

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.

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 поддержать 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 профессиональной 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, вызвала 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; 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 от-

ношения; 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 личные 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, сообразно 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.

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. Добренков, 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/>

Тестовые задания

1. Определите основные принципы рационального использования персонала:

- 1) обеспечение рациональной занятости работников;
- 2) обеспечение стабильной и равномерной загрузки работников в течение рабочего периода (дня, недели, месяца, года);
- 3) обеспечение соответствия трудового потенциала работника, его квалификации, психофизиологических данных требованиям должностного поста;
- 4) обеспечение разнообразия выполняемых работ;
- 5) обеспечение максимальной возможности выполнения на рабочем месте разнообразных операций, осуществление которых включало бы в работу различные группы мышц и обеспечивало чередование нагрузок на различные части тела и органы чувств человека.

2. Установите правильную последовательность элементов в модели систематического обучения персонала.

- 1) определение потребностей в обучении;
- 2) распределение ресурсов;
- 3) мониторинг обучения;
- 4) определение целей обучения;
- 5) составление плана обучения;
- 6) составление учебной программы;
- 7) реализация учебной программы;
- 8) оценка результатов и процесса обучения.

3. Подберите к термину соответствующее ему определение:

Деловая оценка персонала - это –

А - это целенаправленный процесс установления качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств);

Б - это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места;

В - это процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

4. Перечислите основные задачи деловой оценки персонала:

А - установление функциональной роли оцениваемого сотрудника на данный момент;

Б - определение возможных путей развития (совершенствования качеств) сотрудника;

В - определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины;

Г - установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и иным вопросам;

Д - удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик;

Е - установление функциональной роли оцениваемого сотрудника в перспективе (служебно-профессиональное продвижение, планирование деловой карьеры).

5. Подберите и проранжируйте основные этапы, к каждому виду деловой оценки:

1 - оценка кандидатов на вакантную должность;

2 - текущая периодическая оценка сотрудников организации:

А - наведение справок об испытуемом работнике (по месту прежней работы или учебы);

Б - анализ анкетных данных, тестов;

В - проверочные испытания;

Г - оценка результатов работы и факторов, определяющих степень достижения этих результатов;

Д - собеседование;

Е - анализ динамики состояния условий, влияющих на достижение результатов;

Ж - анализ динамики результативности труда за определенный промежуток времени.