

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования
«Казанский (Приволжский) федеральный университет»
Институт психологии и образования
Отделение педагогики
Кафедра дошкольного образования

Габдулхаков Валерьян Фаритович

**Теоретические основы управления дошкольной
образовательной организацией**

Конспекты лекций по ЭОР

Казань, 2019

Аннотация курса

В дисциплине раскрываются условия создания системы государственно-общественного управления, риски создания этой системы. Анализируется понятие управления и связанные с ним профессиональные знания по менеджменту. Раскрывается организационная структура (строение) управления, принципы управления, методы управления, особенности профессионально-педагогической культуры руководителя дошкольного образовательного учреждения.

Ключевые слова: управление, принципы, дошкольное образовательное учреждение, профессиональная культура руководителя.

Тема 1.

Государственно-общественная система управления дошкольным образованием. Органы управления образованием

Вопросы:

1. Условия создания системы государственно-общественного управления.
2. Задачи создания системы ГОУ ДОУ.
3. Принципы государственно-общественного управления дошкольным образованием на уровне ДОУ.
4. Эффекты системы ГОУ ДОУ.
5. Риски системы ГОУ ДОУ.

Управление по назначению представляет собой воздействие на систему (управляемую подсистему — объект управления) для поддержания ее в установленном режиме, качестве, состоянии или перевода в иные. Основные типы систем — биологические, технические, социальные. Сферы общества, учреждения, предприятия, организации — социальные системы. Главная особенность их в том, что они — *общности людей*. Это определяет и сущность управления ими — *управление поведением людей*. Поэтому социальное управление *успешно постольку, поскольку ориентировано на человека и имеет гуманный, человеческий характер*. Это также означает, что оно *должно отвечать социальным, духовным и материальным потребностям людей и интересам общества*.

В системах, образованных людьми и обслуживающих людей, всегда есть элементы психологии и педагогики. **Комплекс психологических и педагогических факторов** в управлении включает две группы их:

1) *внутреннего контура* управления, т.е. присущих самой организации:

а) психологические: особенности людей, работающих в ней, их профессиональной деятельности (реально преследуемые цели, мотивы и др.), управленческой деятельности, психологии коллектива;

б) педагогические: особенности образованности, обученности, воспитанности и развитости сотрудников организации, отдельных групп, руководства и коллектива;

2) *внешнего контура* управления: психологические и педагогические особенности людей, коллективов и деятельности других организаций, с которыми контактирует данная организация и на которые она влияет, решая свои задачи. Это среда функционирования, имеющая общественные, ведомственные, региональные, местные особенности.

Все эти факторы нуждаются при управлении в понимании, должной оценке, принятии во внимание и при необходимости в изменении.

Специфика психологического и педагогического подхода к управлению

Теория и практика знает разные подходы к построению управления. По степени власти «центра», органа управления, руководителя широко известна триада: авторитарное управление, демократическое управление и либеральное управление; по степени устойчивости факторов, которым отдается приоритет при управлении: организационное (упрочение устойчивого организационного порядка) и ситуативное (постоянное реагирование на меняющиеся ситуации) управление; по качественным особенностям факторов, оптимизация которых составляет главную заботу управления: административное управление (постоянное распоряительство руководства), «классическое» управление («система Тейлора» — создание материальных условий для максимальной производительности труда — оборудование рабочего места, удобный инструмент, освещенность, режим труда и др.), нормативное управление — с помощью законов, письменных предписаний и инструкций и гуманитарное управление — приоритетное внимание к людям, условиям их труда, отношениям, самочувствию, удовлетворенности.

Обычно управление на практике содержит разные сочетания типов и все они могут быть приемлемы в конкретных условиях. Мировой опыт, однако, показал неприемлемость авторитарного и либерального типов управления как постоянных и массовых. Недостатки первого хорошо известны по 70-летнему опыту социалистического периода истории нашей страны. Попытки применения либерального типа управления — период реформ 90-х годов — продемонстрировали его псевдогуманитарность и псевдодемократичность: люди действовали практически бесконтрольно, свободу многие восприняли как вседозволенность, получили развитие индивидуализм, безответственность, авантюризм, криминал, резко упал уровень жизни и морали в обществе, в стране возникла разруха.

Нынешние условия общественного и научно-технического прогресса требуют всемерно развивать подлинно демократическое управление. XXI век — время бурного развития интенсивных, тонких, интеллектуальных, высокопрофессиональных технологий, которые требуют максимального проявления работающими способностей, энтузиазма, ума, профессионализма. Японские управляющие говорят:

Силой можно было принудить орудовать кувалдой, но понимать, думать, творить силой не принудишь.

Люди всегда работали и работают лучше, когда решают задачи не по принуждению, не из страха перед наказанием, а с желанием, в силу собственных убеждений, чувства долга и понимания ответственности. Проще и легче принудить; для этого не нужно никакое управленческое мастерство. Но современная жизнь, перспективы, отказ от тоталитаризма, административно-командных стили и методов требуют проявлять повышенное внимание к более уважительным, гуманным, компетентным методам управления.

Сущность психологического и педагогического подхода — в соответствующих приоритетах управления:

- *главные задачи управления* — психологические и педагогические: руководитель существует не для того, чтобы заставлять каждого сотрудника трудиться, а для того, чтобы психологические и педагогические условия в организации побуждали всех и каждого и учили трудиться добросовестно и профессионально;

- *организационный порядок, благоприятные организационные условия* (распределение прав, обязанностей, ответственности, урегулированность взаимоотношений и взаимодействий, циркуляции информации, режим, контроль и пр.) — первая часть непосредственной среды в организации, которая побуждает сотрудников к четкой, слаженной ответственной и добросовестной совместной работе, положительно сказывается на их воспитанности и обученности;

- *психология коллектива, социально-психологический климат настроений и взаимоотношений, воздействия на своих членов* — вторая часть непосредственной среды, мотивирующая сотрудников, побуждающая к дружной работе и характеризующая воспитывающий коллектив;

- *условия для удовлетворения интересов и потребностей, личностного роста и материального благополучия каждого работника* — третья часть непосредственной среды, мобилизующая на проявление всех своих способностей на работе и педагогически благоприятно сказывающаяся на них.

Психологические и педагогические основы организации управления

Управление реализуется в двух видах деятельности: *организации системы управления и текущем управлении*. Первая заключается в установлении *организационного порядка (организованности)* в функционировании учреждения, предприятия, любой организации. Установление организационного порядка предполагает установление четкой структуры организации и обеспечение слаженного, надежного и гибкого взаимодействия ее элементов в достижении успеха. При высокой организованности возникает «*организационная прибавка*» в решении задач, т. е. они решаются лучше, чем при отсутствии организованности. Организационный порядок — это своеобразный «управленческий поручик Киж», о котором все знают, которого вроде бы никто не видит, но присутствие его и воздействие

ощущают. За рубежом есть такая практика: при неудовлетворенности работой фирмы подбирается новый руководитель. Через 6 месяцев его отправляют далеко в отпуск. Если в его отсутствие работа фирмы ухудшится, его увольняют: дело должно держаться на организационном порядке, а не на усилиях одного человека.

К основным *психологическим* факторам, лежащим в основе организационного порядка, относятся:

- психологические особенности личностей, которые работают в учреждении, на предприятии и др.;
- психология коллектива, распространенные в нем массовидные социально-психологические явления и взаимоотношения;
- целевое единство персонала, организационные отношения (как следствие распределения прав, обязанностей, ответственности, регулирования отношений подчинения и взаимодействия и др.), информационно-психологические отношения (состояние с добытием профессиональной информации и ее обменом, ее циркуляцией внутри организации, зависящей от взаимоотношений);
- развитость саморегуляции в коллективе (самодостаточность управления в подразделениях, привлечение рядовых работников к управлению, деятельность общественных формирований, самоуправление каждого работника);
- особенности личности, профессионально-психологической подготовленности, стиля и содержания управленческой деятельности управленческого персонала и прежде всего руководителя.

Организационный порядок связан и с *педагогическими* факторами:

- образованностью, обученностью, воспитанностью, развитостью людей, из которых состоит трудовой коллектив;
- профессионально-педагогической подготовленностью руководителей служб и подразделений;
- социально-педагогическим влиянием условий в организации;
- свойствами трудового коллектива как воспитывающего, обучающего и развивающего коллектива;
- социально-педагогическими влияниями личности и управленческой деятельности управленческого аппарата и главным образом руководителя.

