

ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ НИЗАМИ

МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

«УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И
ЛИЧНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ДОО»



Ташкент 2021

Аннотация

Методическое пособие предназначено для студентов педагогических ВУЗов и педагогических колледжей с направлением «Дошкольное образование», а так же для руководителей Дошкольных образовательных организаций. В данном методическом пособии раскрыты суть и особенности управления в Дошкольном образовании, стили руководства и функциональные обязанности руководителя ДОО, а так же личностные и профессиональные качества и имидж руководителя, которые играют не маловажную роль в повышении престижа и качественного уровня ДОО в целом как организационной структуры.

Эффективность управления ДОО, напрямую зависит от умения руководителя осознавать себя и свои личные цели, правильно распределять время и усилия, т.е. от умения изучать и изменять себя, поэтому необходимо создавать собственные управленческие концепции развития.

Автор: Ширбачеева Гульчехра Шакировна

Введение

Глава 1

- 1.1. Понятие управления в педагогическом процессе
- 1.2. Функция управления в дошкольном образовании
- 1.3. Цели управления в дошкольном образовании
- 1.4. Особенности управления в дошкольном образовании
- 1.5. Этика управления в дошкольном образовании

Глава 2

- 2.1. Руководитель ДОО и его функциональные обязанности
- 2.2. Руководитель и коллектив ДОО
- 2.4. Стили руководства и их значение в работе ДОО.

Глава 3

- 3.1. Личность руководителя ДОО.
- 3.2. Классификация личностных качеств руководителя ДОО.
- 3.3. Имидж руководителя ДОО
- 3.4. Роль руководителя для успешной работы ДОО.

Заключение

Литература

Приложения

ВВЕДЕНИЕ

Система дошкольного образования является начальным, самым основным звеном непрерывного обучения. По научным выводам специалистов и педагогов, человек 70 процентов всей информации и данных получает до пятилетнего возраста. Уже сам этот факт ярко свидетельствует о том, насколько огромное значение имеет воспитание и образование в дошкольной образовательной организации для формирования наших детей гармонично развитыми личностями.

Данное методическое пособие, основываясь на изучении передового опыта зарубежных стран показывает, что для современных дошкольных образовательных организаций характерно создание таких условий для развития дошкольников, которые открывают возможности позитивной социализации ребенка, его всестороннего личностного, морально-нравственного и познавательного развития, формирования творческих способностей и инициативного поведенческого профиля на основе соответствующих дошкольному возрасту видов деятельности, познавательных диалоговых контактов со взрослыми и сверстниками в сфере его возрастных интересов.

Происходящие изменения в сфере образования определяют необходимость повышения требований к педагогам и руководителям дошкольных образовательных организаций. Остро встает проблема поиска путей и средств повышения эффективности управления. Управленская деятельность руководителя дошкольной образовательной организации отличается от процесса управления другими видами образовательных учреждений.

Управление качеством образования в дошкольной образовательной организации представляет собой процесс синергетического типа, сориентированный на запланированный результат, спрогнозированный в зоне установленных и предполагаемых потребностей. Структурно-

функциональными компонентами такого управления являются проектирование качества, выполнение системы качествообразующих мер и мониторинг качества, выступающий в двух основных значениях: как оценочный, и как определяющий дальнейший маршрут коррекции действий руководителя.

На различных ступенях образования государственный образовательный стандарт рассматривается как стандарт результатов образовательной деятельности – эталонный уровень образования, необходимый для данного общества в определённый исторический отрезок времени; образовательный ценз, уровень, который должен быть достигнут личностью для получения соответствующих документов об образовании. В дошкольном же образовании государственный образовательный стандарт – стандарт условий осуществления образовательного процесса. Отсюда следует, что в соответствии с временным стандартом дошкольного образования целью и результатом работы дошкольных организаций является создание условий для осуществления образовательного процесса.

В соответствии со структурой образовательного процесса качество дошкольного образования определяется следующими составляющими:

- качеством реализации образовательного процесса через уровень состояния здоровья воспитанников и их достижений в воспитательно-образовательном процессе;

- качеством условий реализации образовательного процесса (грамотный выбор образовательных программ, их научно-методическое обеспечение, материально-техническая оснащённость образовательного процесса);

- качеством управления дошкольной образовательной организацией.

Эффективность управления ДОО, напрямую зависит от умения руководителя осознавать себя и свои личные цели, правильно распределять время и усилия, т.е. от умения изучать и изменять себя, поэтому необходимо создавать собственные управленческие концепции развития.

Понятие управления в образовании

Для того, чтобы организация могла добиться своих целей, её задачи должны быть скоординированы. Поэтому управление - является существенно важной деятельностью для организации. Оно представляет собой неотъемлемую часть любой человеческой деятельности, которая в той или иной степени нуждается в координации. В управлении нуждается не только производство, но и государства, города и территории, отрасли, больницы и университеты, церкви и агентства социального обеспечения.

Управление - это интегрированный процесс планирования, организации, координации, мотивации и контроля, необходимый для достижения целей организации.

Самой очевидной характеристикой организаций является разделение труда. Как только в организации происходит горизонтальное и вертикальное разделение труда, появляется необходимость в управлении.

Итак, в организации существуют две внутренние органичные формы разделения труда. Первая - это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т. е. горизонтальное разделение труда. Второе, называемое вертикальным, отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

Управление рассматривается как вид деятельности людей, направленный на достижение определенной цели или целей.

Менеджмент (*management* — управление, система управления) — это совокупность современных технологий, принципов, методов, средств и форм управления, направленных на повышение эффективности работы различных предприятий.

Менеджмент представляется в качестве процесса, окончанием или же его результативной точкой является конкретный результат в виде полученной продукции и достигнутых результатов. Менеджмент является

системой, состоящей из отдельных частей, элементов, структура которых направлена на обработку входящих в неё ресурсов и их трансформацию в конечный результат.

Функции менеджмента — конкретный вид управленческой деятельности, осуществляющийся различными приёмами, способами, организацией работы и контролем деятельности.

"Управление - это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу. Управление как таковое является и стимулирующим элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен" (Питер Друкер).

Управление выполняет функцию предпринимателя, направляя мышление и ресурсы туда, где они дадут наибольшие результаты, наибольший вклад в общественное благо.

Как специфическая область деятельности и знаний, управление имеет собственные базовые проблемы, свои специфические подходы и трудности.

Управление как вид деятельности реализуется через выполнение ряда управленческих действий, получивших название функций управления. К числу важнейших функций управления относятся: прогнозирование, планирование, организация, координация и регулирование, активизация и стимулирование, учет и контроль. Рассмотрение управления как функции связано с разработкой состава, содержания всех видов управленческой деятельности и их взаимосвязи в пространстве и во времени. Именно менеджмент создает экономическое и социальное развитие.

Процесс управления предполагает выполнение функций планирования, организации, координации, мотивации, контроля, осуществляя которые менеджеры обеспечивают условия для производительного и эффективного труда занятых в организации работников и получение результатов, соответствующих целям. Таким

образом, содержание процесса управления проявляется в реализации его функций.

Процессный подход к управлению позволяет интегрировать все виды управленческой деятельности в единую логически взаимосвязанную цепочку. Такой подход позволяет представить управление как процесс реализации взаимосвязанных функций, изменяющихся в пространстве и во времени, целью которого является решение проблем и задач организации.

Процесс управления есть информационный процесс, т. е. процесс формирования, восприятия, передачи, обработки и хранения информации. Следует особо отметить, что управление не сводится к информации, но и немислимо вне информации. Указанные пять стадий возникновения, прохождения и использования информации реализуются в ряде действий руководителей и исполнителей в соответствии с их должностными обязанностями.

Таким образом, управление можно рассматривать как информационный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения.

Функции управления осуществляются специально создаваемыми государством субъектами по поручению и от его имени или другими субъектами, которым государство передает часть своих полномочий в сфере управления. При этом все субъекты государственного управления обязаны действовать в пределах компетенции, установленной для них законами и иными нормативными правовыми актами.

Эффективное управление образованием представляется в современных условиях крайне важным для повышения его качества.

Управление образованием представляет собой деятельность органов власти и негосударственных организаций, направленную на повышение эффективности образования. Управление образованием — это процесс, регулирующий достижение целей образовательной политики, постановку

задач управления, планирование деятельности по реализации данных задач, организацию согласованной деятельности субъектов и контроль.

Управление образованием включает различные аспекты. Это управление процессами развития системы образованием в целом, ее различными подсистемами, структурами и уровнями в особенности. Здесь речь идет о количественных параметрах, численности образовательных учреждений и обучающихся в них людей. В настоящее время система образования отстает от требований рынка труда и, ориентируясь на существующую «конъюнктуру профессий и специальностей, создает избыток выпускников по некоторым из них, что не всегда сопровождается здоровой конкуренцией, более того, может способствовать росту социальной напряженности»

Качество образования — это востребованность полученных знаний в конкретных условиях их применения для достижения конкретной цели и повышения качества жизни. Качество знаний определяется их фундаментальностью, глубиной и востребованностью в работе после окончания обучения.

Именно образование формирует интеллектуальное, культурное, духовное состояние общества. Содержание образования и его направленность отражают образовательные программы и стандарты. Подход к пониманию качества образования можно представить в виде следующей последовательности:

- Носитель знаний.
- Передача знаний.
- Получатель знаний.
- Восприимчивость методик передачи знаний.
- Фундаментальность знаний.
- Востребованность полученных знаний.
- Получение новых знаний.

Качество образования определяется прежде всего качеством носителя знаний (учителей, профессорско-преподавательского состава), который передает эти знания с помощью различных методик обучающимся. В зависимости от фундаментальности полученных знаний обучающиеся могут:

- выдержать конкурсные экзамены при поступлении на обучение;
- пройти конкурсный отбор при устройстве на работу;
- более успешно осваивать учебные дисциплины, базирующиеся на знаниях базовых дисциплин, изученных на предыдущих стадиях образовательного процесса.

Научно-технический прогресс приводит к появлению новых средств и предметов труда, новых производственных и информационных технологий. Поэтому требуется непрерывное образование с целью получения новых знаний и их применения в профессиональной деятельности. В современных условиях реальной необходимостью является непрерывное образование.

