конкретное дело, облегчает контроль и оценку работы.

Руководитель должен строго выполнять то, что запланировано, и учить этому своих помощников. Нечеткость в организации работы дошкольного учреждения обусловлена рядом причин: формализмом планирования, параллелизмом в работе, невыполнением принятых решений.

***Контроль***

Воспитательно-образовательный процесс в дошкольном учреждении требует, чтобы им управляли. А это возможно только в том случае, если заведующий хорошо знает состояние дел в управляемом дошкольном учреждении, если ему известны Возможности своих помощников, если он знает все особенности воспитательно-образовательного процесса. Условием для этого является четко организованный поток оперативной информации.

Соблюдение норм взаимоотношений между сотрудниками, определенный ритм работы учреждения, способствующий выполнению плана, обеспечивает контроль.

 Контроль в дошкольном учреждении – это система наблюдений и проверок соответствия воспитательно-образовательного процесса планам, приказам, а также «Программе воспитания в детском саду».

Отсутствие системы контроля вызывает стихийность в его осуществлении. Устраняясь от контроля или осуществляя его не систематически, заведующий теряет возможность оперативно вмешиваться в ход воспитательного процесса, управлять им.

Контроль является важнейшим фактором воспитания молодых кадров, усиления личной ответственности молодого специалиста за исполнение своих обязанностей. Он позволяет также установить, все ли в дошкольном учреждении выполняется в соответствии с принятым решением, выявить отклонения и их причины, определить пути и методы устранения недостатков. При отсутствии контроля за исполнением ранее принятых решений все остальные виды его малоэффективны. Таким образом, контроль должен быть регулярным, систематическим, действенным и гласным.

Контроль заведующего должен быть предметным и конкретным, его осуществление – соответствовать составленному плану-графику на неделю или месяц. Выбор форм контроля во многом зависит от времени его проведения.

Например, посещая в начале гола занятия в разных возрастных группах, заведующий придает особое значение контролю за тем, как воспитатель знает программу; какие пособия и атрибуты приготовил, какой дидактический материал подобрал; какой дополнительной методической и детской литературой располагает; какие темы и разделы программы считает более трудными для усвоения; посетили ли воспитатели вновь поступивших детей на дому; все ли сведения о родителях собраны и др.

Формы контроля могут быть разнообразными: изучение документации и календарных планов, беседы с воспитателями и последующее посещение группы, проверка наличия и исправности оборудования.

От того, какие требования в начале учебного года предъявит руководитель к воспитателям и другим сотрудникам детского сада, во многом будут зависеть дальнейшие успехи в работе учреждения.

Существует несколько видов контроля: предупредительный, тематический, фронтальный, сравнительный, обзорный.

*Тематический* контроль имеет целью привлечь внимание коллектива к определенным задачам дидактического, методического, воспитательного характера, которые в данном детском саду решаются недостаточно успешно. Это самый распространенный вид контроля в дошкольных учреждениях. Он проводится также с целью проверки выполнения разделов программы отдельными воспитателями.

В ходе проверки устанавливается, владеет ли воспитатель методикой проведения занятий по данному разделу программы, правильно ли оборудован педагогический процесс при выполнении программы по данному разделу, какой уровень знаний детей, какие умения и навыки сформированы у них в данном виде деятельности, соответствует ли это требованиям программы, насколько самостоятельны дети и др. В результате тематической проверки у руководителя должно быть полное представление о том, как проводится в группе работа по данному разделу программы. Такой контроль требует от проверяющего знания различных методик дошкольного воспитания, современных исследований, новинок методической литературы.

*Фронтальный* контроль предусматривает всестороннюю, глубокую проверку работы воспитателя. Такой контроль предполагает посещение группы в течение нескольких дней. Лучше, когда фронтальной проверке подвергаются оба воспитателя, работающие в одной и той же возрастной группе. В этом случае можно установить преемственность методов педагогического воздействия, согласованность в работе педагогов между собой, с детьми, нянями и родителями, выявить сильные и слабые стороны в работе каждого, помочь им скоординировать работу.

В процессе фронтального контроля изучаются календарные планы, документация группы, работа с родителями, педагогической квалификации, участие в общественной жизни коллектива.

