Муниципальное дошкольное образовательное учреждение

 «Детский сад «Белоснежка» г. Надыма»

МДОУ «Детский сад «Белоснежка»

629730, Российская Федерация, Ямало-Ненецкий автономный округ, г.Надым,

ул. Набережная им.Оруджева, д. 29/1, тел./факс:8(3499)56-34-53,E-mail:belosnezhka-ds@mail.ru ОКПО 78191969, ОГРН 1058900415815, ИНН/КПП 8903024649 / 890301001

**РЕФЕРАТ**

**ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ МДОУ «ДЕТСКИЙ САД «БЕЛОСНЕЖКА» Г, НАДЫМА»**

 Выполнила

 Тропова Марина Анатольевна,

 заместитель заведующего по УВР

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ](#_Toc362892788) 3

[ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕТСКОГО САДА](#_Toc362892793) 4

[1.1. Характеристика муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения комбинированного вида «Детский сад «Белоснежка» г. Надыма](#_Toc362892794) 4

[1.2. Анализ стиля руководства персоналом детского сада](#_Toc362892795) 9

[1.3. Проблемы подготовки и развития профессионализма персонала детского сада](#_Toc362892796) 15

ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность** выбранной темы. В данной работе рассматриваются вопросы, касающиеся системы управления персоналом ДОУ в целях её совершенствования.

Система управления ДОУ – это корпоративная деятельность людей, объединенных общими целями, ценностями, мотивами, потребностями, обуславливающими инновационное развитие дошкольного учреждения. Сегодня система дошкольного образования претерпевает существенные изменения.

Реформирование системы дошкольного образования, демократизация и расширение прав дошкольных учреждений оставляют по новому взглянуть на управление персоналом детского сада.

Реформирование системы образования обусловило необходимость модернизации системы управления образованием, которое осуществляется на основе теоретических исследований в области управления, сложившихся в зарубежном и отечественном опыте.

Направленность системы управления ДОУ на качество, результативность,
конкурентоспособность предполагает особую мотивационно-целевую ориентацию руководителя дошкольным учреждением. Анализ теории управления в образовании позволяет обосновать поиск эффективных технологий управления дошкольным образовательным учреждениям (ДОУ), избежать устоявшихся, устаревших и малоэффективных подходов к решению проблем управления современным ДОУ.

Системный подход к управлению образовательным учреждением определяет качество процесса и его результата. Особое значение сегодня приобретает корпоративный стиль управления, способствующий созданию атмосферы уважения, доверия, успеха для каждого члена коллектива ДОУ, добивающегося определенных качественных результатов.

Разработка и внедрение в практику новых эффективных типов процесса управления позволяет обеспечить переход дошкольного учреждения из функционирующего в развивающий инновационный режим.

В настоящее время существует огромное количество научной литературы, посвященной управлению персоналом. Данная тема затрагивает интересы сразу нескольких научных дисциплин, над ней работают специалисты в области экономики, социологии, психологии, социальной психологии, менеджмента и т.д. В исследованиях авторов под руководством Р.М. Чумичевой была изучена оптимальная система управления качеством дошкольного образования по процессу и результату. Авторы отмечают зависимость между методами управления, требованиями стандарта и качеством дошкольного образования.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕТСКОГО САДА

## 1.1. Характеристика муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения комбинированного вида «Детский сад «Белоснежка» г. Надыма

Муниципальное казенное дошкольное образовательное учреждение комбинированного вида «Детский сад «Белоснежка» г. Надыма». Государственный статус учреждения – казенное дошкольное образовательное учреждение детский сад комбинированного вида второй категории.

Контингент воспитанников детского сада сформирован на основании Типового положения и устава ДОУ. Проектная мощность детского сада – 230 мест. В дошкольном учреждении функционирует 12 возрастных групп. Списочный состав – 237 чел., превышение нормативной численности воспитанников составило – 3%.

Деятельность дошкольного учреждения организована в соответствии с Уставом МКДОУ «Детский сад «Белоснежка», годовым планом работы.

В ДОУ осуществляется перспективное, годовое и оперативное планирование, контроль функционирования МКДОУ. Используются современные формы, приёмы и технологии управления образовательным процессом, обеспечивается баланс между занятиями, нерегламентированной деятельностью и свободным временем ребёнка.

Система контроля осуществляется в виде анкетирования, диагностики деятельности, посещения занятий и режимных моментов. Всё это направлено на усовершенствование системы управления ДОУ и работы с кадрами.

Категории семей образовательного учреждения различны.

Основную часть составляют полные благополучные семьи – 75%, многодетные – 9 %, малообеспеченные – 10%, неполные – 25%.

 В рамках общественного самоуправления, расширения коллегиальных, демократических форм управления в детском саду действует два органа родительского самоуправления: Родительский комитет, Совет ДОУ.

Разведены их полномочия, разработаны и утверждены Положения. В каждую структуру входит представители родительской общественности.

Одной из главных задач администрации МКДОУ является широкое информирование родителей обо всех процессах, происходящих в ДОУ. Согласно Закона РФ «Об образовании» с 2012 г. начал работу официальный сайт МКДОУ «Детский сад «Белоснежка». Целевая аудитория сайта – работники образования, родители.

Цель: поддержка процесса информатизации в ДОУ путем развития единого образовательного информационного пространства образовательного учреждения; представление образовательного учреждения в Интернет-сообществе.

Задачи:

* обеспечение открытости деятельности образовательного учреждения;
* реализация прав граждан на доступ к открытой информации при соблюдении норм профессиональной этики педагогической деятельности и норм информационной безопасности;
* информирование общественности о развитии и результатах уставной деятельности образовательного учреждения, внутренних и внешних событиях ДОУ.

