

Управление дошкольным образовательным учреждением: традиции и инновации

Потапенко Екатерина Игоревна

Магистрантка, Гуманитарно-педагогическая академия (филиал) Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского» в г. Ялте

Аннотация: в статье представлен анализ существующих подходов к структуре управленческой деятельности руководителя дошкольной образовательной организации. Представлена обобщенная позиция на функции современного руководителя детского сада.

Ключевые слова: управление дошкольной образовательной организацией, функции руководителя детского сада.

Abstract: the article presents an analysis of existing approaches to the structure of managerial activity of the head of preschool educational organization. A generalized position on the functions of the modern head of the kindergarten is presented.

Keywords: management of preschool educational organization, functions of the head of kindergarten.

Теория и практика управления в современных условиях, когда возрастает роль и значение человеческого фактора, делают особенно актуальной задачу формализации процессов управления. В настоящее время среди ученых нет единого мнения о составе и последовательности звеньев, из которых складывается процесс управления для всех целеустремленных, самоуправляемых систем. Различные подходы к определению управления выделяют разное по числу и- содержанию количество компонентов в составе управления. В отечественных исследованиях можно выделить пять позиций, которые по-разному рассматривают структуру (функции) управленческой деятельности и предлагают свои модели функционального состава управления образовательными учреждениями.

Первая группа исследователей (Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев, М.М. Потапник, В.П. Симонов, Т.И. Шамова) включают в состав управленческого цикла следующие управленческие функции: педагогический анализ; подготовка и принятие управленческого решения; планирование; организация коллектива на выполнение этого решения; руководство и контроль; мотивация; регулирование. Такой, же точки зрения придерживаются исследователи в области управления дошкольным образованием: А.К. Бондаренко, Е.В. Давыткина, Л.М. Денякина, В.Н. Казакова, Т.П. Колодяжная, Е.И. Кузьмичева, А.Н. Морозова, Л.В. Поздняк [3, 5, 7, 8, 9, 14,15]. Ю.А. Конаржевский, автор данной модели функционального состава управления педагогической системой подчёркивает, что если процесс управления взять в его единичном, виде, то он всегда начинается с постановки цели, формулировки задач, через посредство выполнения которых эта цель должна быть достигнута, и завершается их выполнением. Затем на основе поступающей информации о степени достижения цели формулируются новые задачи, и цикл начинается заново [7]. Системообразующей и определяющей для педагогических систем Ю.А. Конаржевский считает функцию педагогического анализа.

Среди исследователей первой группы есть некоторое различие во взглядах. Например, В.П.Симонов, кроме основных функций управления (принятие решения, организация, контроль) выделяет новые: материально-техническое обеспечение выполнения данного решения (плана); согласование данного плана с установками и потребностями личности исполнителя [10]. Г.Г.Габдуллин, рассматривая функции управления, выделяет как общие: педагогический анализ, планирование, организацию, руководство и контроль — так и частные функции, исходящие из специфических особенностей и закономерностей учебно-воспитательного процесса [8].

Н.В.Кузьмина, представляющая вторую группу исследователей, предлагает другую модель функционального состава управления. Она выделяет пять функциональных основных компонентов процесса управления педагогическими системами: гностический, проектировочный, конструктивный, организаторский и

коммуникативный. В качестве системообразующего выступает гностический компонент, связанный с получением информации; обо всех аспектах функционирования педагогической системы. На основе исходной информации, происходит формирование целей и задач, обновление старых и создание новых планов, программ обучения и воспитания, что составляет проектировочный компонент. Конструктивный компонент определяет процесс моделирования; построения плана учебных занятий. В организаторском компоненте реализуется исполнительская деятельность, педагога, руководителя по воплощению программы, плана обучения и воспитания. Коммуникативный компонент вбирает в себя процедуры, обеспечивающие взаимоотношения и

связи между всеми участниками учебно-воспитательного процесса [9].

Третья группа исследователей' (И.И.Третьяков, И.В.Тимофеева, К.Ю.Белая), учитывая специфические особенности школы и дошкольного учреждения как, социально-педагогической системы, выделяют следующие функции: информационно-аналитическую, мотивационно-целевую, планово-прогностическую, организационно-исполнительскую, контрольно-диагностическую, регулятивно-коррекционную [11,14].

Четвёртая группа исследователей (Т.И.Шамова) в управление образовательной системой включают четыре компонента: управление образовательным процессом, управление развитием воспитательной системы, управление обучением как самоуправляемой, системой, управление качеством образовательных систем [13].

Исследуя вопросы руководства педагогическими коллективами, Р.Х.Шакуров (пятая группа исследователей) выступает с критикой поэтапного описания технологии управления. Он отмечает три функции управления: целевую, социально-психологическую и оперативную. Целевая функция связана с отражением общественных потребностей и сводится к определению и решению организационных задач. Социально-психологическая функция направлена на согласование общественных и личных интересов- членов организации. Она ориентирована на интересы самих педагогов, на удовлетворение их материальных и духовных запросов путем создания на работе комфортных условий труда, благоприятного микроклимата. Оперативная функция- является- средством реализации целевой и социально-психологической функций и состоит из операций планирования, принятия решений, исполнения и контроля [13].