Система менеджмента качества в образовании строится на следующих принципах:

- понимание и выполнение требований к образованию с учетом достижений научно-технического прогресса и международных стандартов;
- ориентация на потребителя, жесткая конкуренция на рынке труда требует мобильности и динамичности системы менеджмента;
- постоянное совершенствование образовательного процесса с учетом результатов мониторинга.

Качество образования — это комплекс характеристик образовательного процесса, определяющих последовательное и практически эффективное формирование компетентности и профессионального сознания. Здесь можно выделить три группы характеристик: качество потенциала достижения цели образования,

качество процесса формирования профессионализма и качество результата образования.

Качество потенциала выражается в таких характеристиках, как качество цели образования, качество образовательного стандарта, качество образовательной программы, качество материально-технической базы образовательного процесса, качество профессорско-преподавательского состава, качество абитуриентов, качество информационно-методической базы.

Как видно, качество образования – это комплексный показатель:

- соотношения цели и результата обучения;
- обеспечения степени удовлетворения ожиданий участников образовательного процесса от предоставляемых образовательных услуг;
- определенного уровня знаний, умений, навыков, компетентностей и компетенций, умственного, физического и нравственного развития личности;

Одновременно это система, модель, организация и процедуры, гарантирующие обучающимся необходимое общественное развитие.

Понятие “качество дошкольного образования” анализируется, исходя из трёх различных аспектов. В общегосударственном аспекте качество дошкольного образования можно определить мерой её адекватности социально-экономическим условиям общества. Здесь качество дошкольного образования соприкасается с такими категориями, как уровень жизни, экономический потенциал страны и т.д. В социальном аспекте оно определяется соответствием образовательных услуг реальному запросу родителей. Качество дошкольного образования в педагогическом аспекте может означать реализацию принципа вариативности в образовании, переход к личностно-ориентированному взаимодействию педагога с детьми.

Понятие «качество» многогранно и с позиции каждого его участника трактуется по-разному:

Для детей – это обучение в интересной для них игровой форме.

Для родителей – это эффективное обучение детей, то есть обучение по программам, хорошо подготовившим детей к школе:

- обучение без утомления;
- сохранение здоровья детей как психического, так и физического;
- успешность обучения;
- поддержание желания детей учиться;
- обеспечение возможности поступления в престижную школу;
- обучение престижным предметам (иностранный язык, хореография и т.д.)

Для воспитателей – это, во-первых, положительная оценка их деятельности руководителем дошкольного учреждения, родителями:

- успешное выполнение всех учебных программ всеми детьми;
- оптимальный подбор методов и приемов работы с детьми;
- поддержание интереса детей к учебному процессу;
- успешное развитие детей в процессе их обучения;
- сохранение физического и психического здоровья детей;
- рациональное использование учебного времени детей и рабочего времени воспитателя;
- обеспеченность педагогического процесса всеми необходимыми пособиями и оборудованием.

Для руководителя - это:

- высокая оценка деятельности воспитателей родителями и детьми, повышение тем самым престижа детского сада как фактора сохранения и развития дошкольного учреждения;
- сохранение здоровья детей;
- рациональное использование учебного времени детей и рабочего времени педагогов;
- успешность деятельности педагогов и детей;

- полное усвоение выбранных программ, качественная подготовка детей к школе.

Функция управления в дошкольном образовании

На современном этапе особое значение в деятельности руководителя образовательных учреждений приобретает, на наш взгляд, функция организации, предполагающая создание таких организационных структур, которые бы обеспечивали выживание, а также гибкость и адаптивность всей системы к постоянно изменяющимся условиям внутренней и внешней среды. Вместе с тем функция организации взаимосвязана и взаимодействует с другими функциями управления (планирование, контроль, регулирование, педагогический анализ) и, таким образом, функциональная интегративность организационной функции определяет эффективность решения всех задач и достижение общей цели управления дошкольным учреждением.

Анализ состояния функции организации в практике управления дошкольными образовательными организациями позволил обнаружить ряд проблем в ее реализации: недостаточное осознание руководителями ДОО значения и сущности этой функции, ее возможности воздействовать на результативность работы всего коллектива посредством совершенствования организационных структур, отработки организационного механизма. Разнообразие содержания образовательного процесса, приток в дошкольные учреждения специалистов приводят к тому, что не обеспечивается преемственность, координация между воспитателями групп и освобожденными специалистами в рамках целостного образовательного процесса. Это ставит перед руководителями проблему развития горизонтальных связей, поиска средств и способов координации деятельности, развития коммуникаций между работниками ДОО.

Вместе с тем наблюдаются попытки ряда руководителей на эмпирическом уровне изменить существующую организационную структуру посредством создания новых структурных подразделений и должностей,

изменения и перераспределения должностных обязанностей в соответствии со спецификой функционирования дошкольных образовательных организаций, использования нетрадиционных организационных методов и др.

Описание ДОО как организационной системы, изучение специфики функции организации в практике управления позволили нам определить содержание организационной функции и механизм ее реализации. Организация - это функция управления ДОО, направленная на создание рациональной организационной структуры учреждения с целью достижения им цели своей деятельности в оптимальный срок и при оптимальных затратах трудовых, материальных и финансовых ресурсов. Содержание функции организации составляет организационная деятельность, а результат - четкое распределение функций и обязанностей между сотрудниками, организационная структура, в которой четко определены все связи подчинения и взаимодействия субъектов между собой.

Одной из важных категорий управления являются функции. К основным из них можно отнести: выработку и принятие решений, включая планирование; организацию; учет и контроль; регулирование. Все эти функции характерны для системы управления дошкольным учреждением, но каждая из них имеет свои особенности, вытекающие из специфики содержания работы этого учреждения.

Управление воспитательно-образовательным процессом в дошкольном учреждении в связи с повышением требований к организации педагогического процесса, увеличением контингента детей значительно усложнилось. Успех в этой работе во многом зависит от уровня руководства дошкольным учреждением со стороны руководителя, умения правильно реализовывать функции управления.

Выработка и принятие решений

Выработка и принятие решений является одной из основных функций управления; процесс управления часто определяют как процесс принятия и

реализации решений. Решение представляет собой формулировку цели воздействия, как бы идеальный образ результатов, которые намечается получить; оно предопределяет направленность остальных функций.

Процесс принятия решения проходит 4 этапа. Прежде всего, это тщательная подготовка решения, которая включает всестороннее обдумывание и изучение условий, в которых оно дается. Далее следует выработка и принятие самого решения, организация исполнения. Заключительным этапом в данном процессе является проверка исполнения, педагогическая оценка результатов.

Прежде чем приступить к выработке решения, руководитель должен правильно и точно сформулировать цель работы, выявить степень ее необходимости, затем определить силы, средства, возможности для выполнения принимаемых решений. Например, намечая ввести в дошкольной организации обливание тела ребенка как средства закаливания, заведующему необходимо установить возможности реализации данного решения при имеющихся условиях, уровне квалификации педагогического персонала и т.д.

После постановки цели необходимо подготовить возможные варианты решения, проанализировать их, выявить недостатки и достоинства каждого и выбрать оптимальный вариант.

По своему характеру и содержанию решения делятся на несколько видов:

1. Оперативно-распорядительные решения принимаются в тех случаях, когда в ходе воспитательно-образовательного процесса обнаруживаются те или иные отклонения от нормы. Примером подобных решений служат приказы руководителя дошкольным учреждением, касающиеся содержания работы воспитателей или других сотрудников.

2. Нормативно-организационные решения связаны с регламентацией всего распорядка дошкольной организации. Они носят постоянный характер, действуют длительное время и меняются в связи с изменением условий

работы учреждения. К ним относятся правила внутреннего трудового распорядка, режим дня, графики работы сотрудников и т.д.

3. Хозяйственно-руководящие решения касаются финансово-хозяйственных вопросов. Как и оперативно-распорядительные, они носят разовый характер. Это акты списания, приказы по итогам ревизии, касающиеся содержания здания дошкольного учреждения, его участка и т.д.

4. Решения перспективного характера определяют деятельность педагогического коллектива на данный период. К ним относятся годовые планы работы детского сада, решения педсовета, производственных совещаний. Этому виду решений принадлежит главная роль, так как на их основе принимаются решения, касающиеся остальных аспектов работы учреждения.

Решения могут носить единоличный и коллективный характер.

В современных условиях к управленческому решению предъявляется ряд требований: научная обоснованность, целенаправленность, своевременность, компетентность, четкость и конкретность, правомерность, последовательность. Независимо от формы, в которой оно принимается, решение должно отражать в формулировке сущность вопроса.

По степени категоричности передачи или оформления решения выделяют приказ, распоряжение, постановление, рекомендацию, указание и совет. Приказ – наиболее частый вид решения в дошкольном учреждении. В нем четко определяются задачи и способы их реализации. Приказ обычно что-то требует или запрещает, касаясь важных сторон деятельности коллектива, и обязывает к точному исполнению предписания.

Этот вид решения должен быть точным, конкретным, четко и ясно сформулированным. При его составлении следует учитывать силы и средства тех, кому он адресован. Сроки исполнения приказа должны соответствовать объему установленного задания; также необходимо указать, на кого возложен контроль за его исполнением.

Очень важно правильно отдать распоряжение. Любые распоряжения должны быть объективно необходимыми, вытекающими из существующего положения дел, а не из стремления распоряжаться. Распоряжение должно быть преподнесено в такой форме, чтобы казалось очевидным, что оно является логическим следствием объективно существующей ситуации. Получивший задание должен быть убежден, что если бы сам оказался на месте заведующего, то при данных обстоятельствах отдал бы такое же распоряжение, какое получил сам.

Распоряжение должно учитывать индивидуальные особенности его исполнителей: квалификацию, активность, личные качества, опыт и возраст. Распоряжения отдаются различными способами в зависимости от конкретных условий, а также от того, кому они адресуются. Форма их может быть самой решительной, если ситуация требует оперативных действий, и руководитель полностью несет за это ответственность.

Распоряжение, отданное в вежливой форме, приводит к лучшему результату, ибо человек всегда внутренне протестует против резкости. Даже в случае некорректного отношения со стороны сотрудника руководителю нужно быть терпеливым и доброжелательным.