Система управления МКДОУ строится с ориентацией на личность ребенка, учитывая его специфические особенности. Огромное внимание администрацией ДОУ уделяется изучению потенциальных возможностей каждого члена педагогического коллектива, продуманному распределению функциональных обязанностей между членами администрации, самооценке результатов работы.

Управление ДОУ строится на принципах единоначалия и самоуправления, обеспечивающих государственно-общественный характер управления дошкольным образовательным учреждением. Непосредственное руководство МКДОУ осуществляет заведующий. Формами самоуправления МКДОУ являются:

* Общее собрание трудового коллектива;
* Педагогический совет;
* Совет ДОУ;
* Родительский комитет;
* Профсоюзный комитет.

Приоритетные направления деятельности педагогического коллектива отражены в Программе развития МКДОУ на 2008-2013гг. и успешно реализуются с 2008года:

* Повышение качества образования
* Организационно-управленческие условия обновления содержания образования
* Повышение профессиональной компетентности педагогов
* Совершенствование системы здоровьесбережения
* Развитие материально-технической базы

Управленческий блок дошкольного учреждения состоит:

– заведующего;

– заместитель заведующего по УВР;

– заместитель заведующего по АХЧ.

Огромное внимание администрацией МКДОУ уделяется изучению потенциальных возможностей каждого члена педагогического коллектива, продуманному распределению функциональных обязанностей между членами администрации, самооценке результатов работы.

Образовательная деятельность в ДОУ осуществляется на основе Основной образовательной программой муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения комбинированного вида «Детский сад «Белоснежка г. Надыма», учебного плана в соответствии с утвержденными Федеральными Государственными Требованиями. Учебная нагрузка и режим занятий воспитанников определены Уставом МКДОУ, нормами СаНПиН, с учетом психофизиологических возможностей детей и обеспечивает взаимосвязь с повседневной жизнью детей в детском саду.

Организация учебно-воспитательного процесса осуществляется на основании режима дня, сетки занятий, которые не превышают норм предельно допустимых нагрузок, соответствуют требованиям СанПиН и организуется педагогами детского сада на основании перспективного и календарного планирования.

Основная образовательная программа муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения комбинированного вида «Детский сад «Белоснежка г. Надыма» определяет содержание и организацию образовательного процесса для детей дошкольного возраста и направлена на формирование общей культуры, развитие физических, интеллектуальных и личностных качеств, формирование учебной деятельности, обеспечивающих социальную успешность, сохранение и укрепление здоровья детей дошкольного возраста.

Получаемые в течение 3 лет стабильные положительные результаты освоения программы на высоком и среднем уровне, в 2012-2013г.г. составило 94,6 %,что соответствует региональным контрольным нормативам. По результатам мониторинга ДОУ Надыма и Надымского района детский сад является стабильно-работающим дошкольным образовательным учреждением.

В 2013 г количество выпускников, готовых к школьному обучению – 100% (41 человек);

Из них:

* Высокий и хороший уровень адаптации имеют 23 ребенка – 56%
* Средний уровень16 человек – 39%
* Низкий уровень 2 человека – 5%

Кол-во выпускников успевающих на начальном этапе обучения в школе – 100% (40 человек):

* На 5 – 25% (10 чел);
* На 4 – 48% (19 чел);
* На 3 – 27 % (11чел.);
* Не успевающих – нет.

В учреждении создано коррекционное пространство и необходимые условия для коррекции нарушений речевого развития воспитанников, системного комплексного психолого-медико-педагогического сопровождения воспитанников с учетом состояния соматического и психического развития. В 2013 уч. году количество детей выпущенных с речью в норме составляет – 65%, со значительными улучшениями в речи – 49%.

Воспитательно-образовательный процесс в МКДОУ осуществляют 27 сотрудников.

Административный персонал:

* заведующий – 1
* заместитель заведующего по УВР – 1
* заместитель заведующего по АХЧ – 1

Педагогический персонал –23:

* воспитатель – 19 чел
* Учитель-логопед-2 чел.
* музыкальный руководитель – 1 чел.
* инструктор по физкультуре – 1 чел
* педагог дополнительного образования – 1

Обслуживающий вспомогательный персонал – 15 человек.

Таблица 4

Качественный состав педагогического коллектива

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Учебныйгод, всего педагогов | образование | квалификация |
| 2012-2013г. | высшее | средне-специальное | обучающиесяв ВУЗах | высшая | Iкатегория | IIкатегория | без категории |
| 24 чел. | 12 чел | 8 чел. | 4 чел. | - | 8 | 9 | 7 |



Рис. 1. Характеристика педагогических кадров по образованию



Рис. 2. Характеристика педагогических по квалификационным категориям

Таблица 5

Характеристика педагогических кадров по стажу работы

|  |  |
| --- | --- |
| Учебныйгод, всего педагогов | педагогический стаж |
| 2012-2013 | от 0 до 5 | от 5 до 10 | от 10 до 20 | от 20 и выше |
| 24 чел. | 10 чел | 3 чел | 4 чел | 7чел |



Рис. 3. Характеристика педагогических кадров по стажу работы

Уровень курсовой переподготовки руководящих и педагогических работников за последние 5 лет составляет 77% (20 педагогов).

В 2012-2013 учебном году были вакантны должности старшего воспитателя, педагога-психолога, педагога дополнительного образования. Данные должности требуют специального профессионального образования, высокий уровень требований к профессиональным навыкам и умениям, поэтому конкурс на замещение вакансий не завершен. Профессиональные обязанности по данным должностям временно исполняли педагоги МКДОУ.