Вместе с тем; несмотря на некоторое различие, все авторы едины во мнении, что эффективность процесса управления образовательным учреждением можно повысить лишь тогда, когда каждая функция в системе управленческого цикла начнёт функционировать, т.е. начнёт взаимодействовать с остальными функциями. В процессе функционирования результаты осуществления одного вида деятельности должны усваиваться другими функциями управления и управленческим циклом в целом.

В нашем исследовании за основу будет взята точка зрения первой группы исследователей: Ю.А. Конаржевского, Л.В. Поздняк, что управленческий цикл руководителя ДООУ включает следующие функции: педагогический анализ; планирование; организацию коллектива на выполнение этого решения; руководство и контроль. Данная точка зрения близка положениям классической теории А. Файоля.

Дошкольное образовательное учреждение - это социальная система, имеющая сложную структуру управления. Наибольший интерес представляет система внутреннего управления ДООУ, которая включает совокупность элементов, взаимосвязанных между собой таким образом, что за счёт их взаимодействия оказывается возможным осуществление управленческих функций и соответствующих им воздействий на управляемый объект [11]. Система внутреннего управления ДООУ отражается в его организационной структуре. Дошкольное образовательное учреждение, будучи педагогической системой, состоит из двух подсистем: управляющей и управляемой. В состав управляемой подсистемы входят воспитатели, дети, обслуживающий персонал, родители. В состав управляющей – заведующий и его заместители (старший воспитатель,

старшая медсестра; заведующий хозяйством) [7]. Главную роль в управляющей подсистеме выполняет заведующий дошкольным учреждением, который осуществляет основные управленческие функции: педагогический анализ, планирование, организацию, руководство и контроль. Функция управления - это отношение между управляющей системой и, управляемым объектом, требующее от управляющей системы выполнения определённого действия, для обеспечения целенаправленности или организованности управляемых процессов.

В дошкольном учреждении, где осуществляются и развиваются инновационные процессы, все изменения, происходят не хаотично, они прогнозируются руководителем на основе закономерностей и направлены на достижение конкретных целей. Важно, чтобы, цели, которые ставит руководитель ДОУ, с введением инноваций- позволяли получить более высокие результаты при тех же или меньших затратах физических, моральных сил, материальных, финансовых средств или времени. При этом вся система внутрисадовского управления радикально меняется. Изменения происходят в содержании и способах реализации управленческих функций руководителя дошкольного учреждения. Рассмотрим более подробно функции управления и нововведения в управленческой деятельности заведующего и в управлении дошкольным учреждением.

Педагогический анализ. Исследование данной функции мы находим в работах К.Ю.Белой, Л.М.Денякиной, В.Н.Казаковой, Т.П.Колодяжной, М.А.Ковардаковой, Ю.А.Конаржевского, А.Н.Морозовой, М.М.Поташника, О.А.Скоролуповой, П.И.Третьякова, Л.В.Поздняк, А.Н.Троян [1-15]. Авторы отмечают, что педагогический анализ занимает важное место в деятельности современного руководителя ДОУ и взаимосвязан с другими функциями управленческого цикла (планированием, организацией, контролем). Традиционно педагогический анализ в образовательном учреждении, в том числе и дошкольном, рассматривается как вид деятельности руководителя, в процессе которого осуществляется анализ причинно-следственных связей, выявление причин, тормозящих или влияющих каким-либо образом на развитие того или иного педагогического явления, которые дают возможность руководителю дошкольного учреждения внести необходимые коррективы в учебно-воспитательный процесс [3, 5, 13].

Педагогический анализ может осуществлять только профессионал. Сложность проведения педагогического анализа объясняется тем, что его объектом является педагог, труд которого сам по себе - творчество. Поэтому при проведении педагогического анализа руководитель ДОУ должен не только хорошо знать психологию, педагогику, методику, но и быть корректным, тактичным. Педагогический анализ требует интеллектуального напряжения личности, сформированного аналитического мышления у руководителя ДОУ. Изменения научных подходов к функции педагогический анализ отражены в исследованиях К.Ю.Белой, Л.М.Денякиной, П.И.Третьякова, Л.В.Поздняк, К.Е.Праховой [6, 8, 10].

Данные авторы отмечают, что в современных условиях повышения ответственности каждого участника педагогического процесса за конечные результаты общей деятельности образовательного учреждения (школы, детского сада) первостепенной задачей становится- формирование у педагогов умения проводить самоанализ своей- педагогической деятельности и деятельности других педагогов. Также первостепенной задачей является формирование умения у руководителя проводить самоанализ своей управленческой деятельности (развитие управленческой рефлексии). Руководитель должен уметь оперативно выявлять и корректировать возникающие проблемы, анализировать результаты работы школы, дошкольного учреждения. В настоящее время, необходим перенос акцента с анализа промежуточных результатов на анализ конечных.