Реальность этих факторов и их влияние требуют, чтобы при управлении проводилась *систематическая психологическая и педагогическая работа по укреплению организационного порядка*, включающая:

- *профессионально-психологический и педагогический отбор* при приеме на работу, расстановке кадров и особенно выдвижении на управленческие должности;
- *организационное обучение и воспитание*, предполагающие твердое знание каждым работником обязанностей, прав, ответственности, других организационных положений, разъяснение и постоянное напоминание персоналу общности задач и ответственности, показ зависимости всех и каждого от согласованной работы, накопление опыта успешных совместных действий, пресечение неделовых конкурентных отношений, применение общих критериев эффективности деятельности, совместных разборов и подведения итогов, принятие мер по организации и активизации демократических форм самоуправления отдельными сторонами жизни коллектива;
- *воспитательная работа*: индивидуальная, с группами, коллективом и через коллектив, обеспечивающая сплоченность, рабочее настроение, добросовестный труд, взаимную поддержку, отсутствие конфликтов. Важная задача ее — профилактика профессиональной деформации личности работников, т. е. появления недостатков личности под влиянием занятий одной деятельностью. Она бывает почти у всех: учителей, чиновников, юристов, психиатров и других;
- *профессиональное обучение*, непрерывное повышение профессионализма работников;

- *решение организационных вопросов, находящихся положительный психологический отклик у членов коллектива, положительно влияющих на их воспитанность и развитость;*

- *привлечение рядовых работников и руководителей низовых структур к участию в управлении жизнью и деятельностью организации, что улучшает решение ее задач, значимо для психологической идентификации интересов всех сотрудников с интересами организации, воспитания коллективизма;*

- *обеспечение должного социально-психологического и социально-педагогического влияния на персонал примера поведения, деятельности, стиля, личных качеств руководителя, руководителей служб и подразделений, работников управленческого аппарата.*

Государственные органы управления образованием в РФ: федеральные (центральные) государственные органы управления образованием; федеральные ведомственные органы управления образованием; государственные органы управления образованием субъектов РФ. Местные (муниципальные) органы управления образованием. Компетенция органов управления образованием. Основные признаки государственного управления образованием. Основные признаки общественного управления образованием.

Условия создания системы государственно-общественного управления (ГОУ) ДОУ.

Становление и развитие модели государственно-общественного управления образовательным учреждением возможно, в первую очередь, там, где есть совокупность внешних и внутренних условий.

Внешние условия:

- автономность образовательного учреждения;
- экономическая самостоятельность, готовность к самостоятельному определению стратегии развития, переход в системе образования к договорным отношениям;
- создание четких правовых норм и организационных условий;
- вариативность.

Внутренние условия:

- региональные и местные органы власти поддерживают новые формы управления в системе образования;
- руководитель ДОУ понимает перспективность этих форм;
- у ДОУ есть опыт эффективного сотрудничества с родителями и социальными партнёрами по разным направлениям деятельности;
- в достаточной степени развита активность, организованность граждан. Их заинтересованность в делах образовательного учреждения.

При наличии выше перечисленных условий появляется возможность и в процессе модернизации необходимость создания единого образовательного пространства, включающего в себя, помимо государства, сообщества педагогов, родителей, социальных партнеров и всех заинтересованных лиц социума.

Цель создания системы ГОУ ДОУ.

Создать условия для:

- вовлечения общественности в формирование и реализацию образовательной деятельности ДОУ;
- повышения эффективности в области дошкольного образования; удовлетворению образовательных потребностей и интересов всех категорий участников образовательного процесса;
- реализации прав работников образовательного учреждения, детей и их родителей (законных представителей) воспитанников на участие в управлении ДОУ образованием первой ступени.

Задачи создания системы ГОУ ДОУ.

Государственно-общественное управление дает возможность решить важнейшие задачи, которые стоят перед системой дошкольного образования – качество, доступность и эффективность:

- сформировать и организовать деятельность органа государственно-общественного управления образованием на уровне образовательного учреждения;
- развить социальное партнерство в системе образования, как путь решения актуальных проблем развития и модернизации дошкольного образования через внедрение механизма общественного управления;
- создать систему общественного контроля над качеством дошкольного образования и полнотой выполнения социального заказа;
- организовать совместную деятельность родительской общественности, органа самоуправления в решении актуальных вопросов развития дошкольного учреждения на перспективу.

Принципы государственно-общественного управления дошкольным образованием на уровне ДОУ:

- реализация и защита прав и законных интересов участников образовательного процесса;
- приоритетность для системы управления дошкольным образованием качества образования и качества жизни воспитанников в ДОУ;
- добровольность участия общественности в государственно-общественном управлении в ДОУ;
- открытость и доступность информации о государственно-общественном управлении образования ДОУ;
- независимость и паритетность органов общественного управления;
- законность, предполагающая неукоснительное соблюдение законодательства;
- согласованное распределение полномочий и сфер ответственности между администрацией ДОУ и общественным органом управления на каждом его уровне и этапе функционирования и развития.

Эффекты системы ГОУ ДОУ.

Системными эффектами расширения общественного участия в формировании образовательной политики ДОУ и управления образовательным учреждением являются:

- привлечение в образовательное учреждение дополнительных ресурсов;
- обеспечение материально-технического развития образовательного учреждения;
- удовлетворение актуальных образовательных запросов семьи и общества;
- разрешение возникающих конфликтных ситуаций между участниками образовательного процесса;
- рост интереса и активности родителей, представителей общества к участию в управлении ДОУ, помощи образовательному учреждению;
- принятие (повышение) ответственности общественности в отношении ДОУ;
- рост доверия общества к ДОУ, результатам его деятельности, улучшение имиджа ДОУ;
- расширение социального партнерства;
- развитие культуры управления (менеджмента) в образовательном учреждении;
- рост качества образования как следствие влияния привлечения общественности к оценке и стимулированию качества образования;
- разрешение возникающих конфликтных ситуаций между участниками образовательного процесса и обеспечение защиты образовательного учреждения;
- повышение открытости системы образовательного учреждения для преодоления корпоративно-профессиональной замкнутости системы в определении содержания образования, стандартов деятельности системы образования и оценке её результативности;

- повышение интереса и активности родителей, представителей общества к участию в управлении ДОУ;

- реализация права субъектов образовательного процесса (педагогических работников, родителей) в управлении образовательным учреждением.

Риски системы ГОУ ДОУ.

При создании государственно-общественного управления в ДОУ существует ряд ограничений и рисков, многие из которых обусловлены сложившимися стереотипами сознания работников образования и социума:

Организационно-управленческая сфера:

- сложность процедур создания государственно-общественного управления образовательным учреждением;
- недостаток информации;
- непонимание реальных полномочий;
- есть опасность принятия решений, имеющих отрицательный эффект для учреждений – опять же ввиду непрофессионализма общественных управляющих;
- превращение органа государственно-общественного управления в формальный орган без видимых эффектов;
- формальный подход региональных органов управления образованием к развитию гражданских институтов;
- превращения органа государственно-общественного управления в формальный орган без видимых эффектов;
- неготовность руководителей ОУ к координации своих действий с представителями гражданских институтов;
- стремление к построению вертикально-иерархических отношений с лицами и организациями.

Литература

1. Додонов, К.И. Эмоция как ценность /Б. И. Додонов. -М.: Пелигздаи; 1978.-272 с.
2. Зейгарник, Б. В. К вопросу о механизмах развития личности / Б.В. Зейгарник // Вестник МГУ. - Сер. IV. Психология. - 1979. - №1. - С. 3-8.
3. Ибрагимова, Е. М. Преемственность целей в системе непрерывного педагогического образования / Е.И. Ибрагимова// Педагогический процесс как культурная деятельность: Материалы и тезисы докладов II-ой Международной научно-практической конференции. - Самара: СИПКРО, 1999. - С. 125-126.
4. Леонтьев, А. Н. Проблемы развития психики / А. Н. Леонтьев. - М.: МГУ, 1981.-584 с.
5. Михальченко, Г. Ф. Формирование эмпатии у старшеклассников, ориентирующихся на педагогическую профессию: Автореф. дис. ... канд. псих. наук / Г.Ф. Михальченко - М., 1989. - 20 с.
6. Петровский, В. А. Психология неадаптивной активности / В. А. Петровский. - М.: ТОО "Горбунок", 1992. - 224 с.
7. Пономарев, Я. А. Психология творчества / Я, А. Пономарев. - М.: Наука, 1976.-367 с.
8. Рейковский, Я. Экспериментальная психология эмоций: Пер. с польск. / Я. Рейковский. - М.: Прогресс, 1979. - 392 с.

Тема 2.

Понятие управления. Принципы управления педагогическими системами. Системный и ситуационный подходы как методология управления

Вопросы:

1. Понятие управления.
2. Профессиональные знания по менеджменту
3. Лояльность к работающим. Ответственность как обязательное условие успешного управления,
4. Коммуникации, пронизывающие организацию снизу вверх, сверху вниз, по горизонтали. Атмосфера в организации, способствующая раскрытию способностей работающих.
5. Обязательное установление долевого участия каждого работающего в общих результатах. Своевременная реакция на изменения в окружающей среде.

Управление, построенное по схеме иерархически организованной пирамиды, рационально, но одновременно и противоречиво. Дифференциация задач, прав, обязанностей, ответственности, различное вознаграждение за труд членов организации, находящихся на разных уровнях ее иерархии, — глубокая, объективная и постоянно действующая причина различия их психологии, отношения к общим целям, долгу, интересам и изменений педагогических свойств личности. В нее заложен потенциал напряженности человеческих отношений, конфликта «верхов и низов», пассивности и малого усердия «низов».

Понятие управления. Общие принципы управления педагогическими системами: демократизация и гуманизация управления педагогическими системами, системность и целостность в управлении, рациональное сочетание централизации и децентрализации, единство единоначалия и коллегиальности в управлении, объективность и полнота информации в управлении педагогическими системами. Системный и ситуационный подходы как методология управления. Пути гуманизации и демократизации управления образовательным учреждением.

