**Основы педагогического менеджмента и управление педагогическим**

**персоналом дошкольной образовательной организации**

**Семенова Надежда Андреевна**

**Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение**

**«Детский сад «Лукоморье»**

**Старший воспитатель.**

Система дошкольного образования в России, как и другие социальные и

экономические институты, сегодня претерпевает глобальные изменения.

Усложнение функций, изменение содержания и условий деятельности

дошкольной организации привели к значительным изменениям

организационного аспекта управления, труда руководителя, определили

потребность в поиске нового содержания, форм и методов организации

деятельности педагогического коллектива.

Прежняя система управления дошкольной образовательной организацией

(далее – ДОО), в частности педагогическим коллективом, сложилась в

период действия административно-хозяйственной системы, и представляла

собой вертикальную линейную структуру взаимодействия разных уровней

управления, построенную на субъект-объектных отношениях: руководитель

– старший воспитатель – педагог. Система таких взаимоотношений

предусматривала, что каждое из звеньев управляется сверху и руководство

сосредоточено в одном лице.

Прежний педагог, являясь последним звеном вертикальной (линейной)

системы управления ДОО, как правило, хороший исполнитель, образование

же сегодня нуждается в новом типе педагога-инициатора, творца, способном

создать условия, обеспечивающие развитие личности ребенка в соответствии

с его собственными потребностями, а также, потребностями развивающегося

общества. Таким образом, возникает противоречие между новыми целями,

задачами педагогической деятельности и прежними способами её организа-

ции. Именно поэтому директивное управление в режиме жесткого

выполнения указаний сверху уходит в прошлое. Цель современного

управления - принятие решений теми, кого они непосредственно затрагивают

в рамках стратегических направлений развития организации в целом. В свете

этого всё прогрессивное, подлинно научное, целесообразное и эффективное в

образовательном процессе должно быть сохранено и продолжено, но уже на

новой методологической и теоретической основе. Нарождающаяся новая

система дошкольного образования рассматривает управление ДОО с

позиций педагогического менеджмента.

Англоязычное слово «management» и термин «управление» принято считать

синонимами, которые означают: совокупность принципов, методов, средств

и форм руководства предприятием или учреждением. И хотя менеджмент

возник в сфере бизнеса, сегодня на Западе широко распространено мнение,

что менеджмент – это не только управление фирмой, корпорацией и т.д., -

многие его постулаты и теоретические позиции пригодны для

управленческой деятельности в любой сфере, в том числе, и в образовании.

Менеджмент – это социальное управление организацией.

Менеджмент – это управление, базирующееся на человекоцентристском

подходе, предполагающем не прямолинейное воздействие, а создание

условий для комфортного сотрудничества руководителя и подчиненного в

эффективном достижении целей совместной деятельности.

Управленец-менеджер в своей деятельности опирается на собственное

уважение к людям и уважение людей к нему, строит свои отношения с

людьми в трудовой деятельности на основе доверия и, сам, ориентируясь на

успех, создает условия для его достижения всеми. В современной научной

литературе менеджмент раскрывается как:

- процесс постановки и достижения, целей посредством мобилизации труда

людей, их интеллекта, мотивов поведения, а также финансовых и

технических ресурсов;

- управление бизнесом через филигранную работу с людьми;

- специальный вид управленческой деятельности, вращающейся вокруг

человека;

- умение руководителя добиваться поставленных целей, используя труд,

интеллект и мотивы поведения подчиненных;

- функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных

организациях;

- область человеческого u1079 знания, помогающая эффективно осуществлять

управленческие функции.

Наиболее полное определение менеджмента, которое может быть

использовано в образовании, дал известный американский теоретик

менеджмента XX века Питер Фердинанд Друкер. Современный менеджмент

– это специфический вид управленческой деятельности, вращающийся

вокруг человека, с целью сделать людей способными к совместному

действию, придать их усилиям эффективность и сгладить присущие им

слабости, ибо человеческая способность вносить вклад в общество столь же

зависит от эффективности управления предприятием, как и от собственных

усилий и отдачи людей.

Питер Фердинанд Друкер определяет и задачи менеджмента:

1) Сплотить людей вокруг общих целей предприятия, - иначе никогда из

толпы не создать коллектива.

2) Развивать в каждом сотруднике предприятия его потребности и по

возможности их удовлетворять.

3) Ни на минуту не останавливать развитие людей.