Важную роль функция-педагогический анализ занимает в управлении инновационными процессами. Повышение уровня готовности руководителей и педагогов ДОУ к управлению инновационным процессом предполагает необходимость

прогнозированиями развития, анализ ведущих-тенденций в его организации, а также объективную оценку достигнутого состояния управляемой системы. Большое значение в настоящее время в процессе управления занимает информационное обеспечение и анализ управленческой информации, поступающей к руководителю дошкольного учреждения. Управленческая информация - это данные, обладающие элементами новизны для заведующего ДООУ и требующие с его стороны принятия решения, а также сведения, которые необходимы для оптимального функционирования управляющей и управляемой системы. Информация; выполняет в деятельности руководителя две роли: является основанием для принятия оптимальных управленческих решений и является средством обратной связи о реализации управленческих действий. С этой целью в ДООУ необходимо создать информационную службу [4, 7].

С анализом информации тесно связана организация маркетинговых исследований или маркетинговой службы в детском саду, что, несомненно, является новшеством в деятельности ДООУ. Маркетинговые исследования содержат внешний и внутренний анализ деятельности ДООУ. Внешний анализ, включающий в себя анализ окружающей среды, анализ, образовательного рынка; анализ потребителей и анализ «образа дошкольного учреждения» (степень его популярности, престижности среди населения и признания в профессионально-педагогическом сообществе), дает руководителю и коллективу достаточно критическую и объективную картину на деятельность дошкольного учреждения. Внутренний анализ позволяет руководителю оценить внутреннюю среду ДООУ (материальные условия; кадровые резервы), соответствие образовательных услуг ДООУ запросам адресных групп, деятельность ДООУ в сравнение с другими ДООУ, перспективы дошкольного учреждения на образовательном рынке. Итогом маркетинговых исследований является сравнение полученных результатов, и реальных фактов деятельности ДООУ, в результате которых будут выделены наиболее значимые несоответствия и определены проблемы, подлежащие решению, а затем и постановка целей и задач.

Таким образом, анализ, научно-методической и научно-практической литературы позволил выделить относительные новшества, функции педагогический анализ, которые будут способствовать эффективному управлению ДООУ - это введение новых форм анализа и самоанализа занятия в зависимости от его компонентов (К.Ю.Белая, В.Н.Гуров, А.Н.Троян); использование самоанализа, собственной управленческой деятельности руководителем (П.И.Третьяков); проведение маркетинговых исследований или создание маркетинговой службы в ДООУ (Ю.В. Атемаскина, С.Е.Езопова, О.В.Солодянкина, А.Н.Троян); профессиональная диагностика кадров (А.Н.Морозова, Л.В.Поздняк); аутодиагностика деятельности воспитателя через наблюдение, эксперимент, социометрию, опросники и другие методы (А.Н.Морозова, Л.В.Поздняк); создание информационной службы в ДООУ (Т.С.Комарова, Л.В.Поздняк, К.Е.Прахова, С.В.Савинова, А.Н.Троян).

Следующей функцией руководителя ДООУ является *планирование*.

Планирование — это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению общих целей [4]. Оно включает анализ тенденций предшествующего развития, постановку проблемы, прогнозирование, определение целей и задач, а также путей и средств их достижения, программирование (разработку программы деятельности), проектирование, подготовку, оценку и принятие решения. С планирования начинается и им управляется весь цикл управления. План служит основанием для действий. От качества плана зависит успех управления.

Анализ теоретических исследований по управлению образовательным учреждением, в том числе дошкольным учреждением, показал, что данный вопрос отражён в исследованиях К.Ю.Белой, Л.А.Бахтуриной, А.И.Васильевой, И.М.Воротилкиной, Р.Х.Гасановой, Д.И.Перасименко, Л.М.Денякиной, В.А.Розановой,

В.П.Симонова, О.А.Скоролуповой, О.В.Солодянкиной, П.И.Третьякова [2-12]. Данные авторы отмечают, что планирование как функция управления направлена на снижение эффекта неопределённости деятельности организации, а также на обозначение путей достижения поставленных целей. Цель планирования заключается в определении механизма согласования действий субъектов управления, содержания и сроков их деятельности, обеспечивающих реализацию организационных задач.

Именно планирование отличает социальную организацию от прочих открытых систем. Планирование – это основное средство, с помощью которого предприятие как подсистема может приспосабливаться к изменяющейся обстановке во внешней экономической среде. Планирование в образовательном учреждении (школе, детском саду) имеет некоторые особенности, что отражается в выработке единства действий административного и педагогического коллектива, с одной стороны, и коллектива учащихся – с другой.

Планирование тесно связано с прогнозированием и является основой управления и важнейшей стадией управленческого цикла на всех уровнях управления. Применительно к управлению дошкольным учреждением планирование и прогнозирование заключается в определении зон ближайшего и перспективного развития детского сада в определенных условиях окружающей среды на основе педагогического анализа.

Для успешного планирования необходимо соблюдение следующих условий, которые были выделены исследователями: Л.М.Волобуевой, С.А.Езоповой, В.П.Симоновым и другими — это определение изначальной, «стартовой» позиции организации на момент начала планирования; описание ожидаемых результатов деятельности по окончании реализации планов; выбор оптимальных путей и средств, позволяющих достичь запланированных результатов; включение в процесс планирования сотрудников организации [3].