Управленческая деятельность руководителя дошкольного образовательного учреждения многогранна, пронизывает все происходящие в дошкольном учреждении процессы и отличается большой сложностью и динамизмом. 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.

Для успешного осуществления деятельности заведующему, прежде всего, необходимо иметь определенные теоретические знания и соответствующие практические умения.

Профессиональные знания по менеджменту предполагают осознание трех принципиально различных инструментов управления.

Первое - это организация, иерархия управления, где основное средство - воздействие на человека сверху (с помощью основных функций мотивации, планирования, организации и контроля деятельности, а также распределения материальных благ и пр.).

Второе - культура управления, т.е. вырабатываемые и признаваемые обществом, организацией, группой людей ценности, социальные нормы, установки, особенности поведения.

Третье - это рынок, рыночные отношения, т.е. основанные на купле-продаже продукции и услуг, на равновесии интересов продавца и покупателя. (Белая, Дошкольное образование)

Управление, как и любая деятельность, основывается на соблюдении ряда принципов. «Принципы управления - это основополагающая идея по осуществлению управленческих функций. Принципы являются конкретным проявлением, отражением закономерностей управления.

Принципы управления:

1. Лояльность к работающим.
2. Ответственность как обязательное условие успешного управления,
3. Коммуникации, пронизывающие организацию снизу вверх, сверху вниз, по горизонтали.
4. Атмосфера в организации, способствующая раскрытию способностей работающих.
5. Обязательное установление долевого участия каждого работающего в общих результатах.
6. Своевременная реакция на изменения в окружающей среде.
7. Методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность работой.
8. Умение выслушать всех, с кем сталкивается в своей работе руководитель.
9. Честность и доверие к людям.
10. Опора на фундаментальные основы управления: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль сил и возможностей, персонал.
11. Видение организации, т.е. четкое представление о том, какой она должна быть.
12. Качество личной работы и ее постоянное совершенствование.

Психологические и педагогические основы текущего управления

Любая организация функционирует в постоянной череде разнообразных событий, возникающих текущих проблем и должна непрерывно гибко реагировать на них. Даже механическая система требует постоянного регулирования, изменения режима работы, смазывания деталей и др. Социальная система еще больше нуждается в *текущем* (ситуативном) *управлении*.

Текущее управление имеет *циклический характер*, и каждый цикл включает обнаружение новой ситуации, ее управленческое изучение, подготовку и принятие соответствующего решения, организацию его выполнения, оценку результатов. Повседневная жизнь наполнена множеством таких управленческих циклов.

Управленческий цикл в каждом своем звене *тройким образом связан с вопросами психологии и педагогики*:

- в нем обнаруживаются свойства и качества руководителя и других лиц, сложившиеся ранее, в том числе и при организации управления;
- каждый этап управленческого цикла наполнен динамикой психических процессов, состояний, трудностей, нуждающихся в учете и регулировании;
- все, что происходит в каждом управленческом цикле и их комплексе, психологически и педагогически влияет на руководителя и других лиц, изменяя их.

Литература

1. Воспитательная деятельность педагога: учеб. пособие / под ред. В. А. Слостенина и И. А. Колесниковой. М., 2006.
2. Галстян О.А. Классному руководителю об учёте индивидуальных особенностей, учащихся в воспитательном процессе // Педагогическая лаборатория. 2015. № 2 (10). С. 8-11.
3. Гончарова О.Л. Работа классного руководителя с подростками «группы риска» // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Гуманитарные науки. 2011. № 4. С. 23-25.
4. Григорьевская М.Ю. Совершенствование деятельности классных руководителей по предупреждению суицидального поведения старшеклассников: Автореферат диссертации на соискание

- ученой степени кандидата педагогических наук / Чувашский государственный педагогический университет им. И.Я. Яковлева. Чебоксары, 2007
5. Слостенин, В. А. Педагогика: инновационная деятельность / В. А. Слостенин, Л. С. Подымова. - М.: Магистр, 1997, - 224 с.
 6. Тамарин, В. Э. Сущность и пути оптимизации преемственности учебной и внеклассной работы со школьниками / В.Э. Тамарин // Преемственность учебной и внеклассной работы. - Барнаул: БГПИ, 1982. - С. 4-48.
 7. Чеснокова, Г. С. Педагогические основы профилактики кризисов профессионального развития учителя в процессе повышения квалификации: Автореф. дис. ... канд. пед. наук / ПС. Чеснокова - Новосибирск, 1999. - 20 с.

Тема 3.

Основные функции управления: управленческие решения, планирование, организация, контроль и регулирование, педагогический анализ. Методы управления.

Вопросы:

1. Организационная структура (строение) управления
2. Принципы самоорганизуемого (синергетического) управления, взаимодействия самоорганизации и организации.
3. Принцип нелинейности
4. Функции управления. Управленческий цикл.
5. Методы управления

Каждое звено управленческого цикла может и должно оптимизироваться психологически и педагогически.

Первое звено — *отслеживание обстановки, выявление и принятие для решения текущих проблем и вопросов*. Общеизвестна аксиома: управлять может только тот, кто владеет информацией. В потоке информации, нуждающейся в отслеживании и использовании, находится психологическая и педагогическая (о настроениях, намерениях, интересах, проявлениях воспитанности и пр.). Если возникшая ситуация достаточно стандартна, то реагировать на нее должны те, в чьих это обязанностях. Руководителю достаточно убедиться, что информация дошла до адресата и реакция последует, а также оценить подготовленность ответственных лиц, решить вопрос о необходимости помощи им и контроле. Вмешиваться и принимать текущие решения руководителям надо лишь при возникновении нестандартных ситуаций, при оценке их в качестве чрезвычайно важных.

Второе звено управленческого цикла — *изучение проблемы, принимаемой для решения*. Хорошо, когда к изучению привлекаются сотрудники, создаются группы их. Проблема — всегда пересечение многих причин и условий. Среди них обычно бывают и психологические, и педагогические.

Третье звено — *проработка вариантов решения и выбор лучшего из них*. Следует всегда рассматривать несколько вариантов решения, оценивать плюсы и минусы каждого и отбирать лучший. Лучший вариант всегда правильно учитывает психологические и педагогические аспекты. Полезно при этом использовать метод «мозгового штурма».

Четвертое звено — *принятие решения*. Суть его в детализации, конкретизации и усовершенствовании отобранного варианта решения, признанного лучшим. При этом уточняются цель и задачи предстоящих действий, их план, сроки, этапы, средства, способы, методы, расчет сил и средств, обеспечение, подбор исполнителей и др. Принятие решения — прерогатива руководителя, но при проработке решения следует привлекать сотрудников, особенно тех, кто будет потом его выполнять. Всегда важно оценить, как решение будет воспринято сотрудниками, коллективом, оценить возможные психологические и педагогические последствия, продумать психологические и педагогические меры, которые будут способствовать проведению решения в жизнь.

Пятое звено — *организация выполнения решений*. Решение принесет мало пользы, если руководитель думает, что его задача — принять решение, а подчиненных — исполнить его. На самом деле последнее — и его работа. Она предполагает: подбор сотрудников для выполнения решения, их подготовку, руководство действиями, контроль, оказание помощи.

Шестое звено управленческого цикла — *подведение итогов*. В нем содержится немалый педагогический потенциал, который реализуется, когда разбор действий и их оценка справедливы и компетентны, основаны на достоверных данных, включают оценку плюсов и минусов, сопровождаются советами, сочетаются в необходимых случаях с занятиями,

заданиями на самостоятельную отработку каких-то вопросов с последующей проверкой результатов. Мало что может так отбить охоту работника к добросовестному труду, как несправедливая оценка его начальником.

Основные функции управления. Выработка и принятие управленческого решения. Виды управленческих решений - оперативно-распорядительные, нормативно-организационные, хозяйственно-руководящие, решения перспективного характера. Приказ, распоряжение, постановление, рекомендация, указание, инструкция, совет. Уровни принятия решений - рутинный, селективный, адаптационный, инновационный. Методы подготовки управленческого решения (аналогия, инверсия, эмпатия, фантазия, «мозговой штурм», морфологический анализ, метод дневников и др.). Типичные ошибки при принятии и выполнении управленческих решений.

Планирование. Принципы планирования - научность, конкретность, перспективность. Годовой план работы дошкольного образовательного учреждения, его структура. Перспективный план. Организация. Нормативно-правовые основы организационной функции управления в дошкольном образовательном учреждении. Организационные формы управленческой деятельности в образовательном учреждении (педсовет, совещания, оперативные информационные совещания и др.). Принципы оптимальной организации труда. Контроль и регулирование. Требования к контролю. Планирование контроля. Последовательность осуществления контроля. Формы проведения контроля. Виды контроля (предупредительный, тематический, фронтальный, сравнительный, обзорный и др.). Методы контроля. Педагогический анализ. Роль педагогического анализа в управлении целостным педагогическим процессом. Виды и содержание педагогического анализа (параметрический, тематический, итоговый). Объекты педагогического анализа. Методы управления дошкольным образовательным учреждением. Организационно-административные (агитация, консультация, директива и др.). Организационно-педагогические методы управления и социально-психологические.