Воспитатели набираются на конкурсной основе, принимая во внимание, в первую очередь, их личностные особенности: неагрессивность, любовь к детям, позитивную жизненную позицию и обучаемость. На должность воспитателей берут не только людей с педагогическим образованием, но и с театральным, психологическим, логопедическим. Подбор кадров – большая и весьма актуальная проблема для ДОУ.

## 1.2. Анализ стиля руководства персоналом детского сада

Важнейшее значение в деятельности ДОУ (особенно в системе управления, характерной для ДОУ) имеет стиль руководства.

Под стилем руководства понимают «устойчивую систему средств, методов и приемов общения руководителя с членами коллектива, направленную на выполнение поставленных задач» [30, c.69].

Более научное определение стиля руководства звучит так: «стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных и субъективных условий управления, так и индивидуально-психологических особенностей личности руководителя».[17, c.50]. Традиционно различают три основных стиля руководства:

1) авторитарный или директивный стиль;

2) демократический или коллегиальный стиль;

3) нейтральный (анархический или попустительский) стиль.

Авторитарное руководство реализует контроль-ориентированное управление. Авторитарный директор является создателем и интерпретатором всех основных направлений работы, которым следует персонал. Он в деталях отслеживает всю образовательную работу, высказывая свое субъективное мнение, когда считает нужным. Авторитарный руководитель четко обозначает все рабочие моменты и ожидает от персонала скрупулезного следования его указаниям. Когда возникают проблемы, такой руководитель определяет конкретные меры, которые необходимо принять и берет на себя всю ответственность за принятые решения. Соответствующие действия персонала вознаграждаются, и все работники осознают, когда их действия могут вызвать неудовольствие начальства. Авторитарный руководитель целеориентирован и вся работа его организации четко сфокусирована на установленных целях».

Демократический стиль руководства предполагает «участие в принятии решений и разделение ответственности с персоналом. Демократичный директор проявляет гибкость в отношении ролей членов персонала своего учреждения, часто работает с ними вместе или разделяет обязанности с другими работниками детского образовательного центра. Такой администратор ищет содействия со стороны персонала и ориентируется на экспертное мнение работников, когда оно высказывается. Проводя регулярную оценку персонала, демократичный руководитель одновременно прислушивается к обратной связи от персонала в отношении эффективности руководства. Хотя руководитель определяет основные направления деятельности персонала, требования его отличаются гибкостью. Это – процесс-ориентированный стиль руководства и он эффективен, когда сотрудники включены в отлаженный процесс работы.

Попустительский (laissez-faire) стиль руководства – более распущенный (relaxed) стиль, без явных целей. Попустительствующий руководитель не бывает последователен в отношении того, за что он сам отвечает, и в отношении ответственности подчиненных, и может даже уклоняться от выполнения административных функций. Политика и действия руководителя не ясны для сотрудников. Может иметь место незначительное и нерегулярное оценивание персонала и хода выполнения программы, предложения по усовершенствованию – большая редкость. Важные инновации и неадекватные действия в равной мере игнорируются, отсутствуют как поощрения, так и наказания. Такой стиль руководства работает только тогда, когда персонал самомотивирован и очень независим.

Характеристики классических стилей руководства представлены в табл. 6.

Таблица 6

Характеристика стилей руководства [17, c.52]

|  |  |
| --- | --- |
| Формальная сторона | Содержательная сторона |
| 1. Авторитарный (директивный) стиль |
| Деловые краткие распоряже­ния.Запреты без снисхождения, с угрозой.Четкий язык, неприветливый тон.Похвала и порицание субъек­тивны.Эмоции в расчет не прини­маются. Показ приемов – не система. Позиция руководителя – вне группы. | Дела в группе планируются руководителем заранее (во всем их объеме).Определяются лишь непосредственные цели, дальние – не известны.Голос руководителя решающий. |
| 2. Демократический (коллегиальный) стиль |
| Инструкции в форме предложений.Не сухая речь, а товарищеский тон. Похвала и порицание – с советами. Распоряжения и запреты – с дискуссиями.Позиция руководителя внутри группы. | Мероприятия планируются не заранее, а в группе.За реализацию предложений отвечают все.Все разделы работы не только предлагаются, но и обсуждаются. |
| 3. Нейтральный (попустительский) стиль |
| Тон – конвенциальный. Отсутствие похвалы, порицаний. Никакого сотрудничества. Позиция руководителя – незаметно в стороне от группы. | Дела в группе идут сами собой. Руководитель не дает указаний.Разделы работы складываются из отдельных интересов или исходят от лидеров подгрупп. |

Попустительский стиль в руководстве ДОУ явно не адекватен и практически не встречается. Что касается двух других стилей, то оба они встречаются в практике дошкольного образования, и по понятным причинам больше всего распространен авторитарный стиль. Этот стиль характерен и для муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения комбинированного вида «Детский сад «Белоснежка» г. Надыма.

Автор данной работы отдаёт преимущество демократическому стилю руководства. По продуктивности демократическое и авторитарное руководство имеют примерно равные показатели. [42, c.151]. Наиболее существенное отличие этих стилей – удовлетворенность работников трудом, здесь, конечно, демократическое руководство явно отличается от авторитарного и поэтому предпочитается персоналом, однако, с оговорками. По данным опросов воспитателей, проведенным в советское время и с началом реформирования системы дошкольного образования, педагоги детского сада отдают предпочтение демократическому стилю руководства, называя, однако, в числе основных качеств, которыми, по их мнению, должен отличаться руководитель, требовательность к себе и подчиненным. [31, c.73-73].