Процессы планирования и принятие решений неотделимы друг от друга. Управленческие решения могут быть типовыми, шаблонными и творческими, ведущие к ускорению научно-технического прогресса. Для принятия управленческого решения руководителю необходимо пройти 3 этапа: сбор информации о состоянии управляемого объекта, переработки её и выдача командной информации (управленческое решение). Для принятия объективного решения и для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной точной информации, способом получения которой является коммуникация с работающими внутри организации людьми [4].

В дошкольном образовательном учреждении традиционно на сегодняшний день используются следующие виды планирования: перспективное: и календарное (текущее) планирование [6]. Перспективное планирование отражено в следующих документах: программа развития, годовой план; ДОО, перспективные планы воспитателей и специалистов; Календарное; планирование отражено месячных и недельных планах работы руководителей, воспитателей; и: специалистов ДОО. Планы представляют самостоятельный, внутренний; нормативный документ, но не всегда учитывается связь и преемственность между ними. Ряд исследователей (Л.М. Денякина) считают, что, несмотря на достаточную изученность вопроса планирования работы в ДОО, теория и практика свидетельствует о том; что качеством планирования остается пока еще низким. Одной из причин является низкий аналитический уровень руководителей дошкольных учреждений [4].

Процесс стратегического планирования включает в себя распределение ресурсов, выработку механизмов адаптации к внешней среде, внутреннюю координацию, организационное стратегическое предвидение. К документам стратегического планирования ДОО можно отнести следующие: документы: основные стратегические: направления развития на 5-10 лет, программа развития ДОО, концепция развития ДОО, образовательная программа ДОО, модель выпускника [7]. Стратегия ДОО реализуется через комплексный план призванный обеспечить осуществление миссии учреждения и

основных целей его деятельности. Общий стратегический план должен стать программой, направляющей деятельность ДООУ в течение продолжительного времени, с учетом того, что постоянно меняющаяся социальная обстановка делает корректировки нововведения неизбежными.

Второй уровень – тактическое или краткосрочное планирование. Его основной задачей является разработка дополнительных плановой конкретные указания по обеспечению целей и налаживанию процесса реализации стратегического плана. К документам такого уровня относятся годовой план ДООУ, сетка занятий, перспективные планы воспитателей; индивидуальные карты развития ребенка [8].

Третий уровень – оперативное- планирование – представляет собой разработку конкретных действий людей и структур с учетом; всех необходимых условий. К документам такого уровня относятся; календарные планы образовательной: работы, стабильные планы специалистов, перспективные: планы: воспитателей, тематические планы, диагностические карты развития детей группы.

Анализ научно-методической и научно-практической литературы позволил нам выделить, кроме создания единой плановой системы в ДООУ, другие относительные инновации в функции планирования. Это разработка и использование разных форм стратегического планирования как, например: перспективная модель дошкольного учреждения (Т.П.Колодяжная), комплексно-целевая программа развития ДООУ (К.Ю.Белая, Л.М.Денякина, Л.В.Поздняк) введение проектного метода в процесс планирования в ДООУ (Л.С.Киселева, Т.А.Данилова, Т.С.Ладога).

Выше перечисленные инновации в планировании, с нашей точки зрения, помогут современному руководителю более эффективно управлять ДООУ, а значит, повысить качество образования.

Выполнение намеченного плана осуществляется с помощью функции *организации*, основное назначение которой состоит в установлении оптимального взаимодействия между всеми системами управления, с целью интеграции усилий, для выполнения замеченных задач. Такая точка зрения отражена в работах: К.Ю.Белой, Л.М.Волобуевой, Н.В.Горбуновой, В.И.Зверевой, В.Н.Казаковой, Т.П.Колодяжной, Ю.А.Конаржевского, В.С.Лазарева, С.Г.Молчанова, О.В.Непершиной; Л.В.Поздняк, В.П.Симонова, П.И.Третьякова, Г.В.Яковлевой [3, 7, 8, 9]. Вопросы, связанные с организацией труда самого руководителя образовательного учреждения; исследованы в трудах К.Ю.Белой; Л.М.Волобуевой, В.И.Зверевой, А.Н.Нурмухамедовой; В.П.Симонова, И.А.Селиверстовой и других [2, 3, 7].

Организация как функция управления была выделена в начале XX века основоположником менеджмента А. Файолем и определена им как отвечающая за «построение материального и социального организма предприятия» [4]. В процессе дальнейшего развития теории управления набор функций дополнялся и видоизменялся, однако функция *организация* выделяется практически во всех классификациях. Зарубежные исследователи современного менеджмента М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоури считают, что организация - это процесс создания структуры предприятия, который даёт возможность людям эффективно работать вместе для достижения целей [11]. Главное назначение организации – добиться слаженности всех действий и всех элементов хозяйственной системы. Эта деятельность касается как управляемого объекта, так и органа управления, т.е. всей системы управления. Причем взаимодействие должно быть налажено не только внутри данной системы, но и с внешней средой.

Функция организации в школе имеет свои особенности, потому что обеспечивает выполнение планируемого путем формирования управляющей и управляемой подсистем внутри школы и каналов прямой и обратной связи между ними, путем координирования и регулирования организационных отношений между ними [6].