Дошкольное учреждение имеет свою ярко выраженную специфику: цели, структуру коллектива, виды и содержание информационных и коммуникативных процессов. Поэтому сегодня невозможно обеспечить благоприятные условия для творческой работы коллектива дошкольного учреждения без целенаправленного и научно обоснованного управления.

Управление в условиях рынка получило название *менеджмент*. Отличительные особенности менеджмента заключаются в том, что он ориентирует руководителя на удовлетворение потребностей рынка, постоянное повышение эффективности производства (получение оптимальных результатов с наименьшими затратами), свободу принятия решений, разработку стратегических целей и программ и их регулярную корректировку в зависимости от состояния запросов.

Управление дошкольным учреждением – взаимодействие всех субъектов образовательного процесса, направленное на обеспечение становления, стабилизации, оптимального функционирования и обязательного развития учреждения.

Цель управления дошкольным учреждением – обязательное его развитие.

Организационная структура (строение) управления в дошкольном учреждении представляет собой, по определению М.М. Поташника, совокупность индивидуальных и коллективных субъектов, между которыми распределены полномочия и ответственность за выполнение управленческих функций, существуют регулярно воспроизводимые связи и отношения. Для того, чтобы охарактеризовать структуру управления необходимо прежде всего назвать ее состав, перечислить все части, из которых состоит та или иная система, обозначить связи между ними, т. е. показать кто кому подчиняется (отношения, субординация, кто с кем координирует на равных, отношения координации).

Структура находится всегда в динамике, т. е. в реальном, существующем, меняющемся и развивающемся образовании. В ней выделяется четыре уровня управления:

1) уровень заведующего;

- 2) уровень его заместителей;
- 3) уровень педагогов и родителей;
- 4) уровень детей.

Рассмотрим перечисленные уровни структуры управления.

Первый уровень – заведующий – главное административное лицо, выбранное коллективом или назначенное государственным органом, несущее персональную ответственность за все, что делается в дошкольном учреждении всеми субъектами управления, а также **Совет дошкольного учреждения, Совет педагогов, родительский комитет**.

Они обеспечивают единство управляющей системы в целом, определяют стратегическое направление развития дошкольного учреждения, всех его подразделений.

Второй уровень – заместители заведующего по основной деятельности, по хозяйственной части, старшая медицинская сестра (врач, если предусмотрен штатным расписанием), бухгалтер (если предусмотрен штатным расписанием).

Через них заведующий ведет опосредованное руководство системой дошкольного учреждения в соответствии с заданными целями, программой и ожиданием результатов, добиваются тактического воплощения стратегических задач.

Третий уровень – педагоги, родители. Функции любого человека на этом уровне управления не исчерпываются правовой регламентацией и его полномочия неразрывно связаны с его личностью.

Четвертый уровень – дети.

Определение четкой структуры управления дает возможность проследить триаду: управление – со-управление – самоуправление, а также широко использовать делегирование полномочий.

Делегирование полномочий – передача задач и прав получателю, который принимает на себя ответственность за их выполнение. Делегируются прежде всего полномочия и власть, которая позволяет их выполнять. Частичное делегирование ответственности за выполнение поставленных задач ни в коей мере не снимает ее с единоличного руководителя организации.

Каждый линейный руководитель имеет в своем подчинении определенные категории сотрудников. Число лиц, подчиненных одному линейному руководителю, представляет собой *сферу контроля* – одну из важных аспектов организационной структуры учреждения. В дошкольном учреждении можно выделить также сферу контроля по функциональным областям руководителям второго звена. Например, заместитель заведующего руководит деятельностью педагогов, завхоз – работой обслуживающего персонала, тогда как старшая медицинская сестра управляет не только деятельностью медицинского персонала (если он предусмотрен штатным расписанием), но и руководит другими сотрудниками в отношении соблюдения санитарных норм и правил при проведении педагогического процесса, содержании помещений и т. д.

Принципы управления. Любая педагогическая система – дошкольное учреждение, группа, образовательный регион и т. д. – становится способной к самодостраиванию, самопреобразованию, самовыращиванию из себя новых качеств – к саморазвитию в целом, только в том случае, когда руководитель опирается на *принципиальную схему самоорганизуемого управления*. *Принципы управления* – основные положения, которые определяют общее направление деятельности.

Принципы управления (по Т.П. Колодяжной):

Принцип самоорганизуемого (синергетического) управления. Самоорганизация в управлении становится эффективной при развитых отношениях доверия, взаимоуважения, взаимопомощи, когда используются знания всех участников педагогического процесса, а не только небольшого числа лиц, осуществляющих планирование и управление в административно-командной форме.

Принцип взаимодействия самоорганизации и организации, случайного и необходимого. Самоорганизация может привести и к негативным последствиям, поэтому она нужда-

ется в корректировке и поддержке со стороны органов управления. Организующая роль управленца должна быть направлена на инициирование и поддержку процессов развития, гибкое упорядочивание внешних факторов.

Принцип нелинейности. Ориентирует на преодоление аддитивного подхода в процессе развития системы управления образовательным учреждением, – сумма управленческих воздействий не всегда равна результату.

Принцип субъектности (ориентация на переход от традиционно-директивного управления на руководство, способствующее актуализации внутренней, творческой активности личности). Для становления субъектности необходимо овладеть новыми педагогическими умениями по созданию условий, способствующих самоорганизации не только личности руководителя, но и подчиненных. В синергетике субъектность рассматривается как позитивное проявление изначально хаотических взаимосвязей, упорядочивающихся по мере процессов самоорганизации. Хаос необходим, он – источник развития. Источник этот – внутренний, субъектный, во многом определяющий поведение сложноорганизованной системы. Синергетика также свидетельствует о том, что хаос является конструктивным механизмом самоорганизации сложных систем, так как рождение нового связано с разрушением привычной системы упорядоченности, с переструктурированием и достраиванием за счет элементов среды, с выходом за пределы исходной системы.

Принцип открытости (признание обмена системы – образовательного учреждения – информацией, отношениями, энергией, материалами, с окружающей средой, обществом).

Рассматривая содержание и организационную структуру деятельности руководителя через призму принципов самоорганизуемого управления, мы получаем возможность приблизиться к реализации новых требований по организации дошкольного учреждения.

Функции управления. Управленческий цикл. Ежедневное решение разного рода задач и проблем можно представить в виде различных функций, которые находятся в определенной взаимозависимости между собой и, как правило, осуществляются в определенной последовательности. *Функции управления* – совокупность самостоятельных действий и операций, не нарушающих в функциональной модели управления принципа последовательности выполнения управленческого процесса. К основным функциям можно отнести: анализ, прогнозирование, целеполагание, планирование, организацию, контроль и коррекцию (или регулирование). Все эти функции характерны для системы управления дошкольным учреждением, но каждая из них имеет свои особенности, вытекающие из специфики содержания работы этого учреждения.

Анализ – изучение фактического состояния дел и объективная их оценка.

Прогнозирование – определение предполагаемого результата управленческого воздействия на систему.

Целеполагание – постановка цели и задач деятельности учреждения, которые являются результатом анализа состояния системы и прогнозирования ее будущего. Считается, что выбор цели – наиболее творческая часть управления. По источнику и способу образования как на уровне отдельного человека, так и на уровне какой-либо организационной системы цели могут быть либо внутренними, формируемыми человеком или социальной системой самостоятельно, либо внешними, если они задаются извне. Для педагогических систем цели задаются обществом.

Планирование – разработка программы мероприятий, направленных на достижение поставленных целей, а также рациональное распределение этих мероприятий в течение определенного отрезка времени.

Организация – распределение обязанностей, реализация запланированных мероприятий.

Контроль – периодическое отслеживание текущих, промежуточных, конечных и отдаленных результатов деятельности, сравнение этих результатов с прогнозом.

Коррекция (регулирование) – основа обратной связи для внесения изменений в цели, задачи, содержание управления, планирование; вид регулирования по результатам обратной связи в процессе управления.

Управленческий цикл – кольцевая структура, предполагающая взаимосвязь и последовательное выполнение самостоятельных (операционных) функций управления. Выпадение любой функции ведет к понижению качества всей управляемой системы.

Отдельные функции не следуют строго одна за другой, а многообразно переплетаются.

Методы управления. В наиболее общем виде метод – это способ достижения цели. Поскольку слово «метод» своими истоками восходит к понятию «деятельность», то та или иная деятельность по достижению управленческих задач может рассматриваться как метод управления. При всем многообразии методов управления все они универсальны, имеют сильные и слабые стороны. Их нельзя оценивать вне конкретных условий.

Выбор оптимального сочетания и соотношения различных методов и средств управления представляет собой аналитико-психологический творческий акт. М.М. Поташник в книге «Управление современной школой» предлагает при выборе методов, средств, приемов управления учитывать группу следующих факторов:

- Ø стратегические и тактические задачи;
- Ø особенности людей, в отношении которых применяется метод (управленческое воздействие);
- Ø возможность каждого метода и последствия его применения;
- Ø меру в использовании тех или иных методов;
- Ø особенности ситуации, исчерпанность других средств;
- Ø наличие времени для решения задачи именно выбранным комплексом средств управления;
- Ø морально-психологические, материальные и прочие условия;
- Ø возможности, умения подчиненных;
- Ø традиции, привычки данного коллектива, его приученность к тому или иному стилю управления.