Решение может быть доведено до сведения работников дошкольного учреждения также в форме постановления, указания-инструкции, рекомендации.

Решения или постановление характерно для коллективных органов руководства (педсовета, совещания). Следует помнить, что при обсуждении решения или постановлении нужна коллегиальность, а при исполнении персональная ответственность. Так же, как и приказ, оно требует немедленного начала выполнения. Чтобы совещание было эффективным, его тщательно готовит. Любое совещание, собрание проходит в оперативном рабочем темпе.

Рекомендация является одним из способов принятия и доведения решения до сведения исполнителей. Она используется, когда необходимо

подчеркнуть уважение к самостоятельности в работе исполнителя. Рекомендация не обязывает, она служит советом, пожеланием с целью дать нужное направление в работе, в выполнении задания. В практике управления учебно-воспитательным процессом в дошкольном учреждении руководитель ДОО часто использует эту форму в виде памяток, вопросников, помогающих воспитателям в организации различных видов работы с детьми (например, «Памятка по организации воспитательной работы с детьми в весенний период времени», «Рекомендации по организации игр с песком и водой в летнее время в младших группах» и др.).

Указание и инструкция содержат данные о том, что надо сделать, кому и когда. Адресуясь к сознанию исполнителя, они не ограничивают его в выборе средств и методов в выполнении поставленной задачи. Исполнителям предоставляется большая самостоятельность и возможность проявить творчество.

Наименее регламентированным является совет, так как при использовании этой формы окончательное решение остается за исполнителем.

Заведующему необходимо осуществлять общий и персональный контроль и проверку реализации решений. В дошкольном учреждении введено такое правило, что исполнитель докладывает тому, кто дал задание, о состоянии дел, о возникших затруднениях, необходимой помощи и о выполнении задания. Руководитель ДОО оценивает работу сотрудников на основе анализа их деятельности, подводит общий итог с учетом упущений, промахов, ошибок.

Планирование

Планирование является важным этапом в управлении дошкольным учреждением. Это один из видов управленческого решения. Оно позволяет осуществить совокупность мер по реализации задач, стоящих перед коллективом.

Планирование начинается со всестороннего и глубокого анализа состояния работы в детском саду с целью выявления сильных и слабых ее сторон, и постановки актуальных задач на предстоящий период.

При планировании необходимо учитывать перспективы развития народного образования и дошкольного воспитания в стране, городе, районе, а также перспективы развития своего учреждения на несколько лет вперед, на пятилетку или на более отдаленный срок. В плане определяются главные, наиболее важные задачи работы дошкольного учреждения, на решение которых будет направлена деятельность коллектива, и определяются основные пути и способы их решения: целесообразная расстановка людей и распределение обязанностей, координация действий членов коллектива, меры их стимулирования (через организацию инструктажа, контроля, соревнования), создание благоприятного психологического климата в коллективе, укрепление материальной базы учреждения. Действенность плана заключается в ясности и четкости целей, задач, в конкретности и перспективности, в учете объективных особенностей планируемого.

План составляется в виде координированной системы решений, рассчитанной на обеспечение эффективной деятельности учреждения в течение недели, месяца, года или более длительного срока.

Различные аспекты деятельности детского сада находят отражение в годовом плане работы, в планах работы родительского комитета, в перспективном плане повышения квалификации педагогического коллектива и др.

В составлении и утверждении плана работы на год участвует весь коллектив. В его основу должны быть положены следующие принципы: научность, перспективность и конкретность выражается в научности, предполагает организацию всей воспитательно-образовательной, административно – хозяйственной и общественной работы детского сада на основе достижений науки и передового педагогического опыта. Перспективность может быть обеспечена определением общих задач, исходя

из того, что детский должен формировать основы материалистического мировоззрения, закладывать базу для воспитания социально активной личности, давать начальные знания, создавать предпосылки для успешного обучения детей в школе и, прежде всего, укреплять их здоровье. Конкретность проявляется в определении точных сроков исполнения намеченных мероприятий, в четкости назначения ответственных за их выполнение, в систематическом, всестороннем контроле.

Годовой план составляется на учебный год (с 1 сентября по 31 августа).

Руководитель, планируя работу ДОО исходит, прежде всего, из анализа результатов деятельности ДОО за истекший учебный год. Отчеты воспитателей, обсуждение их работы на итоговом педагогическом совете, который проводится в мае – июне, а также анализ деятельности других сотрудников – все это позволяет выявить не только достижения, но и нерешенные проблемы, определить задачи на будущий учебный год. Руководитель должен тщательно подготовить заключительный педагогический совет, дать возможность каждому его члену высказать свои предложения по вопросам воспитания детей, улучшения материальной базы организации, питания, педагогической пропаганды. Коллективное, деловое обсуждение позволит руководителю составить проект годового плана на будущий год.

План должен быть компактным. Для этого его вводную часть нужно сокращать до минимума (во многих планах она выглядит как отчет о проделанной работе). Описание достигнутых результатов за прошедший год можно отнести в материалы итогового педагогического совета. План – это руководство к действию. В нем отражаются основные задачи, которые поставлены перед ДОО в новом учебном году. Главная цель намеченной в плане работы – поднять на более высокую ступень качество и эффективность воспитания и обучения детей. Поэтому очень важно при составлении плана продумать реальность его выполнения, учесть возможности всего коллектива.

Постараемся четко представить себе структуру годового плана. Первая его часть – определение основных задач. Причем эти задачи являются главными для данного детского сада, так как они продиктованы конкретными условиями учреждения, его спецификой. Рекомендуется намечать две-три задачи на год, ибо практическое осуществление каждой требует от заведующего большой организационной и методической работы.

Для более четкой реализации годового плана составляется график, в котором определяется вид и содержание контроля, время (месяц) его проведения, темы, указывается, кто его осуществляет, где подводятся итоги с последующим их обсуждением. Кроме перечисленных видов планирования, каждый руководитель ДОО дошкольным учреждением должен иметь план своей собственной работы по руководству коллективом.

Планированию труда, руководителя ДОО предшествует разделение функций между методистом, завхозом, кладовщиком, врачом и медицинской сестрой, определение персональной ответственности каждого за свой участок работы.

Необходимо четко определить цели работы на планируемый период, предвидеть предполагаемые результаты, создать условия, способствующие выполнению плана.

Организация

Организация – это деятельность по реализации плана работы обеспечивается правильным подбором и расстановкой кадров, четким определением обязанностей каждого члена коллектива, строгой дисциплиной.

Выполнение организационной функции управления строится на основе Устава ДОО, Правил внутреннего трудового распорядка для работников ДОО, «Квалификационных характеристик должностей руководящих и педагогических работников ДОО», «Санитарных правил устройства и содержания детских дошкольных учреждений» и других инструктивных документов.

В организации работы ДОО большая роль принадлежит руководителю. Он должен продумать весь объем предстоящей работы в соответствии с директивными документами и задачами, намеченными в годовом плане, выделить главное.

Руководитель распределяет работу соответственно обязанностям, опыту и индивидуальным качествам каждого члена коллектива. Перед началом учебного года, когда уже намечены задачи работы дошкольной образовательной организацией, он своевременно распределяет обязанности между работниками ДОО, наделяет их правами для самостоятельного решения вопросов, закрепляет воспитателей и их помощников за определенными группами. Очень важно направить работу каждого сотрудника так, чтобы он был не только техническим исполнителем, но и сам проявлял инициативу. Четкое разделение обязанностей помогает избежать параллелизма в работе, устанавливает личную ответственность каждого сотрудника за конкретное дело, облегчает контроль и оценку работы.

Руководитель должен строго выполнять то, что запланировано, и учить этому своих помощников. Нечеткость в организации работы ДОО обусловлена рядом причин: формализмом планирования, параллелизмом в работе, невыполнением принятых решений.

Контроль

Воспитательно-образовательный процесс в ДОО требует, чтобы им управляли. А это возможно только в том случае, если руководитель хорошо знает состояние дел в управляемом ДОО, если ему известны возможности своих помощников, если он знает все особенности воспитательно-образовательного процесса. Условием для этого является четко организованный поток оперативной информации.

Соблюдение норм взаимоотношений между сотрудниками, определенный ритм работы ДОО, способствующий выполнению плана, обеспечивает контроль.

Контроль в ДОО – это система наблюдений и проверок соответствия воспитательно-образовательного процесса планам, приказам, а также «Образовательной программе ДОО».

Отсутствие системы контроля вызывает стихийность в его осуществлении. Устраняясь от контроля или осуществляя его не систематически, руководитель теряет возможность оперативно вмешиваться в ход воспитательного процесса, управлять им.

Контроль является важнейшим фактором воспитания молодых кадров, усиления личной ответственности молодого специалиста за исполнение своих обязанностей. Он позволяет также установить, все ли в ДОО выполняется в соответствии с принятым решением, выявить отклонения и их причины, определить пути и методы устранения недостатков. При отсутствии контроля за исполнением ранее принятых решений все остальные виды его малоэффективны. Таким образом, контроль должен быть регулярным, систематическим, действенным и гласным.

Контроль руководителя ДОО должен быть предметным и конкретным, его осуществление – соответствовать составленному плану-графику на неделю или месяц. Выбор форм контроля во многом зависит от времени его проведения.

Например, посещая в начале гола занятия в разных возрастных группах, руководитель ДОО придает особое значение контролю за тем, как воспитатель знает программу; какие пособия и атрибуты приготовил, какой дидактический материал подобрал; какой дополнительной методической и детской литературой располагает; какие темы и разделы программы считает более трудными для усвоения; посетили ли воспитатели вновь поступивших детей на дому; все ли сведения о родителях собраны и др.

Формы контроля могут быть разнообразными: изучение документации и календарных планов, беседы с воспитателями и последующее посещение группы, проверка наличия и исправности оборудования.

От того, какие требования в начале учебного года предъявит руководитель к воспитателям и другим сотрудникам детского сада, во многом будут зависеть дальнейшие успехи в работе учреждения.

Существует несколько видов контроля: предупредительный, тематический, фронтальный, сравнительный, обзорный.