Организация как функция управления дошкольным образовательным учреждением, по мнению С.А. Езоповой и И.А. Селиверстовой, направлена на создание

рациональной организационной структуры учреждения с целью достижения им целей своей деятельности в оптимальный срок и при оптимальных затратах трудовых, материальных и финансовых ресурсов. Качество управления дошкольным учреждением зависит от организации исполнения управленческих решений, от распределения и, закрепления за каждым членом педагогического коллектива четких функциональных обязанностей, от создания гибких организационных отношений, в процессе совместной деятельности, от выбора структуры организации.

Организационная деятельность руководителя дошкольного учреждения – отмечает И.А.Селиверстова – это целостная, непрерывная, поэтапная, циклическая система действий, что и предопределяет необходимость рассмотрения её содержания и структуры с позиции системного и процессного подхода [7]. Организационная деятельность руководителя состоит из четырех этапов: выбор и формулировка цели деятельности; отбор средств реализации целей данной деятельности; отбор и подготовка исполнителей, определение организационных отношений между ними и оценка результатов деятельности.

М.Альберт, М.Мескон, Ф.Хедоури выделяют два аспекта организационного процесса в управлении социальными системами. Одним из них является деление организации на подразделения- соответственно целям и стратегиям. Другой аспект устройства организации – взаимоотношения полномочий, которые связывают высшее производство с низшими уровнями работающих и обеспечивают возможность распределения и координации задач. Рассмотрим, как реализуется первый аспект – создание организационной структуры в управлении дошкольным образовательным учреждением. В теории управления социальными, в том числе образовательными организациями, выделяют горизонтальное и вертикальное разделение труда, линейную, линейно-функциональную; матричную структуры управления [4].

Анализ методической и научно-практической литературы показал, что в дошкольном учреждении в настоящее время чаще всего используется линейная структура организации, горизонтальное и вертикальное разделение труда [7]. Линейная структура дошкольного учреждения исследована Л.М.Волобуевой, Т.П.Колодяжной, А.И.Селиверстовой. Все они выделяют первый уровень – это управление высшего звена, который занимает руководитель дошкольного учреждения. Второй уровень управление среднего звена – заместители руководителя (старший воспитатель, заведующий хозяйством, главный бухгалтер). На определение других уровней точки зрения расходятся. Л.М.Волобуева выделяет дополнительно третий уровень управления в ДООУ – это управление низшего звена, куда входят педагогические работники и обслуживающий персонал. А.И.Селиверстова делит участников управления низшего звена на две группы. Воспитателей и специалистов автор относит к третьему уровню управления, а к четвертому уровню – учебно-воспитательный и обслуживающий персонал. С нашей точки зрения, воспитатели, учебно-воспитательный, обслуживающий персонал работают непосредственно с детьми на группах, вместе создают благоприятные условия для развития детей, поэтому делить эти работающие группы не целесообразно.

Относительным нововведением в организационной структуре ДООУ в современных условиях будет использование линейно-функциональной и матричной структуры организации. Примером линейно-организационной структуры в ДООУ является участие в управлении ДООУ Совета педагогов, попечительского совета и других выборных органов, которым заведующий детским садом может делегировать часть своих полномочий [5]. Матричная структура организации в управлении дошкольного учреждения на сегодняшний день встречается достаточно редко, хотя предлагается учеными: К.Ю.Белой, Л.В.Поздняк и другими. Матричная организация представляет собой простой, гибкий и динамичный способ объединения специалистов, обладающих различными функциональными знаниями, опытом, и квалификацией в программно-целевые группы для решения образовательных задач. В отличие от дошкольных

учреждений матричная структура чаще используется в школьных образовательных учреждениях в условиях реализации сложных проектов или непрерывных программ [8].

Структура управления конкретного ДООУ является в достаточной степени индивидуальной.

Важным фактором, влияющим на качество управления образовательным учреждением, является использование научной организации управленческого труда (НОУТ). Некоторые авторы (В.И.Зверева, В.П.Симонов) считают НОУТ следствием определённых качеств и степени организованности личности каждого отдельно взятого руководителя учебного заведения. Относительными нововведениями в данной области будет использование заведующим детским садом в своей работе разных форм НОУТ. Это годовой план-график, схемы, таблицы, циклограммы управленческой деятельности, в которых сгруппированы периодически повторяющиеся виды деятельности, определена их продолжительность и последовательность в течение всего учебного года (В.П.Дуброва, Е.П.Милашевич, Л.В.Поздняк, П.И.Третьяков и другие), технологические схемы планирования личного труда (В.И.Зверева). Для повышения эффективности управления руководитель ДООУ может использовать новые информационные технологии на основе автоматизации и компьютеризации — это программы «Заработная плата», «Родительская плата», «Кадры», «Аттестация», «Питание».

В функцию организации руководителя-дошкольного образовательного учреждения, кроме выше названных двух аспектов, можно отнести организацию-разных форм деятельности ДООУ, разных форм работы с персоналом и с родителями, являющимися основными-потребителями образовательных услуг.

С точки зрения организации разных форм дошкольного образования, можно выделить следующие нововведения: открытие групп кратковременного-пребывания разного назначения, групп выходного дня, организацию оказываемых на дому патронажных услуг для детей-инвалидов в сочетании с кратковременным пребыванием в ДООУ, организацию детских праздников и развлечений на дому [6]. Новые формы работы с родителями, такие как: открытие школы-матерей для населения микрорайона, клубная работа с родителями по разным видам деятельности с учетом интересов детей, организация диагностико-коррекционного консультационного пункта для здоровых детей, обучение родителей уходу за детьми с раннего возраста – несомненно, можно, отнести к нововведениям.