В менеджменте выделяют следующие 4 группы методов управления:

- 1) организационно-распорядительные (административные);
- 2) организационно-педагогические;
- 3) социально-психологические;
- 4) экономические.

К *организационно-распорядительным методам* относятся: формирование структуры управления, утверждение административных норм, издание приказов, разработка положений, должностных инструкций и т. д. Эти методы дают эффект, если выполняются определенные условия:

- Ø педагогическая целесообразность каждого управленческого решения;
- Ø логичность и четкость требований;
- Ø корректная настойчивость и воля в осуществлении решений;
- Ø последовательность в достижении целей.

Организационно-педагогические методы направлены на обучение педагогов через все формы методической работы: консультации, семинары-практикумы, открытые занятия и т. п. При помощи этих методов руководитель создает условия для профессионального роста своих сотрудников, а следовательно, для повышения качества их работы.

Социально-психологические методы направлены на воспитывающий дух и ценности коллектива, отношения в коллективе и его морально-психологический климат, удовлетворенность педагогов своим трудом. Сплочение коллектива зависит от выдержки, терпения руководителя, умения воздействовать на чувства. Особую психологическую значимость имеют голос, дикция, тон, мимика, жесты. Опираясь на эти инструменты человеческого общения, руководитель завоевывает доверие к себе. Создание благоприятных социально-

бытовых условий работы и жизни – все это вместе создает благоприятный микроклимат в коллективе.

Экономические методы управления предполагают использование в управлении материального стимулирования, установление экономических норм и нормативов, составление смет и т.д. Руководитель должен уметь правильно распоряжаться имеющимися финансовыми средствами.

И.П. Третьяковым выделены качественные показатели эффективности применения различных методов управления: а) адекватность методов целям и содержанию образования; б) обоснованность выбора методов управления в функциональных аспектах деятельности; в) многообразие и вариативность использования методов; г) соответствие методов управления учебно-методической и материально-технической базе образовательного учреждения.

Литература

1. Дереклеева Н.И., Савченко М.Ю. Справочник классного руководителя. 5 — 9 классы / Н. И. Дереклеева, М. Ю. Савченко. Москва, 2011.
2. Дереклеева, Н. И. Классный руководитель. Основные направления деятельности. М.: Вербум-М, 2001.
3. Долгих Н.Н., Шеметова Н.М. Психологическое сопровождение работы классных руководителей в условиях колледжа // Вестник Алтайского государственного педагогического университета. 2006. № 6-1. С. 21-23.
4. Дубов И.Г. Эффекты индивидуально-специфического влияния личности педагога на учащихся // Вопросы психологии. 1990. — №5 — С.56-65
5. Классному руководителю 5-9 классов. Комплект из 10 книг. М. Из-во Вако, 2011.
6. Кричевский Р.Л. Исследование эффективности руководства учебными коллективами // Психолого-педагогические проблемы взаимодействия учителя и учащихся/ Под ред. А.А. Бодалева, В.Я. Ляудис. М., 1980.
7. Кричевский Р.Л. Социально-психологические аспекты руководства классным коллективом // Вопросы психологии. 1979. — №2.
8. Ксензова, Г. Ю. Психологические основы воспитательной деятельности учителя. М.: Центр «Педагогический поиск», 2004.
9. Куликова Т.И. Классный руководитель: профессиональная компетентность и психологическая культура: монография / Тула: Изд-во ТГПУ им. Л. Н. Толстого, 2008.
10. Куликова Т.И. Программа социально-психологического тренинга по формированию полиэтнической компетентности классного руководителя. Тула, 2016.
11. Куликова Т.И. Психологическая культура классного руководителя как компонента профилактики межэтнических подростковых конфликтов // Прикладная психология и психоанализ. 2013. № 3. С. 8.

Тема 4.

Сущность управленческого труда руководителя дошкольного образовательного учреждения. Управленческая культура.

Вопросы:

1. *Аксиологический компонент и технологический компонент управленческой культуры руководителя*
2. *Личностно-творческий компонент управленческой культуры*
3. *Успешность в реализации административно-управленческих функций*
4. *Культура принятия управленческого решения.*
5. *Профессионально-педагогическая культура руководителя.*

Значительна психологическая и педагогическая роль личности, стиля, методов и приемов текущей управленческой деятельности руководителя и его аппарата.

Влияние личности руководителя объективно задано положением его в коллективе. Сотрудники и граждане пристально, даже придирчиво наблюдают за ним. Буквально все в его личности и поведении подвергается оценке, находит тот или иной психологический и педагогический отклик: его свойства и качества, отношение к людям, принимаемые решения, даже выражение лица, особенности речи, манеры, принимаемые решения, поза, как он здоровается и пожимает руку и пр. Все это по крупицам входит в психологию и воспитанность людей и выливается не только в отношении к руководителю, к его распоряжениям, но и во все поведение в организации.

Положение обязывает руководителя быть на высоте, соответствовать образу человека, занимающего руководящую должность, отвечать социальным ожиданиям сотрудников. Ошибочно полагать, что его неблагоприятные дела останутся не известными сотрудникам, ибо неизвестными путями они узнают о них. Управленческая поговорка гласит: «От подчиненных скрыть что-либо труднее, чем от ревнивой жены». *Надо не казаться, а быть человеком, достойным уважения и авторитета.* Разумно специально заботиться, чтобы лучшие, сильные качества и стороны своей личности проявлялись чаще, и сдерживать, сводить до минимума проявление слабых, отрицательных. Никогда не упускать возможности совершать поступки, которые ценятся сотрудниками: стать на защиту попавшего в беду, помочь семье, не пропустить отметить чей-то юбилей, выразить уважение ветерану, не пройти мимо горя, постигшего кого-то из сотрудников, и пр. Подобные меры ныне модно называть *самопрезентацией* руководителя.

Заняв должность руководителя, ошибочно считать, что всею добился, учиться больше нечему, настало время учить других. Положение обязывает ко многому и требует заниматься *управленческим* самообразованием, самообразованием, самовоспитанием, саморазвитием. Уместно помнить, что не все выдерживают испытание властью и она портит многих людей. В работе над собой следует вести линию на *профилактику управленческой деформации* личности: возникновения мнения о личной вседозволенности и допущения отступлений от требований законов и норм, появления злоупотреблений служебным положением и извлечения из него личных выгод, случаев превышения своих прав и полномочий, игнорирования прав других, нетерпимости к мнению, отличающемуся от своего, грубости в общении с сотрудниками и др. Любые управленческие воздействия, которые несут в себе психологические и педагогические намерения руководителя, должны начинаться с его требовательности к самому себе.

Отчетливо проявляется психологическое и педагогическое влияние *стиля управления*. Заданный руководителем верхнего уровня, он цепной реакцией распространяется вниз по управленческой пирамиде, копируемый подчиненными ему руководителями подразделений. Продукт его — атмосфера социально-психологических и социально-педагогических условий труда в организации, определенный тип мотивации сотрудников

и их психических состояний, морально-психологические, воспитывающие, обучающие и развивающие последствия. Так, распространенный в нашей стране в течение многих десятилетий административно-командный стиль, при наличии внешних признаков деловой целесообразности и эффективности, наносил огромный психологический и педагогический урон. Он во множестве плодил потребителей, а не создателей; послушных «винтиков государственной машины», а не хозяев своей судьбы; исполнителей, а не творцов; людей пассивных, ожидающих указаний, боящихся инициативы, самостоятельности; привыкших надеяться на власть имущих, а не на свой ум, волю, способности; перестраховщиков, людей, побуждаемых к докладам об успехах, а потому зачастую становящихся очковтирателями и др. Рецидивы административно-командного стиля еще часты и сейчас. Это не просто пережитки старого, ибо есть среди нынешних руководителей и его сторонники. Обычно это те, кто не обладает управленческой компетентностью, бездушен к людям, получает удовольствие от власти над людьми, не хочет утруждать себя серьезной управленческой работой, считая, что легче приказывать, покрикивать, наказывать, держать подчиненных в страхе перед увольнением (такое зачастую бывает сейчас в частных фирмах). В зарубежном менеджменте широко известна формула: «Предоставление власти даже на один день лицу, склонному злоупотреблять ею, может создать такие трудности, которые самое лучшее руководство не сможет ликвидировать за целый год».

Требования к современному руководителю ДОО. Стиль работы руководителя ДОО. Управленческая культура руководителя. Основные направления деятельности заведующей ДОО: руководство воспитательно-образовательной и методической работой; организация преемственности в работе между ДОО и школой, руководство педагогическим советом, административно-хозяйственная деятельность.

Различные исследователи выделяют в структуре управленческой культуры различные компоненты. Так, по мнению В.А. Слостенина, компонентами управленческой культуры являются: аксиологический, технологический и личностно-творческий.

Аксиологический компонент управленческой культуры руководителя образован совокупностью управленческо-педагогических ценностей, имеющих значение и смысл в руководстве современной дошкольной организацией. В процессе управленческой деятельности руководитель усваивает новые теории и концепции управления, овладевает навыками, и в зависимости от степени их приложения в практической деятельности они оцениваются им как более или менее значимые. Имеющие в настоящий момент большую значимость для эффективного управления знания, идеи, концепции и выступают в качестве управленческо-педагогических ценностей.