Таким образом, наиболее адекватен при управлении ДОУ смешанный стиль руководства, когда администрация практикует партнерскую модель построения взаимоотношений с персоналом. Многое здесь зависит от компетентности руководителя в общении, умения свободно менять стиль общения с подчиненными, что, как и умение определять приоритеты в общении и внутренние стимулы поведения собеседника, и создает гибкий индивидуализированный стиль взаимодействия руководителя и подчиненного. В таком случае у руководителя не возникает необходимости прибегать к авторитарному стилю общения». [3, c.28-29]. Интересен факт, что партнерскую модель взаимодействия с персоналом предпочитают опытные директоры – основатели учреждения. И еще одну закономерность отмечает Л.В.Поздняк: «чем выше авторитет заведующего в коллективе, чем более гибкими становятся формы обращения с работниками» [29, c.24].

Кроме классического различения авторитарного, демократического и попустительского стилей, есть и другие, более новые подходы к анализу стилей руководства. Так, выделяют исполнительский и инициативный типы руководителей. [8, c.16-18].

«Исполнитель» характеризуется такими чертами:

– руководствуется принципами деятельности, выработанными другими;

– ориентирован на выполнение заданий любой ценой, в том числе ценой потерь на других участках деятельности;

– стремится сосредоточить все рычаги управления в своих руках;

– стремится управлять преимущественно путем принятия на себя функций диспетчера;

– стереотипен в принятии решений, склонен действовать шаблонно даже в критических ситуациях;

– боится риска и стремится избегать действий, сопряженных с неопределенностью их исхода;

– заинтересован прежде всего в собственной служебной карьере, а не в продвижении подчиненных;

– увлечен решением второстепенных задач, мелких дел, часто упускает при этом перспективные, стратегические вопросы;

– предпочитает оставлять за собой право принятия окончательного решения по всем или большинству вопросов;

– ограничивает свои интересы теми областями знаний, которые освоены им во время учебы.

Инициативный руководитель:

– вырабатывает принципы деятельности для своих подчиненных и для всего учреждения;

– ставит выполнение воспитательно-образовательных задач в прямую зависимость от проводимой работы по формированию чувства долга, нового экономического мышления у членов трудового коллектива;

– делегирует подчиненным значительную часть своих полномочий, оставляя за собой функции главного координатора;

– живо реагирует на изменчивость производственной ситуации и развитие общественных процессов, вносит соответствующие коррективы в управленческую деятельность;

– стремится выработать нетрадиционные решения новых задач;

– выдает задания предпочтительно в виде идей, не стремясь чрезмерно их детализировать;

– не боится риска и умеет рисковать, не уходит от ответственности за принятые решения;

– побуждает подчиненных к повышению их профессиональной компетентности, предоставляет им возможность проявить себя;

– умеет разделять задачи на стратегические и тактические, вопросы – на существенные и несущественные, соответственно планировать время на их решение;

– формирует в себе и проявляет внутреннюю потребность к непрерывному образованию, повышению экономико-управленческого профессионализма, совершенствуется в тех полезных для его деятельности областях, в которых он недостаточно сведущ» [8, c.4-6].

Причем руководитель инициативного типа влияет на трудовой коллектив преимущественно демократическими методами.

Исполнительский стиль руководства, который вырабатывала командно-административная система, явно не отвечает современным требованиям. Что касается инициативного типа, то по многим своим характеристикам он сходен с таким эффективным стилем руководства, выделяемым современными специалистами в области управления, как новаторско-аналитический стиль, относящийся к разновидностям соучаствующего (партисипативного) стиля. Последний характеризуется следующими особенностями [17, c.59-60].

а) регулярные совещания руководителя с подчиненными;

б) открытость в отношениях между руководителем и подчиненными;

в) вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений;

г) делегирование руководителем подчиненным ряда полномочий;

д) участие рядовых работников как в планировании, так и в осуществлении организационных изменений;

е) создание особых групповых структур, наделенных правом самостоятельного принятия решений (имеются в виду, например, широко известные ныне «кружки качества»);

ж) предоставление работнику возможности автономно (от других членов учреждения) разрабатывать те или иные проблемы, формулировать новые идеи и т.п., внося тем самым вклад в развитие инновационных процессов».

Соучаствующий стиль, считающийся одним из самых перспективных в современном менеджменте, обеспечивает названные выше условия работы в ДОУ, содействующие успешному ее функционированию – «участие» и «предоставление информации».

Заключая рассмотрение стилей управления, подчеркнем еще раз нецелесообразность выделения одного какого-либо стиля как «единственно правильного», подходящего для управления ДОУ: «рассматривать тот или иной стиль руководства, взятый сам по себе, вне определенного контекста и вполне конкретных последствий (в виде показателей групповой эффективности) – занятие малоперспективное. Судить об эффективности стиля руководства мы можем, лишь исходя из учета наличных условий его реализации» [[17, c.63-64]

Способность к эффективной совместной деятельности рассматривается в нашем контексте как профессионально-важное качество руководителя. Это системное качество, в которое наряду с составляющими, отмеченными экспертами: «неэффективное поведение руководителя с подчиненными» и «отсутствие у руководителя гуманистических технологий решения конфликтных ситуаций» входят и другие, такие как:

* гибкость при совместной работе в коллективе;
* способность принять на себя решение и ответственность за его реализацию;
* поддержка группы в достижении поставленных целей и другие.

Способность к эффективной совместной деятельности – качество непосредственно связано с направленностью руководителя на демократический стиль управления персоналом.

Постановка целей осуществляется в зависимости от стиля управления в компании. При авторитарном стиле управления – непосредственный руководитель исходя из целей компании/подразделения/отдела. При демократическом стиле управления сотрудникам предоставляется возможность разработать цели самостоятельно, после чего происходит процесс их обсуждения и согласования с непосредственным руководителем.