Современное управление требует использования новых форм работы с педагогическими кадрами: это новые формы проведения педсоветов (К.Ю.Белая; Л.М.Волобуева, И.Б.Едакова, Л.К.Косарева, Л.В.Поздняк); проведение информационно-проблемных совещаний (Л.М.Волобуева); организация исследовательской и экспериментальной деятельности в дошкольном образовательном учреждении (Е.В.Давыткина, Т.А.Овечкина). Все эти виды работ повысят качество управления, профессиональное мастерство педагогов, а значит качество воспитания и обучения детей. Создание новой модели методической службы на основе диагностики профессионального мастерства педагогов, индивидуального и дифференцированного подходов к педагогам позволит более успешно внедрить инновации в ДООУ (С.Г.Молчанов, А.Н.Морозова, Г.В.Яковлева).

Всё выше перечисленное можно отнести к относительным нововведениям в функции организации, использование которых поможет руководителю перевести дошкольное учреждение на новую ступень развития. Чтобы, совместная работа педагогов в коллективе была эффективной, необходимо, во-первых, чтобы исполнители хорошо понимали, каких результатов и когда от них ожидают, во-вторых, чтобы они, были заинтересованы в их получении, в-третьих, чтобы они испытывали удовлетворение от своей работы, в-четвёртых, чтобы социально-психологический климат в коллективе был благоприятен для продуктивной работы. Совокупность действий, совершаемых субъектом управления для обеспечения заинтересованности исполнителей в продуктивной работе, их

удовлетворённости, поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллективе, называют *руководством* [9]. Руководство предполагает, прежде всего, мотивационную работу со всеми участниками образовательного процесса на основе изучения их потребностей, влияние на эти потребности с целью их изменения. В психологии и, менеджменте данную функцию называют мотивацией [8].

Вопросы, связанные с мотивацией участников педагогического процесса образовательного учреждения, нашли отражение во многих психологических и педагогических исследованиях: Л.Г.Богославец, Г.Л.Ильин, Т.С.Кабаченко, Н.А.Коваль, Ю.А.Конаржевский, Н.В.Липаткина, И.Г.Лужецкая, Н.В.Микляева, Н.В.Немова, О.В.Непершина, М.М.Поташник, В.П.Симонов, Л.Д.Столяренко [2-9].

Но в то же время необходимо отметить, что если в теории менеджмента мотивации персонала уделяется большое внимание, то в анализ литературы по педагогическому менеджменту показал, что проблеме мотивации педагогов, особенно в условиях инновационной деятельности уделено недостаточно внимания (Т.Н.Арсеньева, В.С.Лазарев, А.М.Моисеев, Г.П.Новикова, Р.Х.Шакуров, Г.В. Яковлева). Авторы отмечают, что в условиях инновационного процесса функция руководства подчиненными предъявляет повышенные требования к умению руководителя применять психологический анализ в решении практических задач. Данное умение связано с жизненным опытом, профессиональной эрудицией, психологическими данными, психолого-педагогической подготовленностью руководителя.

Термин «мотивация» впервые был введен А.Шопенгауэром и стал использоваться для объяснения причин того или иного поведения людей. Современные ученые дают такое определение процесса мотивации труда — это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей, и определенный смысл [8].

Мотивация является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. Для того чтобы мотивировать своих работников эффективно, руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и обеспечить возможность для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу. Задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом.

Мотивация не оказывает прямого влияния на качество работы, но мотивация влияет на старание, ответственность, на те усилия, которые человек готов затрачивать на профессиональную деятельность.

В теориях мотивации выделяются материальные и нематериальные мотивы. Для людей, работающих в системе образования, немаловажную роль играют нематериальные мотивы (удовлетворение от внедрения новой методики, от удачного урока [2]. Источником активности являются стимулы. Они могут быть внешними и внутренними, позитивными и негативными, объективными и субъективными, материальными и духовными.

Анализ научно-методической и научно-практической литературы показал, что относительными инновациями, в данной функции являются построение системы материального стимулирования педагогов из тарифного фонда руководителя ДОУ, создание условий для карьерного роста сотрудников, формирование мотивационной сферы каждого педагога в соответствии с поставленными стратегическими целями и задачами организациями. Разработанная система стимулирования педагогов в ДОУ позволит руководителю ДОУ более эффективно управлять поведением людей. Немаловажным условием повышения эффективности труда выступают ясно видимые перспективы карьерного роста сотрудников. Для педагогического менеджмента эта функция относительно новая. Так управление карьерой в менеджменте рассматривается,

как особый вид деятельности- управляющей системы, которая посредством решения определенных управленческих задач организует процесс развития личностно-профессиональных способностей педагогов и накопления опыта с целью рационального использования [7].