4) Поскольку навыки и профессиональная подготовка людей, различны, и

сотрудники выполняют разнообразные виды работ, постольку их

деятельность должна строиться на основе коммуникации между работниками

и на их индивидуальной ответственности.

Исследователи менеджмента (М.Альберт, М.Мескон, Ф.Хедоури) выделяют

два аспекта организационного процесса в управлении социальными

системами. Первый – деление организационной структуры на подразделения

соответственно целям и стратегиям, второй – взаимоотношения полномочий,

связывающие высший уровень с низшими уровнями работающих и

обеспечивающие возможность распределения и координации задач.

В теории управления социальными, в том числе образовательными

учреждениями, исследователи (С.А. Езопова, В.С. Лазарев, М.Мескон и др.)

выделяют горизонтальное и вертикальное распределение труда, линейную,

линейно-функциональную и матричную структуры управления.

В настоящее время в ДОО больше используется линейная система

управления, горизонтальное и вертикальное разделение труда (Л.М.

Волобуева, А.И. Селивёрстова и др.). Линейная структура включает: первый

уровень управления ДОО – управление высшего звена – руководитель;

второй уровень – управление среднего звена – заместители руководителя

(старший воспитатель, заместитель заведующего по АХЧ, главный бухгалтер

и т.д.); третий – низшее звено – педагогические работники и обслуживающий

персонал.

Относительным нововведением в организационной структуре ДОО в

современных условиях является использование линейно-функциональной и

матричной структуры управления. Примером линейно-функциональной

структуры служит участие в управлении ДОО Совета педагогов,

Попечительского совета и других выборных органов, которым заведующий

может делегировать часть полномочий.

Матричная структура управления сегодня встречается довольно редко, хотя

её предлагают К.Ю.Белая, Л.В.Поздняк и другие исследователи. Она

представляет собой простой, гибкий и динамичный способ объединения

специалистов, обладающих различными функциональными знаниями,

опытом и квалификацией, в программно-целевые группы для решения

образовательных задач.[2,15]

Исходя из целей, задач, аспектов организационного процесса

педагогического менеджмента, мы пришли к выводу о необходимости

создания новой модели управления педагогическим коллективом в ДОО по

типу матричной структуры профессионального сотрудничества, её

апробирования в условиях ДОО и дальнейшего использования

положительного опыта работы. Такая модель организации предусматривает

делегирование полномочий по управлению методической работой самим

исполнителям, т.е. педагогам и создание обратной связи. С помощью

делегирования руководители (заведующий, старший воспитатель)

распределяют среди педагогов многочисленные задачи, которые должны

быть выполнены для достижения целей обучения, воспитания, развития

личности ребёнка. Успешное решение проблем делегирования позволяет

руководителям сосредоточиться на анализе, прогнозировании, планировании

и реализации перспективных стратегических целей и задач; т.е. занять

позицию генератора стратегических направлений; координаторов

взаимодействия. Отсутствие же делегирования или неумение его

осуществить обрекает руководителей на роль пленников так называемой

«текучки». Осуществление метода делегирования полномочий по

управлению методической работой педагогам ДОО способствует переводу

отношений между педагогами из плоскости вертикального линейного

управления в плоскость профессионального сотрудничества.

При осуществлении делегирования мы руководствуемся следующими

правилами:

руководителям необходимо иметь адекватную самооценку своих

возможностей, повышать научную и практическую компетентность, что

позволяет разработать демократическую систему контроля выполнения

подчиненными делегированных им заданий, быть уверенным в них и не

бояться риска;

руководителям важно учитывать профессиональную подготовленность

подчиненного, его организаторские способности и культуру;

делегирование заданий должно быть ясным, четким, понятным и

посильным для подчиненного, что обеспечивается совместным с ним

обсуждением, уточнением и формулированием его целей и задач,

согласованием средств и сроков выполнения;

руководителям нужно демонстрировать свое доверие подчиненному,

уверенность в его способности успешно выполнить данное ему задание,

что избавит его от неуверенности, сомнений и боязни критики;

наряду с делегированием полномочий, подчиненному требуется

предоставить всю необходимую для успешного их выполнения

информацию и ресурсы;

подчиненные должны обладать свободой выбора методов и форм

выполнения полученного задания;

в учреждении необходима система стимулов делегирования.