Именно идеология партнерского взаимодействия может быть положена в основу работы с персоналом детского сада, поскольку соответствует исходным условиям и задачам дошкольных учреждений.

Работу по соорганизации педагогов детского сада приходится развертывать при условии значительных различий в профессиональной подготовке и опыте между воспитателями и дополнительными специалистами. Дополнительные специалисты, как правило, не имеют опыта работы с дошкольниками и образования в области дошкольной педагогики. Профессиональное общение между этими двумя категориями педагогов может поэтому быть полезным и взаимообогащающим. Однако, чтобы организовать такое общение, недостаточно собрать вместе педагогов детского сада, предложив им для обсуждения некую профессиональную тему – то есть построить взаимодействие по типу традиционных педагогических советов. Нужно сначала создать некое основание, объединяющее все категории педагогического персонала детского сада. Идея партнерского общения может служить таким основанием. Подготовка в области партнерского общения создает благоприятную исходную позицию для построения системы профессионального взаимодействия: педагоги погружаются в ситуацию совместной работы и обучения, сотрудничества, где одинаково важен профессиональный и личностный уровень каждого, а группа ориентирована на содействие профессионализации в партнерском взаимодействии каждого участника и всего коллектива.

## 1.3. Проблемы подготовки и развития профессионализма персонала и руководства детского сада

Обновляемая система дошкольного образования требует действенных методов совершенствования профессионализма дошкольных работников. С появлением в детском саду дополнительных специалистов эта задача становится еще более актуальной, поскольку у дополнительных специалистов и профессионалов-воспитателей, как правило, существенно различается базовая подготовка. Традиционные методы подготовки специалистов дошкольного воспитания (курсы повышения квалификации и методические семинары) явно не отвечают сейчас задаче подготовки и развития педагогических кадров детского сада: «для этого требуются радикальные изменения сути и способов подготовки воспитателей-профессионалов. К числу эффективных методов подготовки и переподготовки воспитателей могут быть отнесены семинары-тренинги, творческие семинары-симпозиумы, видео-тренинг и др. [35, c.23]. Тренинги общения создают благоприятную исходную позицию для последующей совместной работы, для построения системы профессионального взаимодействия, в частности, предотвращая такие частые в «традиционных» детских садах конфликты.

В литературе много говорится о значимости психологической подготовки персонала и руководителей детских садов, в частности, Л.В. Поздняк, Л.Н. Башлакова, В.М. Зубова говорят о совершенствовании их коммуникативных способностей и компетентности в общении: умения слушать другого, гибкости в общении, способности воспринять иную точку зрения и т.п [35, c.38].

Очень немногие профессиональные воспитатели и дополнительные специалисты имеют опыт активной психологической подготовки, хотя потребность в ней, как правило, весьма ощутима. Эта проблема совсем не уникальна для российской системы дошкольного образования: даже в США, где имеются гораздо более давние традиции и значительно более широкие возможности подготовки педагогов в области практической психологии, проблема эта весьма актуальна. [38, c.45].

В педагогических учебных заведениях очень большое внимание уделяют обучению будущих педагогов обращению с ребенком и работе с ним, однако очень незначительное время уделено развитию у студентов способностей, дающих человеку возможность работать с людьми, сотрудничать и обучаться вместе с ними. Педагоги-выпускники покидают учебные аудитории полные идей, как построить свои занятия с детьми, оборудовать учебные аудитории, подготовить наглядный материал. Однако вскоре они обнаруживают, что множество проблем лежит в области взаимоотношения педагогов, других работников детского сада, коренящихся в индивидуальных потребностях в чувстве принадлежности, позитивной оценке и самоактуализации.

В мировой практике программы работы с персоналом в детском саду, как правило, называют «развитие персонала». Развитие персонала рассматривается как компонент программы дошкольного образования, направленный на содействие профессиональному росту каждого работника и персонала в целом. При этом очень немногие руководители подготовлены к такой работе, хотя ответственность за обеспечение этого важнейшего аспекта работы лежит именно на директоре дошкольного учреждения. В наиболее общей форме развитие персонала означает создание атмосферы, в которой все разделяют убеждение, что обучение, участие и сотрудничество в равной степени важны как для взрослых, так и для детей. Рассмотрим основные принципы программ развития персонала [38, c.47]:

1. Одной из основных форм развития персонала является тренинг – как форма работы, в которой персонал включен в учебный курс или семинар, направленный на развитие конкретных умений или знаний. Условие тренинговой работы – активное вовлечение в нее каждого работника детского сада.

2. В качестве основы программы развития персонала предлагается использовать партнерскую модель, предполагающую равенство всех сотрудников. В этой модели минимизируются стремления к соперничеству, явно неадекватные в детском сада, индивидуальные и групповые устремления фокусируются на общих целях, интересах и опыте. Основными составляющими партнерского подхода являются:

– общие цели: партнеры разделяют общие для ДОУ цели, также как и цели, которые преследуются в работе по развитию персонала;

– общий язык: достигается согласие об использовании общепринятого языка или академического жаргона;

– разделенный опыт: существует согласие между партнерами делиться своим индивидуальным, профессиональным опытом, а также содействовать совместной деятельности, направленной на развитие персонала;

– установление системы коммуникации: поскольку плохая коммуникация лежит в основе многих профессиональных проблем, важно установить коммуникативные потребности, согласовывать методы и условия обмена информацией;

– уважение к сильным сторонам и принятие слабостей другого: признание того, что каждый из партнеров уникален, и готовность отказаться от экспертного отношения к другому;