Так Л.Г.Богословец, для формирования мотивационной сферы каждого педагога ДООУ в целях активизации его профессиональной деятельности, предлагает использовать метод построения дерева целей. Для этого руководителю необходимо определить генеральную цель, выявить препятствующие факторы, их систематизировать, разработать программу их реализации и в соответствии с поставленными, управленческими целями и задачами определить личностные мотивы каждого педагога [7].

Важной характеристикой организации и средством развития мотивации у коллектива в современных условиях является делегирование полномочий (М. Альберт, К.Ю.Белая, Н.В. Липаткина, Л.В. Поздняк) [12]. Делегирование означает передачу задач и полномочий лицу или группе лиц, которые принимают на себя ответственность, за их выполнение и позволяют рационально использовать силы и время руководителя и в то же время мотивировать сотрудников на достижение общих целей организации [3]. Делегирование ряда прав-полномочий руководителя ДООУ управленческому аппарату, педагогу и другим сотрудниками позволяет на деле превратить ДООУ в самоуправляющуюся систему, развивающую демократические основы управления.

Такими образом, делегирование полномочий руководителем ДООУ педагогическому коллективу в целом или некоторым педагогам (К.Ю. Белая; Л.М.Шолобуева, В.А.Розанова), создание: системы материального стимулирования работников ДООУ, создание условий для карьерного роста сотрудников, формирование мотивационной сферы каждого педагога в соответствии с поставленными стратегическими целями и задачами дошкольного учреждения (Л.Г.Богословец) являются относительно новшествами в управлении дошкольными учреждениями на современном этапе. Неотъемлемой частью управленческой деятельности: руководителя образовательного учреждения, в том числе и ДООУ, является функция *контроля*.

Данный аспект отражен: в исследованиях А.Е.Аганбегяна, К.Ю.Белой, Л.М.Волобуевой, Л.М.Воротилкиной, В.Н.Казаковой, Т.П.Колодяжной, А.М.Моисеева [4, 7].

Благодаря контролю управление приобретает принципиально важный компонент, без которого оно не существует — обратную связь. Бесконтрольность так же как гипертрофированный контроль снижает эффективность работы образовательного учреждения. Как вид управленческой деятельности контроль, позволяет выявить, наличие передового педагогического опыта. Как инструмент управления контроль должен стимулировать творчество сотрудников. Контроль, заставляющий защищаться, ограничивает возможности; творческого роста, что в корне противоречит ценностным ориентирам и основному назначению образования [2].

Педагогический контроль в дошкольном образовательном учреждении отмечает К.Е.Прахова, - это система научно-обоснованной проверки, выявления и оценки результатов, образования, а также факторов его обусловивших [9]. Основными функциями контроля в ДООУ являются диагностическая, организующая, воспитательная. Диагностическая функция помогает получить достоверную информацию для эффективного управления образовательным процессом; организующая оказывает влияние на организацию образовательного процесса; воспитательная – формирует ответственное отношение к делу, развивает инициативу и творчество.

Традиционно контроль в дошкольном- учреждении, рассматривается как неотъемлемая часть работы руководителя: ДООУ, одной из задач которого проконтролировать работу сотрудников, обнаружить недостатки в их работе. Самыми распространенными формами контроля в традиционном дошкольном образовательном учреждении являются оперативный (текущий), сравнительный, предупредительный,

тематический, фронтальный, итоговый [2]. Изменения научных подходов в настоящее время, к функции контроля отразились в исследованиях Л.А.Башариной, К.Ю.Белой, К.Е.Праховой, П.И.Третьякова, Л.А.Фалюшиной [13 -15].

Относительным новшеством в функции контроля является создание системы контроля и самоконтроля в дошкольном образовательном учреждении. Контроль всегда направлен на реализацию многих целей по разделам работы ДОУ. Опираясь на системный подход, заведующий дошкольным учреждением должен создать систему контроля, где каждым отдельным его компонентом являются цели, задачи, содержание контроля, а также формы его проведения. Одна из важнейших задач контрольной функции – обработка, упорядочение поступающей информации, её анализ и оценка. При реализации данной функции необходимо разобраться в обилии фактов, провести их сортировку, отсеять несущественное, выделить главное, оценить с точки зрения их влияния на ход и результаты образовательного процесса и только затем принять наиболее правильные, наиболее обоснованные и оптимальные решения. Для рациональной организации контроля необходимы условия, которые были исследованы Л.В.Поздняк, К.Е.Праховой генерализация контроля; его интеграция; гуманизация и индивидуализация; дифференциация, регулярность, плановость, систематичность, действенность и гласность контроля [5,9].

О.А.Скоролупова предлагает при осуществлении контроля придерживаться следующего алгоритма: определить цель и объект контроля; разработать программу или план контроля; собрать информацию; сделать первичный анализ собранного материала; выработать рекомендаций и определить пути исправления недостатков; проверить исполнение рекомендаций. Функции контроля и педагогического анализа сегодня тесно переплетаются и взаимодействуют в процессе осуществления контроля. Это позволяет трактовать основную функцию контроля в управленческой деятельности заведующего как аналитическую [7].

