

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

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 самоорганизации,

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 нуждается 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) многообразии и вариативности использования методов; г) соответствии методов управления учебно-методической и материально-технической базе образовательного учреждения.

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->

Тестовые задания

1. Подберите к термину соответствующее ему определение:

Профессиональная ориентация - это –

- 1) комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности.
- 2) комплекс взаимосвязанных педагогических, экономических, социальных, медицинских, психологических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания в процессе профессиональной начальной подготовки школьников, осуществляемой через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности и т.п.
- 3) система мер по ознакомлению учащихся и ищущих работу с ситуацией в области спроса и предложения на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, с характером работы по основным профессиям и специальностям, условиями и оплатой труда, профессиональными учебными заведениями и центрами подготовки персонала, а также с другими вопросами получения профессии и обеспечения занятости.

2. Подберите к термину соответствующее ему определение:

Профессиограмма - это –

- 1) описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также психофизиологические требования, которые она предъявляет к человеку;
- 2) документ, удостоверяющий соответствие индивидуальных особенностей работника нормативным требованиям должностного поста.

3. Какие основные разделы входят в структуру профессиограммы?

- А - общие сведения о профессии;
- Б - характеристика процесса труда;
- В - санитарно-гигиенические условия труда;
- Г - психофизиологические требования профессии к работнику;
- Д - перечень необходимых знаний, умений и навыков;
- Е - требования к подготовке и повышению квалификации кадров.

3. Какие основные разделы входят в структуру профессиограммы?

- А - общие сведения о профессии;
- Б - характеристика процесса труда;
- В - санитарно-гигиенические условия труда;
- Г - психофизиологические требования профессии к работнику;
- Д - перечень необходимых знаний, умений и навыков;
- Е - требования к подготовке и повышению квалификации кадров.

4. Подберите к термину соответствующее ему определение:

Использование персонала - это –

1. А - управленческая деятельность по разработке и реализации комплекса мероприятий, направленных на обеспечение условий повышения трудового и творческого потенциала работников;
2. Б - управленческая деятельность по разработке и реализации комплекса мероприятий, направленных на обеспечение условий эффективной реализации трудового и творческого потенциала работников.

5. Какие основные требования следует учитывать при использовании персонала?

- 1) Использование персонала должно отвечать целям организации.

- 2) Использование персонала не должно ущемлять интересы личности.
- 3) Использование персонала должно отвечать его потребностям и целям.
- 4) Использование персонала должно обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в процессе этой работы.