Технологический компонент управленческой культуры руководителя включает в себя способы и приемы управления педагогическим процессом. Технология управления предполагает решение специфических педагогических задач, которое основывается на умениях руководителя-менеджера в области педагогического анализа и планирования, организации, контроля и регулирования педагогического процесса. Уровень управленческой культуры руководителя зависит от уровня овладения приемами и способами решения указанных типов задач.

Личностно-творческий компонент управленческой культуры раскрывает управление педагогическими системами как творческий акт. При всей заданности, алгоритмичности управления деятельность руководителя является творческой. Осваивая ценности и технологии управления, руководитель-менеджер преобразует, интерпретирует их, что определяется как личностными особенностями руководителя, так и особенностями объекта управления. Становится очевидным, что управление педагогическими системами является сферой приложения и реализации способностей личности. В управленческой деятельности руководитель самореализуется как личность, как организатор.

Более подробная градация предполагает выделение в структуре управленческой культуры следующих взаимосвязанных компонентов.

Успешность в реализации административно-управленческих функций.

Сбор и обработка информации: определение цели сбора информации; соответствие содержания информации целям анализа; создание системы информации (оперативной, тематической, итоговой); степень полноты, своевременности, объективности поступающей информации; стандартизация форм сбора и хранения информации; использование компьютера в систематизации, обработке, оперативном использовании информации.

Педагогический анализ: охват анализом основных компонентов педагогического процесса; умение системно подходить к анализу педагогических явлений; определение дефектов в системе и управлении ею; выявление главных противоречий в развитии управляемой системы; установление причинно-следственных связей между целями управления и результатом.

Планирование: определение цели предстоящей деятельности на основе диагностики; постановка задач, определение главного направления на различных этапах деятельности; отбор содержания, средств, форм и методов деятельности для достижения цели.

Культура принятия управленческого решения.

Контроль и корректировка: сопоставление цели и результата; выявление отклонений и «узких мест» в развитии дошкольной организации; разработка мер по корректировке педагогического процесса. Четко и своевременно ставить проблему, выявить и обозначить проблемную ситуацию; проводить диагноз проблемы; определять критерии и ограничения для принятия решения; привлекать членов коллектива к принятию решений, делегировать полномочия по выработке решений; осуществлять информационное обеспечение при принятии управленческого решения; находить и оценивать возможные альтернативы; принимать решения в условиях коллективного обсуждения (дискуссии, мозговой штурм, деловая игра и т. д.); принимать единоличные оперативные управленческие решения на основе своей компетентности и должностных полномочий; давать четкую формулировку принятому решению с указанием исполнителей и сроков; мобилизовать на реализацию принятого решения педагогический коллектив, вызывать его положительную мотивацию; контролировать и доводить до конца принятое решение.

Развитие инновационной деятельности, управление ею.

Генерировать перспективные идеи, внедрение которых дает значительное улучшение качества образовательного процесса; мотивировать и воодушевлять педагогический коллектив на работу по освоению инноваций; информационно поддерживать нововведение (информирование о его целях, сути, значимости для каждого педагога и воспитанника); способность оценить необходимые ресурсы и затраты; поощрять инициативу педагогов, создавать творческие группы, способные становиться исследовательскими, экспериментальными и давать высокие результаты; оказывать своевременную и квалифицированную помощь педагогам, включенным в процесс освоения новаций (консультации, семинары, показ опыта, практикум, рекомендации); помогать педагогам в преодолении барьеров психологического характера (неуверенности, неудачи и т. п.).

Профессионально-педагогическая культура руководителя.

Традиционно представление о профессионально-педагогической культуре связывается с выделением норм, правил педагогической деятельности, педагогической техники и мастерства.

Для руководителя дошкольной организации это следующие умения: целостно, системно видеть педагогический процесс (от целеполагания до конечного результата); анализировать целостный педагогический процесс с научных позиций, организовывать и выстраивать его на научной основе; анализировать, сравнивать и отбирать для построения педагогического процесса наиболее перспективные концепции и образовательные технологии; анализировать учебные планы, программы, методические пособия; владеть современными педагогическими технологиями; оказывать квалифицированную методическую помощь педагогам; анализировать с научных, психолого-педагогических, методических позиций образовательную деятельность; проводить диагностику целостной профессио-

нальной деятельности педагога; анализировать систему воспитательно – образовательной работы.

Социально-психологическая культура руководителя (создание творческого педагогического коллектива).

Обеспечивать сплоченность и единство коллектива, направлять его на достижение целей дошкольной организации; находить способы превращать внешние целевые установки в субъективную потребность работника (способность сделать общую цель субъективно значимой для каждого члена коллектива); формировать ценностно-нормативное единство коллектива (сходство представлений членов коллектива об ожиданиях, нормах, требованиях, долге и др.); выдвигать педагогические идеи, концепции, которые объединяют вокруг руководителя творческих педагогов и способствуют превращению коллектива в целостную социально-педагогическую систему; создавать актив (ядро) из опытных и высокопрофессиональных педагогов, превращать сотрудников в коллектив единомышленников; стимулировать развитие коллектива с постепенным переходом в режим саморазвития; сохранять и развивать традиции дошкольной организации, способствующие укреплению коллективных связей.

Мотивирование коллектива.

Стимулировать положительную трудовую мотивацию педагогов; создавать условия для удовлетворения потребности педагогов в самореализации в процессе трудовой деятельности; создавать ситуацию успеха в труде, в которой появляется и закрепляется положительная мотивация; поддерживать устойчивую доминанту продуктивной трудовой деятельности; поддерживать проявление самостоятельного поиска педагогов, предоставляя им возможность выбирать программы, средства и методы обучения; поощрять разработку авторских программ, защиту собственных планов, различные формы педагогического творчества, в основе которого профессиональная целесообразность; способность адекватной самооценки профессиональной деятельности и личностных качеств педагога на основе диагностики и рефлексии; создавать творческий микроклимат, систему профессионального общения, побуждающего педагогов включаться в творческий поиск; создавать комфортную материально-пространственную среду.

Создание благоприятного психологического климата в коллективе.

Организовывать продуктивную работу коллектива, вызывающую у педагогов чувство удовлетворенности; регулировать межличностные отношения в коллективе, не выделять никого своим особым отношением (не порождать «любимчиков»); создавать и поддерживать оптимистическое, бодрое, «мажорное» настроение; формировать здоровое общественное мнение; формировать стиль коллективного управления, широкой гласности, чем обеспечивается сплоченность коллектива; обеспечивать согласованность и единство действий педагогов; добиваться организованности и порядка, сознательной дисциплины; поддерживать веру в реальность стоящих перед коллективом целей; создавать ситуацию успеха в деятельности педагогического коллектива, заботиться о том, чтобы принадлежность коллективу приносила радость, вызывала чувство гордости; укреплять доверие членов коллектива друг к другу, к руководителю; грамотно и эффективно разрешать конфликты, возникающие в системе деловых и межличностных отношений.

Культура общения руководителя.

Эффективно пользоваться методами убеждения (аргументированность, доказательность); поощрять деловые дискуссии и руководить ими; использовать методы суггестивного воздействия на коллектив, на человека; систематически анализировать стиль общения с педагогами, воспитанниками, родителями; гибко изменять стиль управления в зависимости от ситуации; способность к эмпатии (умение увидеть ситуацию глазами других, умение слушать, проникнуть в состояние собеседника, понять, что он чувствует); способность к рефлексии, учет мнений окружающих о себе, о своей деятельности; инициативность в общении — склонность к деятельной позиции в общении, способность устанавливать контакты, готовность браться за дело в ситуации, требующей активного вмешательства.

ства; внимательно слушать собеседника, располагать к откровенности; проявлять в общении с коллегами такт в любой ситуации; снимать психологические барьеры на пути взаимопонимания, обеспечивая тем самым возможность сотрудничества; проявлять самообладание, выдержку; в случае возникновения напряженности в отношениях, проявлять эмоциональную устойчивость, толерантность; постоянно контролировать себя в общении; изучать собеседника, используя невербальные каналы информации; регулировать межличностные отношения; корректировать стиль деятельности и общения с учетом ситуации и эмоционально-психического состояния собеседника; при необходимости проявлять волевые качества, уметь говорить «нет», отстаивая интересы дела, производства и коллектива.

Деловые и личностные качества руководителя.

Деловые качества: способность к организаторской деятельности; личная организованность, способность организовать себя, свое время, труд; работоспособность и трудолюбие; чувство ответственности; распорядительность; активность; настойчивость в достижении цели; инициативность творческая и исполнительская; умение доводить дело до конца и требовать этого от других; дисциплинированность в трудовой и общественной деятельности; способность видеть положительные стороны и недостатки в деятельности сотрудников; требовательность к себе, самокритика; требовательность к другим; практичность — способность быстро и гибко применять свои знания и опыт в решении управленческих задач; способность находить каждому работнику наилучшее применение; способность устанавливать справедливую меру воздействия.