Другим новшеством в организации контроля в ДОУ является использование педагогического мониторинга, которому уделяется большое внимание в современных психолого-педагогических исследованиях: А.С.Белкина, В.П.Беспалько, В.А.Кальней, А.А.Орлова, Л.И.Фалюшиной [6, 11]. А.А.Орлов рассматривает педагогический мониторинг как длительное слежение за объектами и явлениями педагогической действительности с целью обеспечения педагогов качественной и своевременной информацией для принятия управленческих решений [3].

А.С.Белкин выделяет несколько видов образовательного мониторинга: мониторинг дидактический, мониторинг воспитательный; мониторинг социально-психологический, мониторинг управленческий. Под управленческим мониторингом А.С.Белкин понимает слежение за характером взаимодействия на различных управленческих уровнях в системах: руководитель — педагогический коллектив; руководитель — ученический коллектив; руководитель — коллектив родителей; руководитель — внешкольная среда; учитель — учитель; учитель — учащиеся; учитель — семья [14].

Анализ научно-методической и научно-практической литературы позволил выделить следующие относительные новшества в функции контроля руководителя дошкольного учреждения: использование картограмм для анализа деятельности педагогов и знаний детей в процессе тематического контроля (Н.С.Голицына, О.А.Скоролупова); использование мониторинга качества результатов образовательной деятельности ДОУ и управленческой деятельности руководителя ДОУ (Л.А.Башарина, К.Ю.Белая, И.В.Тимофеева, Л.И.Фалюшина) использование мониторинга профессионального мастерства педагогов (Л.А.Башарина, Г.И.Гришина; К.Ю.Белая); использование аудита образовательной деятельности (К.Ю.Белая), создание системы контроля и самоконтроля в ДОУ (К.Ю.Белая; К.Е.Прахова).

Таким образом, анализ теоретической, научно-практической, методической литературы показал, что функции руководителя ДОУ и школы изучены неравномерно. В настоящее время наиболее изученными продолжают оставаться функции, планирования и контроля. Много внимания исследователями, уделено педагогическому анализу и организации. Наименее изученной является функция руководство (мотивация). Управление современным ДОУ предполагает коренные изменения не только в подходах к управлению, но и в личностно-профессиональных качествах руководителя. В связи с этим встает вопрос о профессиональной подготовленности руководителя. Осуществление инновационной деятельности в дошкольном учреждении требует формирования профессиональных компетенций у руководителей в области инноваций. Компетенция – это измеряемая характеристика, человека, которая, позволяет ему быть эффективным в определенном виде деятельности. Для успешного управления и развития инновационных процессов в ДОУ требуется новый тип руководителя-инноватора. Первостепенными становятся качества: творческий и инновационный потенциал, развитые рефлексивные способности; овладение новым содержанием управленческих функций, мотивационная готовность к инновационному процессу.

Библиографический список

1. Бердашкевич, А.П. Государственная политика в области образования и науки и конкурентоспособность России. [Текст] / А.П. Бердашкевич // ЭКО. – 2010. – № 11. – С. 22.
2. Воробьева, Т.К. Планирование работы дошкольного образовательного учреждения [Текст] / Т.К. Воробьева // Образование и наука. – 2011. – №27. – 163 с.
3. Гончаров, В.В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении [Текст]: учеб. пособие для вузов / В.В. Гончаров. – М.: Дело, 2005. – 216 с.
4. Денякина, Л.М. Новые подходы к управленческой деятельности в дошкольном образовательном учреждении [Текст] : метод. рекомендации / Л.М. Денякина. – М., 1997. – 48 с.
5. Езопова, С.А. Менеджмент в дошкольном образовании [Текст] : учеб. пособие / С.А. Езопова. – М.: Академия, 2003. – 320 с.
6. Завальский, П.Н. Современные модели управления [Текст] // Менеджмент в России и за рубежом / П.Н. Завальский, А.Ю. Силантьев. – №4. – 2012. – С. 114.
7. Канаржевский, Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление [Текст] / Ю.А. Канаржевский. – М., 2000. – 42 с.
8. Максимцев, М.М. Менеджмент [Текст]: учебное пособие. М.М. Максимцев; под общей редакции М.М. Максимцев - Издание 2-е перераб. и дополнено. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 167 с.
9. Поздняк, Л.В. Теоретические основы управления современным дошкольным учреждением [Текст] / Л.В. Поздняк // Управление дошкольным образовательным учреждением. – 2006. – №3. – С. 23-36.
10. Поташник, М.М. Управление качеством образования [Текст]: учебник / М.М. Поташник. – М.: Педагогическое общество России, 2006. – 448 с.
11. Солодянкина, О.В. Система планирования в дошкольном учреждении [Текст] / О.В. Солодянкина. – М.: АРКТИ, 2009. – 172 с.
13. Фалюшина, Л.И. Управление качеством образовательного процесса в дошкольном образовательном учреждении [Текст]: пособие для руководителей ДОУ / Л.И. Фалюшина. – М. : АРКТИ, 2003. – 280 с.
14. Фатхутдинов, Р.А. Разработка управленческого решения [Текст]: учебное пособие для вузов / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Перспектива, 2011. – 256 с.
15. Шамова, Т.И. Управление образовательными системами [Текст]: учебное пособие для вузов / Т.И. Шамова, Т.М. Давыденко, Г.Н. Шибанова. – М.: Медиа, 2010. – 423 с.