Тематический контроль имеет целью привлечь внимание коллектива к определенным задачам дидактического, методического, воспитательного характера, которые в данном детском саду решаются недостаточно успешно. Это самый распространенный вид контроля в дошкольных учреждениях. Он проводится также с целью проверки выполнения разделов программы отдельными воспитателями.

В ходе проверки устанавливается, владеет ли воспитатель методикой проведения занятий по данному разделу программы, правильно ли оборудован педагогический процесс при выполнении программы по данному разделу, какой уровень знаний детей, какие умения и навыки сформированы у них в данном виде деятельности, соответствует ли это требованиям программы, насколько самостоятельны дети и др. В результате тематической проверки у руководителя должно быть полное представление о том, как проводится в группе работа по данному разделу программы. Такой контроль требует от проверяющего знания различных методик дошкольного воспитания, современных исследований, новинок методической литературы.

Фронтальный контроль предусматривает всестороннюю, глубокую проверку работы воспитателя. Такой контроль предполагает посещение группы в течение нескольких дней. Лучше, когда фронтальной проверке подвергаются оба воспитателя, работающие в одной и той же возрастной группе. В этом случае можно установить преимущество методов педагогического воздействия, согласованность в работе педагогов между собой, с детьми, нянями и родителями, выявить сильные и слабые стороны в работе каждого, помочь им скоординировать работу.

В процессе фронтального контроля изучаются календарные планы, документация группы, работа с родителями, педагогической квалификации, участие в общественной жизни коллектива.

Сравнительный контроль необходим для сопоставления результатов работы воспитателей по выполнению различных разделов программы. Такой контроль позволяет выявить разницу в работе воспитателей параллельных групп. Например, руководитель, просматривая детские рисунки двух подготовительных к школе групп, замечает, что они очень отличаются и по технике исполнения, и по сюжетам. Чтобы выяснить, почему это так, он проверяет, как ведется работа по обучению детей рисованию, каково влияние педагога на развитие изобразительного творчества детей в параллельных группах. В результате проверки устанавливает, что один воспитатель слабо владеет методикой обучения детей изобразительной деятельностью, к тому же в эту группу попали дети, не посещавшие ранее ДОО. В соответствии с этими причинами, вызывающими отставание детей в рисовании, руководитель ДОО вырабатывает предложения, которые должны исправлять существующее положение. В данном случае – это изучение опыта коллег, успешно работающих рядом, более активное привлечение детей к рисованию в свободное время, посещение семинара по овладению практическими навыками рисования и др. Сравнительный контроль используется и с целью сравнения работы двух воспитателей из одной группы.

Обзорный контроль следует рассматривать как разновидность тематического контроля. Он дает представление о работе педагогического коллектива на каком-то определенном этапе, в какой-то момент. Например, может быть проверена готовность всех воспитателей к рабочему дню или к первым дням работы с детьми в новом учебном году; выявлены наиболее успешные методы в работе каждого воспитателя к концу учебного года.

Так же руководитель должен заботиться о создании условий для строго выполнения режима дня.

Итогом обзорного контроля может быть собеседование, запись предложений в специально тетради, где анализируется работа педагогов.

Проверка работы воспитателей требует от руководителя тщательной подготовки. Прежде всего, необходимо установить цель проверки, которая должна определяться основными задачами, поставленными перед коллективом на текущий учебный год, а также необходимостью, выявившейся в процессе работы. Проверка пройдет целенаправленно, если будет разработан ее план.

Процесс подготовки включает и планирование всех видов контроля в годовом плане работы ДОО. Воспитатели уже в начале учебного года знают, чья работа и что именно в ней будет проверяться в течение года. Знание темы и сроков проверки мобилизует их на самостоятельное выявление своих недостатков, на поиск путей их преодоления.

Руководитель, предупреждает воспитателя о проверке заранее, но это не исключает контроля и без предупреждения. Руководитель ДОО имеет право в любое время контролировать работу воспитателя, соблюдая правило: не делать ему замечаний по поводу работы в присутствии детей, родителей, посторонних.

Методы контроля – это, прежде всего, наблюдение за деятельностью воспитателя и детей, ознакомление с календарным планом и с записями учета работы воспитателя, Изучение детских работ, беседы с воспитателями и детьми.

Наблюдение за деятельностью педагога и детей является основным методом контроля. В процессе наблюдения фиксируются и оцениваются приемы и методы работы воспитателя, реакция детей, ведется хронометраж.

Одна из задач контроля – проверка исполнения инструктивно – методических документов, предложений инструктирующих лиц, а также выполнение решений педсоветов по итогам предыдущих проверок. Важной задачей является изучение кругозора педагога, его духовных интересов,

выяснение того, чем он живет, что читает, как следит за достижениями науки, культуры, какое место в его духовной жизни занимает искусство и т.д.

Регулирование

Регулирование направлено на постоянное поддержание необходимого уровня организованности в ДОО. Регулирование проявляется при согласовании планов, сроков проведения мероприятий, назначении ответственных исполнителей, что помогает избежать дублирования.

В процессе выполнения принятых решений регулирование способствует поддержанию порядка в реализации намеченных мер.

Регулирование, основанное на результатах контроля, помогает устранению отклонений от первоначальной цели. На этом этапе важно выявлять и закреплять положительные моменты деятельности и развивать их.

Регулирование требует от руководителя управленческих знаний, оперативности и большого искусства во взаимодействии с людьми. Регулирование нередко связано с перестановкой воспитателей и обслуживающего персонала, перераспределением поручений, что ведет к перестройке отношений с исполнителями. Исполнители не всегда понимают необходимость этих действий, и руководитель ДОО проявляет большую выдержку и тактичность, чтобы их убедить.

Регулирование осуществляется через беседы, оперативные совещания и в связи с принятием управленческих решений по частным вопросам.

Регулирование, если это необходимо, может качественно изменить контроль. Взаимобразный характер имеет связь организации и контроля, т.к. контроль может изменить отдельные свойства организационной деятельности, а особенности орг.структуры, в свою очередь, будут влиять на выбор направлений форм контроля.

Таким образом, функции определяют стратегию и тактику управленческой деятельности в ДОО, процессуальные и психологические механизмы реализации задач его функционирования, направленные на преодоление разрыва между существующими и необходимыми состояниями

педагогического процесса, достигнутыми и требуемыми результатами развития детей.

Цели управления в дошкольном образовании

Цель управления ДОО заключается в обеспечении его оптимального функционирования, в достижении эффективности образовательного процесса при наименьших затратах времени и сил.

К свойствам управления можно отнести целеустремленность, открытость, осознанность, планомерность, цикличность, соединение науки и искусства.

На современном этапе очень важен личностно-ориентированный подход в управлении ДОО. Сущность этого подхода заключается в том, что для слаженной работы всего учреждения необходимо уважать каждого члена коллектива, стремиться к тому, чтобы каждый из сотрудников чувствовал себя важной деталью общего целостного организма, главная задача которого – воспитание и обучение граждан нашей страны, как здоровой, разносторонне развитой, творческой, способной к преобразующей деятельности, личности.

Основными задачами ДОО являются:

- Охрана, защита и укрепление физического и психического здоровья детей, формирование основ здорового образа жизни;
- Обеспечение интеллектуального, личностного и физического развития;
- Приобщение детей к общечеловеческим ценностям;
- Обеспечение ранней социализации детей в коллективе сверстников и взрослых;
- Выявление и развитие индивидуальных склонностей и задатков детей;
- Подготовка к получению основного образования на последующих уровнях;

– Взаимодействие с семьей для обеспечения полноценного развития ребенка.

Управление ДОО осуществляется в соответствии законодательством, уставом учреждения и строится на сочетании принципов единоначалия и самоуправления.

Совет ДОО осуществляет свою деятельность в соответствии с Законом об образовании, Уставом ДОО и Положением о совете образовательного учреждения.

Основные задачи совета ДОО:

– Создание совместно с руководителем ДОО условий для обеспечения оптимального сочетания государственных и общественных начал в управлении ДОО, приобщения к управлению педагогических работников, родителей или их законных представителей.

– Принятие участия в разработке и реализации внутренних документов, регламентирующих функционирование ДОО, органов самоуправления, права и обязанности участников воспитательно-образовательного процесса.

– Разработка и реализация совместно с руководителем ДОО системы мер, направленных на укрепление и развитие материально-технической базы ДОО.

– Поддержка инициатив участников воспитательно-образовательного процесса, направленных на повышение качества образования и удовлетворение потребностей различных социальных групп заинтересованных в этом образовании.

Решения совета обязательны для выполнения педагогическими работниками ДОО, родителями или их законными представителями.

Родительский актив является органом самоуправления ДОО и создается из числа законных представителей воспитанников данного ДОО.

Основными задачами родительского комитета ДОО являются:

– Всемерное укрепление связи между семьей и ДОО в целях установления единства воспитательного влияния на воспитанников со стороны педагогического коллектива и семьи.

– Привлечение родительской общественности к активному участию в жизни ДОО, к организации совместной работы по воспитанию воспитанников.

– Участие в организации пропаганды педагогических знаний среди родителей.

Для обсуждения и решения наиболее важных вопросов родительский актив может созвать общее собрание. На общем родительском собрании обязательно присутствие руководителя ДОО.

Педагогический совет – орган общественного управления ДОО. Педагогический совет ДОО действует в соответствии с Законом «Об образовании».

В компетенцию ДОО входят:

– подбор, прием и расстановка кадров, повышение уровня их квалификации;

– осуществление контроля за выполнением педагогическими работниками и обучающимися своих обязанностей;

– материально-техническое обеспечение образовательного процесса в соответствии с государственными нормативами;

– организация и совершенствование методического обеспечения образовательного процесса;

– разработка и организация утверждения учебных планов и учебных (рабочих) программ;

– осуществление текущего контроля за усвоением программы воспитанников учреждения образования, а также анализа результатов образовательного процесса;

– осуществление иной деятельности, не запрещенной законодательством и предусмотренной уставом ДОО.

ДОО обязано:

- осуществлять свою деятельность в соответствии с нормами настоящего Закона, нормативными правовыми актами государственных органов, регулирующими отношения в сфере образования;

- осуществлять образовательный процесс в соответствии с требованиями образовательных стандартов, типовых учебных планов и учебных программ;

- содействовать деятельности педагогических и методических объединений;

- содействовать созданию в учреждении образования необходимых условий для работы подразделений учреждений общественного питания и здравоохранения.