В педагогический практике довольно широко описан опыт создания групп

разной направленности среди педагогов. Анализируя опыт детского сада, мы

также можем говорить о возникающих периодически или работающих на

постоянной основе группах: экспертной, творческой направленности,

сопровождения молодых специалистов. Однако их деятельность управляется

в вертикальной плоскости: они решают поставленные u1089 сверху задачи. Такие

группы практически не выполняют главное условие современных требований

к образованию – они не являются инициаторами создания педагогического

продукта. Мы же предложили такую модель, при которой педагогические

группы получают максимальные полномочия в той или иной области

методической работы, сами выстраивают систему работы в ней, а

взаимодействие осуществляется через координационный совет ДОО,

который состоит из модераторов групп и руководителей (заведующего,

старшего воспитателя).

Модель профессионального сотрудничества основана на функционировании

и взаимодействии четырёх педагогических подразделений:

- Инициативной группы, объединяющей педагогов первой и высшей

квалификационной категории для осуществления научно-методической,

опытно-экспериментальной, контрольно-диагностической, аналитической и

инновационной деятельности при решении годовых задач. Вся работа

инициативной группы направлена на планирование, корректировку и

реализацию задач годового плана ДОО. Члены инициативной группы входят

в состав аттестационной и экспертной комиссии при аттестации

педагогических работников внутри ДОО.

- Творческой группы, объединяющей педагогов, реализующих творческий

подход к организации методической и воспитательно-образовательной

работы в целом, способных творчески мыслить и внедрять инновационные

педагогические технологии творческого характера в педагогическую

практику ДОО.

- Тьюторской группы по сопровождению начинающих специалистов,

объединяющей наиболее компетентных педагогов ДОО, которые ведут

работу по приспособлению начинающих педагогов к новым условиям труда

в организации; ознакомлению с должностными обязанностями, этикой

педагогического общения, процессом воспитания, нормами труда; по

вхождению в новый трудовой коллектив, овладению ценностями

организационной культуры.

- Группы информационной поддержки, объединяющей педагогов, имеющих

высокий уровень владения компьютерными технологиями.

Созданная структура управления u1085 не является чем-то неподвижным, она

может изменяться в связи с развитием ДОО и может предопределять

изменения в этом развитии.

Такое взаимодействие позволило нам добиться следующих результатов:

· Повышение качества организации методической работы в ДОО

(переход на инновационную модель методической работы).

· Формирование позитивного имиджа ДОО, ориентированного на

устойчивое развитие.

· Повышение количества педагогов, повышающих свой

профессиональный уровень и квалификацию.

· Активное участие педагогов в обобщении и распространении

инновационного педагогического опыта работы на муниципальном уровне.

· Позитивное изменение профессиональных компетентностей педагогов

ДОО и их отношения к работе.

· Повышение уровня педагогов в овладении современными

образовательными технологиями.

· Оперативное и позитивное реагирование педагогов на внедрение

инновационной деятельности в воспитательно-образовательную

деятельность ДОО.

· Развитая система самоуправления за счет создания коллегиальных

органов, созданные из числа педагогов, совершенствующих деятельность

детского сада в единстве управленческого и научно-исследовательского

аспектов.

· Создание системы непрерывного образования и самообразования

педагогов ДОО.

· Индивидуализация форм и методов методической работы в

зависимости от уровня профессионального мастерства педагогов.

· Использование активных методов обучения педагогов (мастер-классы,

педагогические ринги, стажерские площадки, педагогические проекты,

использование информационно-коммуникативных технологий и т.д.).

Созданная модель методической службы, позволяет осуществлять

профессиональное взаимодействие, направленное на улучшение качества

профессиональной деятельности, компетентности педагогического персонала

ДОО, что напрямую способствует созданию условий для социальной

ситуации развития детей и формированию социально-нормативных

возрастных характеристик (целевых ориентиров), обозначенных в

федеральном государственном образовательном u1089 стандарте дошкольного

образования (утверждён приказом Министерства образования и науки

Российской Федерации от 17 октября 2013 года № 1155).

Литература:

1. Лаптева С.А. Понятие управления и педагогического

менеджмента.//http:nsportal.ru

2. Самборенко Л.Ф. Методы управления ДОУ. «Управление ДОУ».

Научно-практический журнал. № 3,2009г.

3. Тлиш А.А. Управление ДОУ компенсирующего вида.//

http:50ds.ru>logoped/9645…