Организация труда руководителя: классифицировать виды управленческой деятельности по существенным признакам с определением затрат времени на каждый вид; четко планировать свой труд, регламентировать его во времени; определять приоритеты в перспективе и на каждый день; выполнять наиболее важные, ключевые дела во время рабочего дня; начинать рабочий день вовремя и с решения наиболее важных задач, не отвлекаться на мелкие текущие вопросы; делегировать отдельные виды работ подчиненным, соответственно способностям и возможностям сотрудников; регламентировать труд подчиненных при выполнении различных видов деятельности; вести учет затрат личного времени; совершенствовать формы и методы организации труда.

Личностные качества руководителя: объективность в оценке деятельности педагога; доброжелательность в отношениях с людьми; способность замечать и отмечать положительное в работе коллег; способность видеть недостатки в деятельности работников, критиковать без предвзятости; способность проявлять теплоту взаимоотношений с коллегами; способность видеть индивидуальные особенности работников и находить им наилучшее применение; способность понимать индивидуально-психологические особенности коллег и выстраивать линию поведения с их учетом; психолого-педагогический такт; критичность мышления; умение наблюдать, изучать людей по их поступкам, словам, а также с помощью невербальной информации; способность заряжать своих коллег творческой энергией; умение прислушиваться к критике со стороны педагогов, стремиться и уметь преодолевать свои недостатки.

Литература

1. Курушкина С.А. Взаимодействие классного руководителя с родительским комитетом класса. Эксперимент и инновации в школе. 2012. № 6. С. 6-14.
2. Маленкова Л.И. Теория и методика воспитания. Учебное пособие. М.: Педагогическое общество России, 2002.
3. Петрушихина Е.Б. Социально-психологические особенности взаимодействия классного руководителя с учащимися // Психологическая наука и образование www.psyedu.ru. 2013. № 2. С. 34-47.
4. Приходько О.Г. и др. Деятельность педагога, учителя-предметника, классного руководителя при включении обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и детей-инвалидов в образовательное пространство. Москва, 2014.

5. Сачкова, М.Е. Среднестатусный учащийся в образовательном пространстве. М.: Издательство СГУ, 2011.
6. Семенова, Е.М. Тренинг эмоциональной устойчивости педагога. Учебное пособие. М.: Изд-во Института Психотерапии, 2002.
7. Сергеева, В. П. Технология деятельности классного руководителя в воспитательной системе школы. М.: ЦГЛ, 2004.
8. Социальная компетентность классного руководителя: режиссура совместной деятельности. М. Смысл, 2006. (в соавторстве с Асмоловым А.Г., Макаруч А.В., Шляпниковым В.Н.)
9. Стефановская, Т. А. Классный руководитель: Функции и основные направления деятельности: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. М.: Издательский центр «Академия», 2006.
10. Щуркова, Н. Е. Классное руководство: теория, методика, технология. М.: Педагогическое общество России, 1999.
11. Югова Н.Л., Касимова А.Р. Суицидальное поведение подростков: технологии, методы и средства профилактической работы классного руководителя // Личность, семья и общество: вопросы педагогики и психологии. 2014. № 41. С. 152-160.

Тема 5.

Руководство педагогическим процессом, содержание деятельности старшего воспитателя.

Вопросы:

1. Профессиональные качества старшего воспитателя.
2. Социальные функции старшего воспитателя.
3. Деятельность старшего воспитателя по управлению педагогическим процессом.
4. Особенности общения старшего воспитателя.
5. Методическое обеспечение педагогического процесса старшим воспитателем.

Каждому руководителю сегодня *надо овладевать цивилизованным, демократическим стилем управления*. Для этого следует культивировать в своей работе *черты этого стиля*: прогрессивную социальную направленность, гражданственность, человечность, деловитость, законность, демократичность (правильное сочетание централизации— децентрализации, единоначалия и коллегиальности, делегирование управленческих полномочий «вниз» и др.). Один человек может выполнять работу только одного человека, некоторые — двух, трех, но никто не может работать за всех. Невозможно успешно руководить, не пользуясь поддержкой персонала, возводя барьеры между собой и им. Напротив, нужно сближение, взаимопонимание, взаимная поддержка, взаимное доверие.

Цивилизованно, демократично работающий руководитель старается почаще выглядеть не как суровый во всем начальник, а как старший коллега, обремененный деловой ответственностью товарищ — доброжелательный, умудренный опытом. Надо чаще находиться среди сотрудников, бывать на рабочих местах (но не походить при этом на тайфун, проносющийся над головами людей), вести себя достойно и непринужденно, говорить не только о работе, но и о житейских делах, быть открытым для любых вопросов и не уходить от честных ответов на них и пр.

Личность руководителя и его стиль раскрываются через *методы работы*. В арсенале опытных и цивилизованных руководителей достойное место занимают психологические и педагогические методы: установления контакта, сотрудничества, содействия, поддержки, помощи, объяснения, убеждения, внушения, показа, беседы, примера, стимулирования, требования, доверия, поощрения и др. Важен не сам факт применения, а психологически и педагогически грамотное применение. Требовательность хороша, если ей присущи деловая целесообразность, понятность, справедливость, законность, постоянство, неотступность, человечность, тактичность, индивидуализированность. Критика нужна, если она доброжелательна, ориентирована на помощь сотруднику, на то, чтобы поставить его на ноги, а не на колени. По данным исследований, похвала приводит к положительным результатам в 88% случаев, в то время как критика — только в 11%.

Волевых воздействий на сотрудников из управления не исключить, но они дают полноценный результат, если применяются психологически и педагогически расчетливо. Есть четыре формы их выражения: приказ (категоричное и не подлежащее обсуждению требование), указание или распоряжение (императивность требования смягчена), совет или рекомендация (категоричность не выражена внешне, но, как говорят, совет начальника — приказ для подчиненного) и просьба, которая в устах авторитетного и обладающего правами лица звучит обязывающе («Василий Сергеевич, я знаю, что Вы заняты важным делом, но прошу Вас найти время и к концу дня сделать... Только Вы, с Вашим опытом и деловой хваткой сможете сделать это быстро и качественно»). Грамотный руководитель не разбрасывается приказами. Он ведет линию на использование наиболее мягких психологических воздействий, но учитывает индивидуальные особенности сотрудников: с опытными, добросовестными, хорошо зарекомендовавшими себя общается преимущественно на уровне просьб, а если кто-то не понимает другого языка, кроме приказа, — на

уровне приказов. Все надо использовать к месту, ко времени, без уравниловки, индивидуализированно.

Современность, общественные и личные интересы руководителя и сотрудников обуславливают необходимость, чтобы управление строилось на **принципе двуединой цели**. Оно должно приносить деловой, профессиональный результат и *духовную, человеческую «прибыль»*, обладающую и самооценностью и способную прибавить к первому немало десятков процентов, а если она отсутствует, то на столько же убавить. «Наука не обижать», не приносить огорчения подчиненным без деловой и воспитательной необходимости — самая доступная, но, бывает, что и самая сложная для части руководителей.

Таким образом, управление организацией всеми своими составляющими оказывает широкое и сильное психологическое и педагогическое влияние на персонал. Оно есть, независимо от того, понимает ли это руководитель, работник управленческого аппарата, хочет ли считаться с ним или нет. Однако, находясь вне сознательного контроля, оценки и компетентного совершенствования, оно, мягко говоря, зачастую бывает далеко не лучшим. Ошибочно представление, что работать с людьми, обучать и воспитывать их можно только на специальных мероприятиях. Это происходит непосредственно в процессе управления, но дает полноценный результат, когда осуществляется психологически и педагогически грамотно.

Руководство педагогическим процессом в ДОО. Содержание деятельности старшего воспитателя. Методическая работа в ДОО, ее планирование. Активные формы методической работы. Методический кабинет в ДОО. Педагогический совет: подготовка, оценка педсовета. Документация ДОО. Базисный учебный план и образовательная программа ДОО. Инновации в ДОО. Организация экспериментальной работы в ДОО. Подготовка программы эксперимента.

Качества старшего воспитателя.

Профессионально-организаторские умения:

- При планировании: прогнозировать развитие процессов воспитания, обучения и развития дошкольников, педагогического коллектива, разрабатывать комплексно-целевую программу развития дошкольного учреждения, планировать деятельность коллектива на длительный срок, методическую работу на год, месяц, собственную деятельность на длительный срок и в течение дня;
 - способствовать взаимодействию воспитателей в ходе выполнения годового и месячных планов, отдельных заданий;
 - создавать условия для повышения квалификации педагогов, воспитательно-образовательной работы с детьми;
 - повышать собственный уровень квалификации, оттачивать свои действия и поступки в конкретных ситуациях.