ДОО несет ответственность за:

- невыполнение функций, отнесенных к его компетенции;

- несоответствие качества предоставляемого образования установленным требованиям;

- действия, повлекшие нарушения норм по охране здоровья и безопасности жизни воспитанников и работников ДОО, норм и правил охраны окружающей среды во время воспитательно-образовательного процесса;

- несоблюдение норм санитарного законодательства;

- нарушение прав и свобод воспитанников и работников ДОО.

Таким образом, на основании вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

1. Управление является неотъемлемой частью любого образовательного процесса.

2. Управление имеет свои цели, задачи, принципы и функции.

3. Для успешного управления ДОО необходима слаженная работа всего коллектива под руководством грамотных руководителей, основывающихся

свою деятельность на основе законодательства, на личностном подходе к каждому участнику воспитательно-образовательного процесса.

4. Руководители должны в своей работе использовать разнообразные методы и формы работы с коллективом, опираясь на принципы руководства.

Прежний руководитель проявлял себя, как правило, хорошим исполнителем, образование же сегодня нуждается в новом типе руководителя-инициатора, творца, способном создать условия, обеспечивающие развитие личности педагога и ребенка в соответствии с его собственными потребностями, а также, потребностями развивающегося общества. Таким образом, налицо — противоречие между новыми целями, задачами и прежними способами организации управленческой деятельности.

Разрешение данного противоречия — одно из важнейших условий обновления ДОО и управления им.

Особенности управления в дошкольном образовании

В научно-исследовательской литературе под условиями понимается «совокупность факторов, существенных обстоятельств, от которых что-то зависит; обстановка, в которой что-либо происходит». Следовательно, педагогические условия выступают как совокупность факторов становления и развития управленческой культуры руководителя в системе образования.

Образование рассматривается как культурный процесс, осуществляющийся в культуросообразной образовательной среде, поскольку оно ориентировано на культуру, обращено к человеку, свободно проявляющему свою индивидуальность.

Основными компонентами педагогических условий являются:

- 1) отношение к воспитаннику как субъекту жизни, способному к культурному саморазвитию и самоизменению;
- 2) отношение к образованию как культурному процессу, движущими силами которого являются диалог и сотрудничество его участников в достижении целей их культурного саморазвития;

3) отношение к образовательному учреждению как целостному культурно-образовательному пространству, где живут и воссоздаются культурные образцы жизни его субъектов, происходят культурные события, осуществляется воспитание человека культуры.

В последние годы в стране складывается видовое разнообразие ДОО и создается гибкая многофункциональная система управления. Все эти изменения необходимо учитывать.

Новый подход требует пересмотра, как содержания образования, так и форм взаимодействия воспитывающих взрослых с детьми и между собой в процессе педагогического управления. Если в прежней системе дошкольного образования повсеместно отодвигались понятия о самоценности дошкольного возраста в силу господства учебно-дисциплинарного подхода, то сейчас сходное положение вещей продиктовано социальным заказом, ориентацией в условиях рынка на запросы родителей и появлением в детском саду дополнительных специалистов.

Создание в дошкольных образовательных организациях студий, секций, кружков и т. д. позволяет в большей степени удовлетворять индивидуальные интересы и потребности детей, их родителей, делают педагогический процесс более дифференцированным и гибким, с учетом склонностей и предпочтений каждого ребенка.

Повышение качества дошкольного образования находится в прямой зависимости от профессионального уровня педагогических кадров. Однако, в настоящее время не хватает квалифицированных образованных специалистов. Отсутствие существенных мер по социальной защите кадрового персонала системы дошкольного образования, привело к уходу более квалифицированных специалистов из государственных дошкольных учреждений в другие сферы деятельности.

Условием оптимизации работы в ДОО является «дифференцированная организаторская деятельность со стороны руководителей ДОО:

целесообразная расстановка кадров; четкое распределение обязанностей между всеми членами педагогического коллектива и обслуживающего персонала, установление взаимосвязи между ними внутри коллектива, а также с коллективом родителей и общественностью». Современному руководителю ДОО при создании организационно-управленческой структуры необходимо учитывать многие проблемы, связанные с зависимостью образовательного процесса в ДОО от быстро происходящих в обществе перемен, общих ценностей и убеждений персонала, возможности обеспечения постоянного его самосовершенствования.

Сложившаяся социально-экономическая ситуация, обусловившая резкое сокращение сети ДОО, поставила перед дошкольным образованием проблему развития своего образовательного потенциала, поиска новых возможностей, обеспечивающих жизнеспособность ДОО. Все это способствовало развитию инновационных процессов в системе дошкольного образования, в ходе которых осваиваются новые модели образования детей. В последние годы процесс дифференциации сети ДОО продолжает развиваться, что связано с расширением спектра услуг, предоставляемых детям и родителям, создание адаптивной системы дошкольного образования.

Налицо рост потребностей коллективов ДОО в обновлении программно-методического обеспечения образовательного процесса, о чем свидетельствует увеличивающееся количество ДОО, внедряющих инновационные программы и технологии, а также рост экспериментальных площадок, на которых отрабатываются новые образовательные модели.

Все многообразие анализа задач управления ДОО можно свести к двум основным: изучение глубины влияния управленческих воздействий на результативность работы ДОО, т. е. эффективность управления; и обоснование мероприятий по подготовке специалистов в

области дошкольного образования, эффективности развития управленческой культуры будущих специалистов.

Изменения в области дошкольного образования и управления им ориентированы на повышение эффективности педагогического процесса, качества развития личности ребенка. Изучение проблемы управления - достаточно сложное дело. Несмотря на то, что в теории и практике существует достаточное количество разработок по теории и практике управления в области экономики и в области педагогики, все-таки в силу развития социально-экономических условий, требований общества к системе дошкольного образования, развития науки - данная проблема остается до сих пор недостаточно исследованной.

Управленческую деятельность в ДОО можно рассматривать на различных иерархических уровнях:

- управленческая деятельность администрации
- управленческая деятельность педагогов (*воспитателей и специалистов*).

При этом управленческая деятельность администрации имеет организаторский характер, связанный с нормативно-правовым аспектом, с распределением функциональных обязанностей, разработкой стратегических идей по развитию дошкольного учреждения и т. д.

Управленческая деятельность педагогов в ДОО направлена на воспитание, обучение и развитие детей.

Однако имеющиеся традиционные (*в понимании управления*) направления чаще всего сводятся к перечислению того, что должен делать руководитель и какими качествами он должен обладать. Такое понимание управления ошибки не содержит, но лишает его категориального содержания. Делается недостаточный акцент на раскрытие этого понятия через социально-педагогический подход. Управление рассматривается как деятельность по организации педагогического процесса в ДОО.

Рассматривая взаимосвязь управленческой деятельности администрации и управленческой деятельности педагогов, следует подчеркнуть, что управление предполагает преемственный и взаимообусловленный характер, оно создает условия соответственно и для развития педагогического коллектива, и для развития воспитанников. Следовательно, основные направления управленческой деятельности в условиях современной дошкольной организации должны иметь инвариантный характер как для администрации, так и для коллектива.

Целостную картину управления педагогическим процессом в ДОО можно представить только с учетом влияния внешних и внутренних факторов, производственных и педагогических задач, обучения и воспитания в их единстве и взаимосвязи.

Этика управления в дошкольном образовании

Этика (лат. *ethica* – наука, искусство нравственности) учение о нравственности и морали. Этот термин введен Аристотелем.

“Этика – философское учение о морали, её развитии, принципах, нормах и роли в обществе; совокупность норм поведения.

Профессиональная педагогическая этика – это теория профессиональной морали педагогов, которая обосновывает систему идеалов и ценностей, принципов и норм поведения, обеспечивающих регуляцию отношений между субъектами образовательно-воспитательной деятельности.

Профессиональное моральное сознание включает в себя совокупность норм, установок и представлений, которые определяют профессиональную позицию педагога. Это – то общее, что объединяет людей с разным характером, ценностями, нормами поведения, как только они становятся работниками педагогического учреждения. Подразумевает известную стихийность, ненамеренность в образовании профессиональных норм поведения и соответствующей мотивации («профессиональный этос»).

Задачи педагогической этики:

- 1) поддержание высокого статуса и престижа профессиональной педагогической деятельности;
- 2) обеспечение доверия общества (прежде всего учащихся и их родителей) к представителям педагогической профессии;
- 3) сплочение педагогического сообщества на основе единых этических стандартов;
- 4) укрепление ценностей ответственности и надежности в педагогической среде;
- 5) разрешение накопившихся внутренних проблем и конфликтов.

Под этикой в современной педагогике понимается «учение о морали, её развитии, нормах и роли в обществе». Профессиональная этика – «раздел науки, изучающий специфику морали в условиях профессиональной деятельности». Без этического наполнения, без морали и нравственности ни одна организация не будет функционировать эффективно. Свод этических норм, способствующих достижению целей образовательной организации, называется корпоративной этикой. Принятие всеми членами образовательной организации этических норм – одно из важнейших условий эффективного профессионального сотрудничества. Корпоративная этика руководителя, безусловно, подразумевает определенные требования к его внешности, отношениям с коллегами, педагогическим коллективом, другими подчиненными, поведению в образовательной организации и за ее пределами. Педагогические работники осуществляют свою деятельность на высоком профессиональном уровне, соблюдают правовые, нравственные и этические нормы, следуют требованиям профессиональной этики, уважают честь и достоинство обучающихся и других участников образовательного процесса. Эти же требования относятся и к руководителям образовательных организаций.

В содержании профессиональной этики руководителя исследователи выделяют следующие аспекты:

- нравственные качества руководителя: толерантность, ответственность и другие;
- навыки управленческой деятельности: организаторские способности, творческий потенциал, речевую культуру, мотивация;
- личностно-профессиональное развитие саморазвитие личности руководителя образовательной организации.