– разделение ответственности за успехи и неудачи: партнеры признают, что не все планы и программы могут быть удачными; критическим моментом, определяющим успешность партнерских отношений, будет разделение плодов успеха и отказ от обвинений в случае неудачи;

– лояльность к партнерству: ключевой компонент партнерских отношений – обязательство по отношению к групповым целям и стремление ставить в большинстве случаев цель поддержания партнерских отношений выше индивидуальных проблем;

– согласие на особое мнение и компромиссы: партнеры должны признавать право на особое мнение без необходимости жертвовать группе и возможность в случае необходимости идти на компромисс; важнейшим шагом на пути профессионального становления является признание того, что успешное решение может родиться из компромисса;

– равный вклад: каждый партнер должен иметь возможность вносить тот вклад, который может; ни один из партнеров не должен чувствовать, что вкладывает в общее дело значительно больше, чем другие;

– согласие на вид и частоту оценивания партнерских отношений: любые партнерские отношения требуют регулярного оценивания того, насколько выполняются групповые цели и насколько этими отношениями удовлетворен каждый; новые партнеры, включающиеся в ДОУ, привносят изменения во взаимоотношения между партнерами и создают новые условия и ситуации, требующие оценивания.

Если раньше ответ на вопрос, кто является главной фигурой, осуществляющей образовательный процесс (то есть «воспитание» в старой терминологии) в детском саду, был очевиден, то теперь – с появлением дополнительных специалистов – возникают определенные проблемы.

Дополнительные специалисты, оформляющиеся часто на должность воспитателей (что не соответствует их квалификации и выполняемым обязанностям), становятся первостепенно важными профессионалами в детском саду: «нормальный» воспитатель как будто всего лишь на «подхвате» у воспитателя – узкого специалиста». Такого рода деление персонала на «первый и второй сорт», естественно, порождает массу проблем. Но при умном руководителе, при дружном коллективе единомышленников специалисты неизбежно становятся союзниками воспитателей. Таким образом, определяющим фактором является хорошая организация и управление в детском саду.

В успешных детских садах в педагогический процесс включено большое число дополнительных специалистов: в детском саду существует тесное профессиональное сотрудничество и взаимопомощь на разных уровнях, персонал (воспитатели, дополнительные специалисты, обслуживающий персонал) трудятся как партнеры по общему делу, поддерживают друг друга как коллеги-единомышленники. [38, c.53]

Важно, конечно, учитывать личностные особенности и профессионализм педагогов. Персонал следует подбирать из людей по-настоящему увлеченных своим делом: эмоционально увлеченный каким-то делом человек (неважно, какой род занятий это будет) дает своим примером гораздо больше для воспитания у детей уважения к труду, способности к волевому усилию для достижения результата, нежели объяснения на занятиях – как важно трудиться, или чисто учебные упражнения при овладении тем или иным навыком.

Многие авторы подчеркивают роль руководителя в ДОУ, взаимодействия работающих в детском саду педагогов, всего персонала ДОУ, хотя, как правило, это высказывания-пожелания в общей форме. Например: «Организаторская деятельность заведующего – это умение найти различные виды взаимодействия работников детского сада между собой так, чтобы результаты их совместной деятельности соответствовали целям и задачам, стоящим перед дошкольным учреждением» [21, c.26].

«Быть хорошим руководителем – это, прежде всего, иметь хорошие отношения с подчиненными. Положительный характер взаимоотношений определяется следующим поведением заведующей ДОУ: применяет похвалу, определяет цели, хвалит за затраченные усилия и полученные результаты, делает упор на поощрениях, стимулирует повышение эффективности труда подчиненных, относится ко всем по-дружески, воодушевляет людей, воспитывает у них ответственность, развивает самостоятельность» [43, c.38].

Сегодня руководитель ответственен за обеспечение условий развития персонала детского сада, что возможно, когда директор детского центра поддерживает идеи и предложения родителей и персонала, приемлет различные подходы и философию, приветствует потребности в изменении, а не противится им. Известные специалисты в области менеджмента Г.Питерс и Р.Уотермен полагает, что добивается успеха такое руководство, «которое создает климат, необходимый для обновления, стимулирует, побуждает, поддерживает, подталкивает и вдохновляет работников, указывает направление, но не претендует на знание всех ответов. В каком-то важном смысле оно исходит из того, что в своей совокупности индивидуальная инициатива намного действенней» [28, c.15].

Было время, когда много говорили о научной организации труда, внедрении элементов НОТ в систему управления ДОУ. И сегодня такой подход по-настоящему актуален. Кадровую политику в учреждении представляется целесообразным строить по методу «человеческих отношений», основанному на эффекте Хоторна (тенденция к лучшему выполнению работы в условиях, когда работники ощущают свою полезность и важность)» [14, c.7], что предполагает построение организационно-управленческой работы на основе двух принципов – «предоставление информации» и «участие». Именно при такой организации удовлетворяются потребности работника в ощущении собственной полезности, что вызывает рост удовлетворенности своим трудом и, следовательно, лучшее исполнение работы. «Участие» – это важнейший фактор успешного функционирования ДОУ, его все больше начинают поднимать в литературе по организации и управлению ДОУ [30, c.94]. Вовлечение и участие работников означает [17, c.205]:

1) голос при решении проблемы;

2) консультации, поиски согласия;

3) согласие с окончательным решением;

4) целенаправленные, систематизированные попытки выявить и использовать индивидуальную и коллективную мудрость;

5) совместное принятие решений;

6) действенное делегирование прав;

7) совместное выявление проблем и соответствующих действий;

8) возможность создать надлежащие условия и установки;

9) механизм для улучшения сотрудничества работников и администрации.