При организации:

- осуществлять деятельность педагогов в соответствии с годовыми и месячными планами, обмен опытом и информацией, эффективное воздействие коллектива на отдельных воспитателей, методическую помощь в составлении планов и подготовке в работе с детьми, повышение квалификации воспитателей, собственную деятельность в соответствии с планом;
 - распределять работу между педагогами в соответствии со сложившейся ситуацией;
 - инструктировать в ходе выполнения работы;
 - обучать наиболее эффективным методам и приемам работы с детьми;
 - поддерживать на высоком уровне трудовую активность в коллективе;
 - своевременно и правильно оформлять необходимую документацию, методические материалы, выставки для педагогов и родителей;
 - поддерживать четкий порядок в работе педагогов, доводить начатые дела до конца;

При контроле:

- разрабатывать схему наблюдения за воспитательно-образовательной работой с детьми, диагностические материалы, вопросы для осуществления тематического и фронтального контроля в разных возрастных группах;
- наблюдать за деятельностью воспитателя в процессе работы с детьми, за деятельностью и взаимоотношениями детей;
- фиксировать результаты наблюдений;
- анализировать результаты воспитательно-образовательной работы, детского творчества, планы и документации воспитателей;
- делать выводы и заключения о состоянии воспитательно-образовательной работы с детьми;
- осуществлять диагностики профессиональной компетентности педагогов, развития детей;
- разрабатывать мероприятия по устранению выявленных недостатков в работе педагогов;
- обсуждать результаты контроля с воспитателями, использовать эти результаты при подготовке решений педсовета, планировании работы коллектива;

При координации:

- изучать педагогическое мастерство воспитателей, социально- психологические особенности членов коллектива, процесс выполнения решений;
- корректировать деятельность воспитателей на основе анализа их работы, свою организаторскую деятельность;
- анализировать целенаправленность и эффективность воздействия на воспитателей;
- регулировать ход воспитательно-образовательного процесса в дошкольном учреждении, действия членов коллектива;
- ориентироваться в сложившейся ситуации;
- предвидеть трудности, которые могут возникнуть при выполнении работы;

При общении:

- владеть собой в критических ситуациях;
- предвидеть конфликты и предотвращать их;
- изучать взаимоотношения воспитателей при выполнении работы;
- правильно воспринимать критику и учитывать ее своей деятельности;
- понимать и оценивать возможности воспитателей и других сотрудников;
- ориентироваться во взаимоотношениях людей;
- строить свои взаимоотношения с коллективом на основе доверия и сотрудничества;
- устанавливать правильные отношения с заведующими и работниками управления образованием;
- выбирать и использовать наиболее действенные меры организационного и воспитательного воздействия по отношению к отдельным воспитателям;
- учитывать особенности психологического климата в коллективе.

Социальные функции старшего воспитателя:

1. Знакомит педагогический коллектив с законодательством Российской Федерации, указами Президента РФ, постановлением правительства и др.

Форма реализации:

Выступает с докладами, оформляет выставки, раскрывающие основные положения законодательства и его организацию;

Обеспечивает методический кабинет необходимыми документами;

Организует конференции, консультации.

2. Осуществляет пропаганду достижений в общественном воспитании, тенденции его развития.

Форма реализации:

Консультации, беседы, выставки литературы для педагогов.

Выступает с докладами перед работниками дошкольного учреждения, родителями, населением, района, города, на предприятиях;

Организует выставки для родителей и сотрудников; встречи с заслуженными работниками дошкольного воспитания, новаторами, учеными.

3. Участвует в общественной работе в дошкольном учреждении, муниципальном округе, городе и др.

Форма реализации:

Участвует в рейдах по подведению итогов смотров работы педагогов; обсуждение результатов работы;

Выполняет выборную общественную работу;

Входит в состав Совета педагогов, педагогический актив дошкольных работников города, района и т.д.

Деятельность старшего воспитателя по управлению педагогическим процессом:

- Обеспечивает и контролирует выполнение программы воспитания и обучения детей и добивается ее реализации;

- Направляет и контролирует работу педагогов;

Оказывает методическую помощь педагогам

Методическое обеспечение педагогического процесса старшим воспитателем:

- Повышение квалификации кадров;

- Работа методического кабинета;

- Опытно-экспериментальная работа;

- Пропаганда педагогических знаний среди родителей;

- Преемственность в работе воспитателей и учителей начальной школы.

Литература

1. Бен Фурман, Навыки ребенка в действии. Как помочь детям преодолеть психологические проблемы, 2013
2. Бен Фурман, Навыки ребенка в действии. Как помочь детям преодолеть психологические проблемы, 2013
3. Бочавер А.А., Жилинская А.В., Хломов К.Д. Перспективы современных подростков в контексте жизненной траектории [Электронный ресурс] // Современная зарубежная психология. 2016. Том 5. № 2. С. 31–38.
4. Научный портал о современных исследованиях психологии детства, личности, эффективности образования psyjournals.ru
5. Обухова Л. Ф., доктор психологических наук. Детская (возрастная) психология. Учебник. — М., Российское педагогическое агентство. 1996, — 374 с.
6. Петрушихина Е.Б. Социально-психологические особенности взаимодействия классного руководителя с учащимися [Электронный ресурс] // Психологическая наука и образование psyedu.ru. 2013. № 2. С. 34–47. URL: http://psyjournals.ru/psyedu_ru/2013/n2/61304.shtml
7. Кочетова Т.В., Федоткин О.А. Исследование взаимосвязей стратегий статусного поведения и доминирующего стиля руководства в бизнес-организации [Электронный ресурс] // Психологическая наука и образование psyedu.ru. 2011. № 2. URL: http://psyjournals.ru/psyedu_ru/2011/n2/41672.shtml
8. Реан А.А. Психология подростка. Полное руководство для психологов, педагогов и родителей. СПб., 2003
9. Г. Смолл, Г. Ворган «Мозг онлайн. Человек в эпоху Интернета», 2011
10. Предотвращение насилия в образовательных учреждениях. /Л.А. Глазырина, М.А. Костенко; под ред. Т.А. Епояна. – М., 2015, <http://iite.unesco.org/pics/publications/ru/files/3214741.pdf>
11. Югова Н.Л., Трефилова А.Ю. Социальные сети как инструмент психолого-педагогической деятельности классного руководителя с подростками // Личность, семья и общество: вопросы педагогики и психологии. 2014. № 43. С. 113-118.

Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

1. Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 5 апреля 2017 года N301).
2. Письмо Министерства образования Российской Федерации N14-55-996ин/15 от 27 ноября 2002 г. "Об активизации самостоятельной работы студентов высших учебных заведений"
3. Положение от 24 декабря 2015 г. 0.1.1.67-06/265/15 "О порядке проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет""
4. Положение N 0.1.1.67-06/241/15 от 14 декабря 2015 г. "О формировании фонда оценочных средств для проведения текущей, промежуточной и итоговой аттестации обучающихся федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет""
5. Положение N 0.1.1.56-06/54/11 от 26 октября 2011 г. "Об электронных образовательных ресурсах федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет""
6. Регламент N 0.1.1.67-06/66/16 от 30 марта 2016 г. "Разработки, регистрации, подготовки к использованию в учебном процессе и удаления электронных образовательных ресурсов в системе электронного обучения федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет""
7. Регламент N 0.1.1.67-06/11/16 от 25 января 2016 г. "О балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет""
8. Регламент N 0.1.1.67-06/91/13 от 21 июня 2013 г. "О порядке разработки и выпуска учебных изданий в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет""
9. Управление персоналом - <http://www.grandars.ru/college/biznes/upravlenie-personalom.html> Управление персоналом - <http://www.aup.ru/books/m152/> Управление персоналом - <https://www.kp.ru/guide/upravlenie-personalom-organizatsii.html>

Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

Основная литература:

1. Методические рекомендации по организации внутренней системы оценки качества дошкольного образования в дошкольной образовательной организации [Электронный ресурс] / авт.-сост. Е.В. Арасланова и др. - Киров: ИРО Кировской области, 2015. - 40 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=526620>
2. Кожухар, В. М. Основы научных исследований [Электронный ресурс] : Учебное пособие / В. М. Кожухар. - М.: Дашков и К, 2013. - 216 с.
<http://znanium.com/bookread.php?book=415587>
3. Климантова, Г. И. Методология и методы социологического исследования [Электронный ресурс] : Учебник для бакалавров / Г. И. Климантова, Е. М. Черняк, А. А. Щегорцов. - М.: Издательско-торговая корпорация 'Дашков и К-', 2014. - ISBN 978-5-394-02248-7. <http://znanium.com/bookread.php?book=450818>

Дополнительная литература:

1. Методы социологического исследования: Учебник / В.И. Добренъков, А.И. Кравченко; МГУ им. М.В. Ломоносова (МГУ). - М.: ИНФРА-М, 2009. - 768 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-003457-7, 2500 экз.
<http://znanium.com/bookread.php?book=171299>
2. Кузнецов, И. Н. Основы научных исследований [Электронный ресурс] : Учебное пособие для бакалавров / И. Н. Кузнецов. - М. : Издательско-торговая корпорация 'Дашков и Ко', 2013. - 284 с. - ISBN 978-5-394-01947-0.
<http://znanium.com/bookread.php?book=415064>
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)
НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ "Молодой ученый" - <http://moluch.ru/conf/ped/archive/105/5985/>
Образовательный портал Экстернат.РФ - <http://ext.spb.ru/2011-03-29-09-03-14/77-management-educational-institution/9235-osobennosti-upravleniya-personalom-v-dou-puti-povysheniya-effektivnosti-upravleniya-personalom-v-sovremennykh-usloviyakh-osnovnye-zadachi-sistemy-upravleniya-personalom-v-detskom-doshkolnom-uchrezhdenii-obespechenie-chetko-nalazhennoj-uchebno-vospitatelno.html>
Фестиваль педагогических идей - <http://festival.1september.ru/articles/622798/>