Профессиональная этика руководителя тесно связана с такими понятиями, как «профессиональная честь», «профессиональное достоинство», «профессиональный долг», составляющие основу профессиональной нравственности, которая включает в себя и такое понятие, как «профессиональная справедливость». Механизм реализации этических требований, требований к служебному поведению всех работников дает результаты только в случае, когда это станет внутренним убеждением каждого служащего. Воспитание чувства долга, ответственности служения государству и обществу должно формироваться еще до вступления в должность руководителя.

Педагогическая этика как система норм нравственного поведения руководителя предполагает выполнение им определенных обязанностей по отношению к обществу, профессии, педагогическому коллективу, обучаемым, родителям. Педагогическая этика руководителя неотделима от его профессиональной культуры. Самой важной характеристикой руководителя как раз и является его профессиональная культура, составной частью которой является коммуникативно-речевая культура. В настоящее время проблема овладения свободным, подлинно культурным словом является особенно актуальной и важной "для тех, кто пользуется словом как основным инструментом своей профессии, в первую очередь для руководителей, чья речь не только главное орудие профессиональной деятельности, но и образец речевой культуры, воспринимаемый коллегами, родителями, учениками. Перечислим требования к речевой культуре

руководителя: грамотность, логичность, последовательность, доступность, лаконичность, образность, отсутствие логопедических ошибок.

Педагогический такт руководителя предполагает уважение к каждому человеку, независимо от его места в системе иерархии образовательной организации. Профессиональный педагогический такт исключает формализм в общении, направлен на улучшение психологического климата в коллективе, способствует минимизации профессиональных конфликтов между руководителем и подчиненными. Требования педагогического такта не допускают использования раздражительности, придирчивости, недоброжелательности, предвзятого отношения, создания ситуаций негативного психологического напряжения в общении с подчиненными и со всем коллективом, в целом. Тактичный руководитель не принимает поспешных решений по отношению к подчиненным, он объективно подходит к решению профессиональных проблем. Умение владеть собой, регулировать собственное поведение и отношение – показатель тактичности руководителя.

Для того, чтобы характер деятельности руководителя образовательной организации соответствовал социальным требованиям, нормам педагогической этики, необходима теоретическая, практическая и психологическая подготовленность (таблица):

Таблица. Требования к профессиональной этике руководителя

№	Компоненты	Содержание
1	Когнитивный	Знание сущности, структуре, компонентах, основных категориях этики руководителя. Знание норм профессиональной нравственности, корпоративной этики, требований к внешнему виду руководителя, его поведению в коллективе, с подчиненными, обучающимися. Знание основ профессионально-

		педагогического общения.
2	Мотивационный	Высокие нравственные мотивы достижения профессиональных целей.
3	Организационно-управленческий	Владение технологиями управленческой деятельности, методами и приемами управления, способность руководить педагогическим коллективом, не нарушая требований корпоративной этики. Умения и навыки профессиональной деятельности в соответствии с профессиональной этикой педагога.
4	Отношенческий	Ценностное отношение к нормам педагогической морали, положительное отношение к профессиональной деятельности, развитие профессиональной нравственности, уважительное отношение к членам педагогического коллектива, обучающимся, родительскому сообществу.
6	Рефлексивный	Знание о теоретическом содержании рефлексивной деятельности. Владение методами и приемами рефлексии. Анализ собственной деятельности и состояния.

Руководитель любого звена имеет свой индивидуальный стиль, свой неповторимый подчёрк, который характеризуется применением определенных принципов и теорий управления. Авторитарный стиль управления делает подчиненного исполнителем указаний менеджера, так как все решения принимаются независимо от коллектива. По отношению к подчиненным руководитель действует очень властно. Вследствие этого у подчиненного нет возможности проявить свои личностные качества: инициативность, организаторские способности. Отсутствие возможности к самореализации, саморазвитию, приводит к пассивности, угасанию интереса

к работе, шаблонности при исполнении трудовых обязанностей. Коллектив боится проявлять инициативу, действует по указанию, с оглядкой на руководителя, особенно психологический климат в коллективе усугубляется, когда авторитарный стиль соединен с бюрократическим характером управления по принципу «главное, чтобы бумаги были в порядке». Живая работа с коллективом подменяется жестким подавлением инициативы и бумаготворчеством. Руководитель может быть груб, самонадеян, его общение отличается высокомерием, пренебрежительным отношением к нижестоящим работникам.

Управленческая позиция руководителя включает властные ценностные ориентации, которые «запускают» процессы мотивационного подавления подчиненных. Его поведение, в таком случае, мотивируется личной властью, а не официальными должностными полномочиями – их ему недостаточно.

Личная власть и власть официальная сливаются в его сознании и проявляются в патологиях переноса своей ответственности на работников. Использование власти порождает у властолюбца-диктатора приятные переживания: подчиняя работников своей воле, он повышает уровень собственной значимости, возвышаясь в своих глазах. Профессиональная компетентность и профессиональная этика в данной ситуации «уходят в тень», на первом плане оказывается любованием собственной значимостью.

При либеральном стиле руководства в коллективе нет единой цели развития образовательной организации. Руководитель по факту боится ответственности, устраняется от активного управления коллективом и даже взаимодействия с ним, являясь «руководителем своего секретаря», а не лидером коллектива, делегирует ответственность нижестоящим руководителям, или организуя «круговую ответственность», когда все отвечают за всё, а, в конечном счете, никто и ни за что. Иногда подчиненным предоставляется полная свобода. Результатом

подобного управления может стать неорганизованность коллектива в решении значимых задач.

Демократический стиль управления предполагает единство цели, совместную эффективную деятельность, дружескую атмосферу, взаимное уважение в коллективе, при безусловном уважении к лидеру коллектива – его руководителю. Менеджер, создавая ситуацию сопричастности, успеха, показывает значимость и ценность каждого сотрудника. У сотрудников возрастает самостоятельность и ответственность, формируется позитивный эмоциональный настрой. Данная система управления сплачивает коллектив, позволяет каждому члену группы ощущать себя единым целым.

Проанализировав каждый стиль общения руководителя с подчиненными, можно сделать вывод, что чаще всего использование демократического стиля ведет к эффективной работе организации, так как только при учете личных потребностей подчиненных, помощи в осознании сотрудниками общих целей деятельности можно найти компромисс, эффективно взаимодействовать и решать все возникающие вопросы на высоком уровне профессионального общения и соблюдении этических норм.

Реализация демократической модели управления возможна посредством управления собой с использованием методов саморегуляции:

- метод управления эмоциями, основанный на уважении чувств других людей, осознание собственных чувств, выработка умений самоконцентрации, стремления к улучшению отношений с подчиненными;
- метод творчества, позволяющий превратить проблемы в общении в новые возможности;
- метод социально-психологического тренинга, разрешающий развивать навыки социально-коммуникативной компетентности руководителя.

Руководитель ДОО это руководитель, обладающий высокой культурой управленческой деятельности. Качества, помогающие руководителю ДОО оперативно решать педагогические и административные задачи, рационально расставлять кадры и определять их обязанности, стимулировать деятельность

каждого сотрудника. Авторитет руководителя ДОО это личное влияние его на коллектив, которое он приобретает своим трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями, нововведениями, умением работать с людьми.

Таким образом, профессиональная этика руководителя ДОО – это совокупность этических норм, поведения, такта руководителя, которые способствуют достижению целей дошкольной образовательной организации.

2 глава

Руководитель ДОО и его функциональные обязанности

Основная проблема в деятельности управленческих кадров системы дошкольного образования в настоящее время – несоответствие имеющихся ресурсов и поставленных целей перед дошкольными организациями и их руководителями.

Следовательно, успешность профессиональной деятельности руководителя дошкольной образовательной организации зависит, прежде всего, от определенного набора индивидуально-психологических особенностей и профессионально-деловых качеств его личности, т. е. следует иметь в виду личностную предрасположенность к данному виду деятельности.

В сфере дошкольного образования на сегодняшний день особенно актуальными являются вопросы, связанные с повышением эффективности деятельности дошкольных организаций, изучением стиля, методов и форм руководства, а также вопросов планирования, контроля, обобщения и внедрения передового опыта, связи и взаимодействия семейного и общественного воспитания.

Особую роль в повышении эффективности управленческого труда руководителя ДОО играет профессионально-образовательное развитие взрослого человека как специалиста, включающее в себя профессиональный выбор (карьерный рост, профессиональную подготовку, профессиональную адаптацию, рост и совершенствование профессионально-управленческого мастерства в системе непрерывного образования. Необходимой составляющей профессионализации руководителя ДОО является ориентация на новые тенденции развития системы образования в целом и системы дошкольного образования в частности в изменяющихся социально-экономических условиях нашей страны.

Залогом успешности работы каждого ДОО являются приобретенные его руководителем знания, умения и навыки, присущие грамотному управленцу, и умелое применение их в практике.

Руководитель дошкольной образовательной организации... Каким он должен быть сегодня?...

Влияние личности руководителя, компетентного, с высокой общей культурой, чуткого, отзывчивого и доброжелательного, оказывается порой настолько велико, что, как правило, с его приходом отстающий коллектив за короткое время выходит в число лучших. И наоборот, неумелый руководитель может дезорганизовать жизнь хорошего трудового коллектива.

Настоящего руководителя всегда волнуют вопросы: сможет ли он работать с людьми? Как организовать дело так, чтобы сотрудники стали единым, сплоченным коллективом, чтобы между членами коллектива сложились доброжелательные взаимоотношения? Как организовать собственный труд, сосредоточив внимание на решении главных задач и при этом не упустить из виду мелочей, которые, как известно, в работе детского учреждения имеют важное значение? Эти и многие другие вопросы совершенно правомерно встают перед специалистом при принятии решения стать во главе ДОО.

Решение многих задач требует от руководителя умения в совершенстве владеть современными методами управления, обладать чувством нового, видеть перспективу развития и находить наиболее эффективные пути решения возникающих проблем.

Успех работы всего коллектива дошкольной организации в большей степени определяется знанием руководителя правильно, рационально расставить кадры, четко определить их обязанности, наладить взаимосвязь и взаимодействие между всеми звеньями ДОО, стимулировать деятельность каждого сотрудника.