*Сравнительный* контроль необходим для сопоставления результатов работы воспитателей по выполнению различных разделов программы. Такой контроль позволяет выявить разницу в работе воспитателей параллельных групп. Например, заведующий, просматривая детские рисунки двух подготовительных к школе групп, замечает, что они очень отличаются и по технике исполнения, и по сюжетам. Чтобы выяснить, почему это так, он проверяет, как ведется работа по обучению детей рисованию, каково влияние педагога на развитие изобразительного творчества детей в параллельных группах. В результате проверки устанавливает, что один воспитатель слабо владеет методикой обучения детей изобразительной деятельности, к тому же в эту группу попали дети, не посещавшие ранее детский сад. В соответствии с этими причинами, вызывающими отставание детей в рисовании, заведующий вырабатывает предложения, которые должны исправлять существующее положение. В данном случае – это изучение опыта коллег, успешно работающих рядом, более активное привлечение детей к рисованию в свободное время, посещение семинара по овладению практическими навыками рисования и др. Сравнительный контроль используется и с целью сравнения работы двух воспитателей из одной группы.

*Обзорный* контроль следует рассматривать как разновидность тематического контроля. Он дает представление о работе педагогического коллектива на каком-то определенном этапе, в какой-то момент. Например, может быть проверена готовность всех воспитателей к рабочему дню или к первым дням работы с детьми в новом учебном году; выявлены наиболее успешные методы в работе каждого воспитателя к концу учебного года.

Заведующий должен заботиться о создании условий для строго выполнения режима дня

Итогом обзорного контроля может быть собеседование, запись предложений в специально тетради, где анализируется работа педагогов.

Проверка работы воспитателей требует от руководителя тщательной подготовки. Прежде всего, необходимо установить цель проверки, которая должна определяться основными задачами, поставленными перед коллективом на текущий учебный год, а также необходимостью, выявившейся в процессе работы. Проверка пройдет целенаправленно, если будет разработан ее план.

Процесс подготовки включает и планирование всех видов контроля в годовом плане работы дошкольного учреждения. Воспитатели уже в начале учебного года знают, чья работа и что именно в ней будет проверяться в течение года. Знание темы и сроков проверки мобилизует их на самостоятельное выявление своих недостатков, на поиск путей их преодоления.

Заведующий, предупреждает воспитателя о проверке заранее, но это не исключает контроля и без предупреждения. Заведующий имеет право в любое время контролировать работу воспитателя, соблюдая правило: не делать ему замечаний по поводу работы в присутствии детей, родителей, посторонних.

Методы контроля – это, прежде всего, наблюдение за деятельностью воспитателя и детей, ознакомление с календарным планом и с записями учета работы воспитателя, Изучение детских работ, беседы с воспитателями и детьми.

Наблюдение за деятельностью педагога и детей является основным методом контроля. В процессе наблюдения фиксируются и оцениваются приемы и методы работы воспитателя, реакция детей, ведется хронометраж.

Одна из задач контроля – проверка исполнения инструктивно – методических документов, предложений инструктирующих лиц, а также выполнение решений педсоветов по итогам предыдущих проверок. Важной задачей является изучение кругозора педагога, его духовных интересов, выяснение того, чем он живет, что читает, как следит за достижениями науки, культуры, какое место в его духовной жизни занимает искусство и т.д.

***Регулирование***

Регулирование направлено на постоянное поддержание необходимого уровня организованности в дошкольном учреждении. Регулирование проявляется при согласовании планов, сроков проведения мероприятий, назначении ответственных исполнителей, что помогает избежать дублирования.

В процессе выполнения принятых решений регулирование способствует поддержанию порядка в реализации намеченных мер.

Регулирование, основанное на результатах контроля, помогает устранению отклонений от первоначальной цели. На этом этапе важно выявлять и закреплять положительные моменты деятельности и развивать их.

Регулирование требует от руководителя управленческих знаний, оперативности и большого искусства во взаимодействии с людьми. Регулирование нередко связано с перестановкой воспитателей и обслуживающего персонала, перераспределением поручений, что ведет к перестройке отношений с исполнителями. Исполнители не всегда понимают необходимость этих действий, и заведующий проявляет большую выдержку и тактичность, чтобы их убедить.

Регулирование осуществляется через беседы, оперативные совещания и в связи с принятием управленческих решений по частным вопросам.