Участие вызывает раскрепощение творческой активности работника, создание простора для индивидуальных достижений способных людей и вместе с тем обеспечивает необходимое интегрирование одиночных усилий в единое коллективное действие.

Сегодня успех сопутствует тем коллективам, которые ищут и находят эффективные формы вовлечения каждого сотрудника в активное решение задач общественного дошкольного воспитания. [27, c.58] Таким образом, настало время разрабатывать такие системы организации работы ДОУ и построения профессионального взаимодействия, которые можно активно внедрять, уже не единично, а массово.

Второе основное условие эффективного включения работников в активную деятельность, о котором упоминалось выше, – предоставление информации – также заслуживает отдельного разговора. Одно из принципиальных положений в «Кодексе профессиональной этики педагогов ДОУ», согласно которым, должны строиться взаимоотношения в детском саду, звучит так: «Обеспечение всех педагогов информацией о специфике образовательного учреждения и работы в нем и вовлечение их в коллегиальное решение возникающих проблем» [15, c.8]. Отлаженные коммуникации во многом усиливают инновационную активность персонала, способствуют новаторству. [17, c.134] Если же коммуникации не отлажены, это негативно сказывается как на персонале, так и на руководстве.

Плохое информирование рядовых сотрудников о том, что происходит в ДОУ, каковы ближайшие планы, воспринимается как невнимание, игнорирование их со стороны администрации. Потребность же в признании – одна из фундаментальных потребностей человека, и ее депривация ведет к тому, что человек начинает ощущать себя неким винтиком, вмонтированным в безликий организационный механизм, сторонним наблюдателем происходящего, у него утрачивается чувство сопричастности к делам фирмы, предприятия. [17, c.107] Кроме того, непростроенность информационных потоков порождает слухи, кулуарные коллективные фантазии, распространение неблаговидных инсинуаций о руководстве и другие негативные явления, обостряющие отношения в учреждении. В крайних случаях возникает ситуация «невидимого руководства», когда контакты администрации с сотрудниками очень редки, руководитель склонен к изоляции и окружает себя людьми, которые ему не противоречат и слышит лишь то, что хочет услышать, а у рядовых сотрудников рождается представление «те – там, наверху, а мы здесь, внизу». Такая ситуация может иметь место в ДОУ, где директор не часто общается с персоналом.

Со стороны руководства плохой обмен информацией также порождает негативные эффекты, поскольку управление требует детального информирования, руководителю постоянно необходимо иметь перед собой ясную картину управляемого объекта – «образ предприятия». [17, c.108]

 Итак, успешно работающие ДОУ, обладающие эффективной системой управления – это те, где хорошо простроена система внутриорганизационного взаимодействия. [38, c.72] В детских садах взаимодействие в системе управления дошкольным учреждением «осуществляется между коллективами – «взрослые-взрослые» и «взрослые-дети». Конечной целью такого взаимодействия является развитие личности ребенка, которое и определяет специфику управления» [29, c.55].

Среди основных функций руководителя ДОУ важное место отводят созданию условий для взаимодействия членов коллектива в процессе работы» и «установлению правильных взаимоотношений между членами коллектива с учетом их индивидуальных и возрастных особенностей. [29, c.57] Как основное условие демократизации управления воспитательно-образовательным процессом в ДОУ называется «педагогическое сотрудничество, которое рассматривается как совместная взаимосвязанная деятельность педагогического коллектива, направленная на достижение единой дели. Наличие таких условий является одним из критериев, которыми руководствуются при аттестации и аккредитации ДОУ.

Тесные рабочие взаимодействия, регулярное профессиональное общение, поддержка педагогами друг друга рассматриваются как условия успешного функционирования дошкольного учреждения. Специалисты сходятся во мнении, что залогом работающей системы взаимодействия в ДОУ является организация общения на профессиональном уровне, что вменяется в обязанность руководства детским садом. Там, где организовано такое общение, можно говорить о «командной работе». Тогда руководитель влияет на сплоченность преимущественно опосредованно, и в коллективе существует благоприятный психологический климат. Здесь важна и мера включенности руководителя в организацию профессионального взаимодействия. Конфликты могут возникать как с руководителями, которые излишне опекают своих подчиненных, так и с руководителями, устраняющимися от решения многих задач и оказания помощи воспитателям.

В управленческих структурах детских садов наиболее распространена модель, в которой руководители командуют, подгоняют, манипулируют и контролируют.

Но руководство заключается не столько в осуществлении властных полномочий отдельными личностями, сколько в способности помочь другим развить их собственные умения и способности, продемонстрировать людям их собственные положительные качества, а также направить энергию всех на достижение общей цели. Данной цели достичь невозможно с сотрудниками, которых держат «на коротком поводке», деятельность которых не управляется, а регламентируется, которыми пренебрегают, которых не принимают всерьез и используют не по назначению. [32, c.113]

Однако, контроль в руководстве детским садом необходим: педагогический труд исключает жесткую регламентацию, опеку и вмешательство. Вместе с тем, контроль и анализ качества работы воспитателя необходим. Дети должны быть защищены от профессионально несостоятельных людей, не способных обеспечить им нормальную жизнь в детском саду. [38, c.67] Функцию контроля не целесообразно замыкать исключительно на руководителях. Эффективно работают те дошкольные учреждения, где организован коллективный контроль и коррекция деятельности на всех уровнях. Причем, чем естественнее возникает такая организационно-управленческая структура, тем эффективнее она функционирует.