Дошкольная образовательная организация - представляет собой сложный организм. Процесс управления им предполагает учет педагогических моментов, тесно связанных между собой. Руководитель дошкольной организации обеспечивает не только ход воспитательно-образовательной работы на основе нормативных документов и требований, но, и выполняя определенную социальную роль. Успешному решению данной задачи способствует единство педагогического коллектива, согласованность и слаженность в работе всех его членов.

К современной дошкольной организации предъявляются такие требования, что повышение уровня управления ДОО становится объективной необходимостью и существенной стороной его дальнейшего развития. Руководители обязаны гибко и быстро реагировать на запросы общества, в постоянно меняющейся сложной экономической ситуации находить способы выживания, стабилизации и развития. Известный специалист в области психолого-педагогической деятельности Л.В. Поздняк отмечает, что при правильном руководстве организацией управленцу важно постоянно анализировать современную обстановку, это позволит ориентировать педагогов ДОО на активное восприятие достижений общества в области демократии, гласности, развития самосознания.

Должностные обязанности руководителя ДОО

1. Осуществляет руководство ДОО в соответствии с его Уставом и законодательством РУз.
2. Определяет стратегию, цели и задачи развития дошкольного учреждения. Совместно с Советом педагогов и общественными организациями, осуществляет разработку, утверждение и внедрение учебной программы ДОО.
3. Определяет структуру управления ДОО, штатное расписание.
4. Решает методические, административные, финансовые и др. вопросы.
5. Планирует, координирует и контролирует работу структурных подразделений, педагогических, медицинских и др. работников ДОО.
6. Определяет должностные обязанности работников.
7. Создает условия для повышения их профессионального мастерства.
8. Поощряет и стимулирует творческую инициативу работников, поддерживает благоприятный морально – психологический климат в коллективе.
9. Обеспечивает рациональное использование бюджетных ассигнований, а также средств, поступающих из других источников.
10. Представляет ДОО в государственных, общественных и других органах, учреждениях.
11. Обеспечивает учет, сохранность и пополнение материальной базы, соблюдение правил санитарно-гигиенического режима и охраны труда, учет и хранение документации.
12. Несет ответственность за реализацию образовательных программ, качество воспитания и образования выпускников ДОО, жизнь и здоровье, соблюдение прав и свобод воспитанников и работников ДОО во время воспитательно - образовательного процесса в установленном законодательством РУз. порядке.
13. Формирует контингент воспитанников, обеспечивает их социальную защиту. Является государственным опекуном воспитанников из числа

детей – сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, защищает их законные права и интересы.

14. Принимает меры к созданию условий для поддержки их родственных связей.
15. Обеспечивает взаимодействие с органами местного самоуправления, предприятиями и организациями, общественностью и родителями (лицами, их заменяющими).

Должен знать:

1. Конституцию РУз., Законы РУз., решения Правительства РУз. и органов управления образованием по вопросам дошкольного образования;
2. Конвенцию о правах ребёнка;
3. Педагогику, достижения современной психолого-педагогической науки и практики; основы физиологии и гигиены; теорию и методы управления ДОО;
4. Основы экономики, права, социологии, организации финансово-хозяйственной деятельности ДОО;
5. Административное, трудовое и хозяйственное законодательство;
6. Правила и нормы охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты.

Руководитель и коллектив ДОО

Высокая сознательность и политическая зрелость, принципиальность, требовательность к себе и подчиненным сочетаются с уважением к ним — вот обязательные требования к руководителю дошкольной образовательной организации.

Правильные взаимоотношения в коллективе способствуют соблюдению каждым работником трудовой и производственной дисциплины. Положение руководителя обязывает постоянно повышать свой идейно-

теоретический уровень и профессиональное мастерство, прочно владеть педагогическими знаниями, теорией и практикой воспитания и обучения детей, знать задачи, стоящие перед дошкольным воспитанием на современном этапе, и использовать свои знания в практической деятельности.

Руководство ДОО необходимо осуществлять так, чтобы в центре внимания сотрудников всегда находились дети, постоянная забота об их всестороннем воспитании и развитии.

Руководитель должен хорошо знать программно-методические, инструктивные, нормативные документы и руководствоваться ими в своей работе. Он должен глубоко вникать в сущность педагогического процесса, ясно видеть достижения и промахи и принимать немедленные меры к устранению недостатков.

Руководитель ДОО обязан осуществлять систематический контроль за работой сотрудников и оказывать им практическую помощь, объективно оценивать труд каждого из них, воспитывать нетерпимое отношение к недостаткам, создавать все условия для развертывания деловой критики и самокритики и использовать этот испытанный метод руководства в целях повышения качества общей работы. Современный руководитель должен поддерживать все новое, передовое, видеть перспективы деятельности ДОО.

Важное место в руководстве занимают вопросы организации работы педагогического и обслуживающего персонала в соответствии с «Уставом ДОО» и «Правилами внутреннего трудового распорядка для работников ДОО».

При расстановке воспитателей необходимо учитывать уровень их образования, опыт практической работы с детьми, личные качества. Воспитатель, как правило, должен вести группу детей до передачи их в школу.

К обслуживающему персоналу ДОО относятся: руководитель ДОО хозяйством, бухгалтер, повар, помощник повара, помощник воспитателя,

кладовщик, прачка, столяр и др. На заведующего хозяйством возлагается руководство работой обслуживающего персонала и материальная ответственность за сохранность имущества дошкольного учреждения.

Обслуживающий персонал создает условия, без которых нельзя осуществить процесс воспитания детей: его заботливыми руками поддерживается в ДОО чистота и порядок, обеспечивается полноценное питание, уход за детьми.

Педагоги и обслуживающий персонал должны составлять единый, слаженный коллектив, способный решать задачи воспитания дошкольников.

Педагогический совет ДОО — это коллегиальный, постоянно действующий организационно-методический орган, который является одной из важнейших форм повышения профессионального мастерства педагогов. В его задачи входит: обсуждение актуальных вопросов воспитания и обучения детей, определение конкретных мероприятий по их выполнению; внедрение в практику работы «Программы воспитания в ДОО»; изучение, обобщение и распространение передового опыта и др.

Эффективность работы педагогического совета зависит от тщательности подготовки каждого его заседания, от активности воспитателей, принимающих участие в обсуждении выдвигаемых вопросов, от конкретности решений и проверки их исполнения. В состав педагогического совета входят: руководитель ДОО, воспитатель-методист, воспитатели, сестры-воспитательницы, музыкальный руководитель, врач (или старшая медицинская сестра), председатель родительского комитета. Все члены совета имеют права решающего голоса. Председателем совета является руководитель ДОО; избирается постоянный секретарь на учебный год. Заседания педагогического совета проводятся не реже одного раза в 2 месяца.

Просмотры занятий, прогулок, игр, режимных процессов осуществляются с целью обмена опытом работы. Просмотр проводится под руководством заведующего или воспитателя-методиста и обязательно завершается

обсуждением, в ходе которого отмечаются положительные стороны в работе воспитателя, даются рекомендации для устранения замеченных недостатков. Лучший опыт рекомендуется для заимствования с учетом условий работы в конкретной возрастной группе и возможностей детей.

Методический кабинет ДОО организуется для оказания методической помощи воспитателям в реализации «Образовательной программы ДОО», а также с целью обобщения и распространения лучшего опыта их работы. В кабинете должна быть необходимая политическая, методическая и детская литература, наглядные пособия, образцы педагогической документации (годовой, календарный план работы, отчеты), материалы из опыта работы воспитателя, музыкального руководителя (доклады, конспекты занятий, образцы планов и отчетов о воспитательной работе, записи детских игр, протоколы родительских собраний, обсуждения открытых занятий, лучшие детские работы, фотостенды и др.).

Большое внимание уделяет руководитель ДОО планированию учебно-воспитательной работы по возрастным группам, осуществляет просмотр и анализ планов. План обеспечивает систематическое и последовательное выполнение программы, единство требований работающих в каждой группе воспитателей, преемственность в их деятельности. При проверке и анализе планов обращается внимание на соответствие намечаемой образовательно-воспитательной работы программным требованиям, идейность, доступность и системность подачи материала, целесообразность отобранных методических приемов, осуществление индивидуальной работы с детьми, связь запланированного с предыдущими результатами.

Коллективные и индивидуальные консультации организуются руководителем по результатам изучения состояния учебно-воспитательной работы в возрастных группах, проверки педагогической документации и детских работ, а также по просьбе одного или нескольких воспитателей.

Большую помощь руководитель ДОО должен оказывать молодым воспитателям. Он помогает им овладеть педагогическим мастерством,

установить контакт с родителями, вселяет уверенность в своих силах. С этой целью используются разнообразные методы: наглядный показ организации детского коллектива, проведения занятий, игр, помощь в составлении педагогической документации, рекомендация методической литературы и др.

Очень эффективным является наставничество, которое может принимать разные формы. Направляя и контролируя работу воспитателей, руководитель поощряет творческую инициативу, ценные начинания, отмечает наиболее удачные методы и приемы, способствующие осуществлению разностороннего воспитания детей, организует обмен опытом работы, с тем чтобы успехи лучших воспитателей стали достоянием всего коллектива.

Повышение профессиональной квалификации педагогов осуществляется на педагогических советах, открытых занятиях, в процессе обсуждения педагогических новинок, журналов, пособий. Кроме того, с этой целью каждый педагог ДОО обязан принимать активное участие в общественно-политических и методических мероприятиях, которые организуются методическим кабинетом района. Руководитель контролирует эту работу педагогов, знакомится с ее содержанием, принимает меры к тому, чтобы все ценное в воспитании и обучении детей стало достоянием педагогического коллектива ДОО.

Стили руководства и их значение в работе ДОО.

Руководитель современного типа; должен обладать разносторонней профессиональной подготовкой и в то же время целенаправленно развивать свое искусство управления, как работой, так и людьми, способностью делегировать некоторые свои полномочия, опираться на коллектив, быть умелым психологом, педагогом, социологом.

Каждый руководитель в управленческой деятельности выполняет служебные обязанности в определенном, свойственном только ему стиле.

Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому выполнению

возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных. Тем самым принятый стиль может служить характеристикой качества деятельности руководителя и руководящего органа, их способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность, а также создавать и воспроизводить в коллективе особую атмосферу, порождающую определенные нормы взаимоотношений и поведения.