Руководителю очень важно знать, что ожидают от него подчиненные, и учитывать эти ожидания в своей управленческой деятельности. Ожидания воспитателей по отношению к руководителю дошкольного учреждения, наиболее желательны для педагогов детских садов высокие нравственные качества заведующей, ее профессионально-деловые и несколько меньше – административно-организационные способности.

Часто проблемы создает различие в профессиональной подготовке руководителя дошкольного учреждения и работающих в нем педагогов. Во многих детских учреждениях, директор не обладает ни большим образовательным уровнем, ни опытом работы, чем руководимый им персонал. Поэтому руководителю трудно удерживать лидерские позиции: в представлениях профессионалов дошкольного воспитания руководитель детского сада должен пройти весь путь от рядового воспитателя, через старшего – к заведующей. В таких условиях особенно важно четкое распределение обязанностей и ясное представление каждого работника о своих профессиональных функциях. В дошкольном учреждении многие не знают всех своих прав и обязанностей. Это одна из причин недостатков в организации труда, которые присутствуют во всех без исключения дошкольных учреждениях. Поэтому сейчас в системе дошкольного образования, необходимо разрабатывать современные должностные инструкции, на основе которых строить организационно-управленческую работу в детском саду.

Итак, сегодня одной из наиболее актуальных проблем является подготовленность педагога к профессиональному взаимодействию (как с детьми, так и с коллегами), что, в частности, предполагает развитие коммуникативности, компетентности в общении у работников детского сада.

Современные эффективные модели управления основываются на принципах: а) «вовлечения и участия работников», что в отношении ДОУ означает коллективную координацию и коррекцию деятельности на всех уровнях; б) «предоставление информации» – простроенность внутриорганизационных коммуникаций, как на вертикальном уровне (руководство – сотрудники), так и на горизонтальном уровне (между педагогами и педагогами с обслуживающим персоналом).

Наиболее эффективен в управлении ДОУ инициативный и соучаствующий стиль руководства, отличающийся гибким, индивидуализированным подходом, действенным делегированием полномочий и ориентацией на партнерскую модель построения взаимоотношений с персоналом. [38, c. 70]

Один из приемов эффективно функционирующей организационно-управленческой структуры – создание небольших по численности групп сотрудников, наделенных правом самостоятельного принятия решений, что применительно к ДОУ может означать создание постоянно действующих экспертно-аналитических групп, осуществляющих функции контроля и коррекции образовательного процесса, а также выявляющих приоритетные направления модификации образовательной программы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ ИНФОРМАЦИИ

1. Блинов А.О. Искусство управления персоналом: учеб. пособие для вузов / A.О. Блинов. – М.: ГЕЛАН, 2001. – 411с.
2. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей / Е.А. Борисова. - М.: Питер, 2003. – 444 с.
3. Ватутина Н.Д., Сырова Т.В. Коммуникативная готовность руководителя к управлению коллективом. – Магнитогорск, 2005. – 180с.
4. Вердиев Д.М. Теоретические и практические проблемы управленческой деятельности в современных условиях / Д.М. Вердиев. – М.: Академия, 2012. – 325с.
5. Виханский О. С., Наумов А.И. Менеджмент: Учеб. пособие для студентов вузов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 411с.
6. Володина Н. «Welcome! Тренинг», или Добро пожаловать на работу. // Справочник по управлению персоналом. - 2006. - № 12. - С. 52-57.
7. Галныкина Г.Д. Управление персоналом: Учебно-метод. комплекс / Г.Д. Галныкина. – Ульяновск: УлГТУ, 2003. – 154 с.
8. Денякина Л.М. Новые подходы к управленческой деятельности в дошкольном образовательном учреждении/ Л.М. Денякина – М.: Новая школа, 2007. – 48 с.
9. Дойл Э. Сколько стоит ваша работа? // Кадровые решения. – 2009. – №1. – С. 107-115.
10. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов/ А.П. Егоршин. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.
11. Езопова С.А. Менеджмент в дошкольном образовании: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / С.А. Езопова. – М.: Издательский центр «Академия», 2013. – 320с.
12. Ерохина Е.А. Теория экономического развития: системно-самоорганизационный подход / Е.А. Ерохина. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 2009. – 160 с.
13. Жариков О.Н., Королевская В.И., Хохлов С.Н. Системный подход к управлению: Учеб. пособие для вузов / Под ред. В.А. Персианова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 62 с.
14. Зайцева Л.В., Земляченко С.В. Управление инновационным образовательным учреждением в режиме функционирования и развития (программа РОСТ). – М.: Новая школа, 2007. – 140с.
15. Кодекс профессиональной этики педагогов ДОУ. – Екатеринбург: Центр Проблем Детства, 2006. – 56с.
16. Кравченко К.А. Организационное строительство и управление персоналом крупной компании/ К.А. Кравченко. – М.: Академический проспект, 2005. – 640 с.
17. Кричевский P.Л. Если Вы – руководитель ... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / P.Л. Кричевский. – М.: Дело, 2006. – 325с.
18. Кротова Н.В., Клеппер Е.В. Управление персоналом: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 320 с.
19. Кузнецов Ю. Развитие методологии менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 4. – С. 78-85.
20. Лапуста М.Г. Справочник директора предприятия / под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 784 с.
21. Марусина М.Р. Роль заведующего в определении должностных обязанностей персонала ДОУ/ М.Р. Марусина. – М.: Инфра-М, 2008. – 82с.
22. Моргунов Е.Б. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2011. – 464 с.
23. Мордвин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16 / С.К. Мордвин. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 360 с.
24. Муртазин Р. Формирование управленческого резерва компании. Часть 1. // Менеджмент сегодня. - 2004. – №4. – С. 22-26. стр. 23