Стиль работы руководителя, его деловые и личностные качества оказывают существенное воздействие на режим и порядок работы ДОО, на эффективность и результативность его деятельности. Стиль руководства также создает и воспроизводит в коллективе особую атмосферу и порождает свой этикет, определенный тип поведения и взаимоотношений.

Стиль управления – это система способов, методов и форм деятельности которые предпочитает руководитель.

В любой системе управления не может быть использован только один какой-либо стиль. Руководитель должен уметь пользоваться всей палитрой в зависимости от обстоятельств: содержания решаемых задач, конкретного состава руководимой группы и т.д. Безусловно, в стиле управления проявляются все личностные качества руководителя, от которых зависит и эффективность работы дошкольного учреждения.

Каждый руководитель в управленческой деятельности выполняет служебные обязанности в определенном, свойственном только ему стиле. Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных.

Обычно стиль отличается устойчивостью, обнаруживаемой в частом повторении тех или иных приемов руководства. Но устойчивость эта относительная, поскольку стилю обычно присущ и динамизм, который многими специалистами ценится столь высоко, что, по их заверению,

«наилучший тип руководителя — это динамический» и что «умение руководить — это умение менять стиль руководства».

Стиль руководства — это почерк руководителя, и выражается он в том, как действует руководитель, какими способами он решает стоящие перед ним задачи. Принятый стиль создает и воспроизводит в коллективе особую атмосферу и порождает свой этикет, определенный тип поведения и взаимоотношений.

В классификации стилей руководства различают по тому, как руководитель включает подчиненных в процесс принятия решений.

1. Руководитель с авторитарным стилем всегда принимает решение сам, не советуясь с подчиненными, навязывая им свою волю и не давая возможности проявить инициативу. Для него идеальны только такие отношения с подчиненными, при которых они безоговорочно принимают к исполнению все его решения. Как правило, у представителей этого стиля преобладают административные методы: приказ, выговор, взыскания, лишение определенных льгот. Он признает только два способа стимулирования подчиненных — материальное поощрение и административное наказание.

К жесткому авторитарному стилю склонны прибегать руководители, не имеющие достаточной квалификации и не знающие лучших методов воздействия на подчиненных, а также руководители с гипертрофированным мнением о собственных достоинствах и нуждающиеся в беспрекословном повиновении подчиненных, чтобы ощутить свою значимость. Однако в практике работы отдельные авторитарные методы дают наибольший положительный результат в том случае, если существует дефицит времени или возникла экстремальная ситуация и надо четко и быстро выполнить определенные действия для получения необходимого результата.

Содержательная сторона авторитарного стиля характеризуется следующим:

— четко планирует предстоящую деятельность, требует неукоснительного того же от подчиненных. Любит планировать все до мелочей письменно. Часто скатывается к бюрократизму, так как признает только бумаги;

— проявляя сам разумную инициативу, в то же время пресекает инициативу подчиненных, свое мнение считает единственно правильным и непогрешимым;

— склонен иметь трудности в общении с людьми. Очень часто сам бывает инициатором конфликтной ситуации.

2. Руководитель с демократическим (коллегиальным) стилем принимает решения так же сам, но вырабатывает их совместно с подчиненными, предпочитая влиять на них при помощи убеждения. Он избегает административными методами навязывать свою волю подчиненным, прибегая к групповой дискуссии и стимулируя их активность при принятии решений.

Однако необходимо помнить, что групповые механизмы принятия решений могут вести к коллективной безответственности. Быть демократичным руководителем чрезвычайно трудно. Чтобы успешно применять в конкретной ситуации к конкретному человеку верный метод воздействия, руководитель должен иметь глубокие знания по психологии и управлению. Он должен обладать высокой эмоциональной устойчивостью, способностью гибкого поведения.

Содержательная сторона демократического стиля характеризуется следующим:

— всегда имеет четкий перспективный план, как своих действий, так и действий подчиненных, однако умеет избегать излишнего бумаготворчества;

— способен критически осмысливать как свои действия, так и действия подчиненных, не пресекает критику, способен к самокритике;

— никогда не бывает сам инициатором конфликтных ситуаций. Умеет «погасить» зарождающийся конфликт в зародыше;

— пользуется истинным неформальным авторитетом.

Эффективность демократического стиля управления зависит от коммуникативной компетентности руководителя, от временных ресурсов для разрешения проблемы, от сочетаний знаний и опыта.

3. Руководитель с либеральным стилем целиком доверяет (делегирует) выработку и принятие решений подчиненным, предоставляя им полную свободу, оставляя за собой лишь представительскую функцию. Занимаясь внешними связями, он считает, что в вопросах внутренней жизни может целиком положиться на свой коллектив. Он готов принять решение, предложенное коллективом, даже если оно не совпадает с его собственным. Либеральный руководитель стремится наладить со своими подчиненными хорошие творческие отношения.

Недостаток либерального стиля — в очень близкой дистанции со своими подчиненными, и это является ограничением для использования других методов руководства. Подобный стиль часто называют попустительским, так как методы, применяемые руководителем, оказываются неэффективными при решении ряда задач. Часто при либеральном стиле руководства коллектив не стремится к развитию, распадается на конфликтующие неформальные группировки, в каждой из которых выдвигается свой лидер, стремящийся использовать в своих целях власть, добровольно отданную официальным руководителем.

Содержательная сторона либерального стиля характеризуется следующим:

— никогда не имеет четкого плана действий, предпочитает работать «на авось»;

— полностью безынициативен на работе, стремится уйти от малейшей ответственности;

— легко общается с людьми. Стремится ни с кем не потерять отношения. Не выступает с открытой критикой.

Опыт показывает, что стиль работы во многих отношениях сказывается постепенно, пока не сформируется определенная совокупность приемов общения с подчиненными и воздействия на них для решения задач управления. Становление стиля — сложный процесс, протекающий на протяжении достаточно долгого периода времени.

Знания и опыт играют большое значение. Успешность выбора у перечисленных выше стилей руководства обычно определяется тем, в какой степени руководитель учитывает готовность подчиненных к исполнению его решения, традиций коллектива, свои собственные возможности. В реальной практике руководства проявляется так называемый «смешанный стиль», который характеризуется сочетанием двух каких-либо стилей. Таким образом, имея практически три основных стиля руководства, мы реально наблюдаем довольно большое разнообразие.

Переход к ситуативному управлению дошкольным образовательным учреждением по результатам означает грамотное использование всех стилей в зависимости от конкретной ситуации, обстоятельств. Ни один из стилей не может быть призван ни плохим, ни хорошим вне учета конкретных условий. Все зависит от результатов управления.

Влияние личностных качеств руководителя на стиль управления.

В стиле руководителя проявляются его личные качества. Ведь личность характеризуется не только тем, что она делает, но и тем, как она это делает. И если круг обязанностей руководителя предписывается должностной инструкцией, то этого нельзя утверждать относительно того, как их следует исполнять: стиль работы неизбежно носит на себе отпечаток неповторимой личности руководителя, имеет только ему присущий управленческий почерк.

На становление стиля оказывают влияние интеллект, общая культура руководителя, уровень профессиональной подготовки, особенности характера и темперамент, присущие ему нравственные ценности, умение внимательно относиться к запросам подчиненных, способность вести за собой коллектив и вместе с тем учиться у него, создавать атмосферу

увлеченности работой, нетерпимости ко всякого рода недостаткам, к равнодушию. Тем самым личные качества руководителя сказываются — непосредственно или опосредованно — на степени удовлетворенности трудом и мотивации поведения подчиненных, характере их межличностных отношений.

Основными факторами, определяющими стиль руководства, можно считать:

— требования, сформированные в квалификационной характеристике руководителя;

— специфика педагогической системы — ее цели и задачи, управленческие структуры и технология управления, а также функциональное содержание деятельности руководителя;

— окружающая среда — формы организации труда, обеспеченность материальными и кадровыми ресурсами и т.п.;

— особенности руководимого коллектива — его структура и уровень подготовленности, характер сложившихся в нем формальных и неформальных взаимоотношений, его традиций и ценностных ориентаций.

Профессиональная компетентность руководителя предполагает наличие у него определенных умений. Умения, выполнение которых дает положительные результаты в управлении педагогическим коллективом.

Глава 3

Личность руководителя ДОО.

В психологической науке пока еще отсутствует единая концепция, единое понимание того, что такое личность. Вместе с тем имеется достаточно большое число исследований, посвященных личности руководителя. Обратимся к одному из них.

Американский психолог М. Шоу предложил следующую классификацию личностных качеств руководителя. По его мнению, личность руководителя можно «разложить» на три группы характеристик:

- биографические характеристики;
- способности (в том числе управленческие);
- черты личности (личностные качества).

Рассмотрим более подробно каждую из перечисленных групп.

Первая группа включает:

- возраст;
- пол;
- социальный статус;
- образование.

Возраст. С ним связано немало конкретных вопросов: например, каков возрастной оптимум для руководителей, в каком возрасте руководителю следует оставить свое кресло и т. д. С одной стороны, существует немало аргументов в пользу того, что возраст (а значит, и опыт) позитивно влияет на качество управления. Назовем их аргументами в пользу старости.

С другой стороны, было бы ошибочно думать, что только зрелый возраст и опыт дают основания рассчитывать на высокий пост и управленческий успех. Есть немало аргументов и в пользу молодости.

Таким образом, есть основания считать, что возраст не оказывает существенного влияния на лидерство и эффективность руководителя.

Это означает, что хорошим управленцем (так же, как и плохим) можно быть в любом возрасте.

Говоря о возрасте руководителя его стиле руководства, и о его влиянии на качество работы, мы имеем в виду прежде всего возраст социальный. Социально зрелым человек может быть и в молодости, и это, согласитесь, во многом зависит от самого человека.

Пол. Кто более эффективен в качестве руководителя? Кто-то считает, что мужчины, кто-то — что женщины. Вопрос о том, кто более эффективен в качестве руководителя — мужчина или женщина, — это некорректный вопрос. Есть женщины, которые руководят с лучшим результатом, чем некоторые мужчины, и наоборот. И женщина, и мужчина могут быть и не быть эффективными руководителями, и это зависит не от половой принадлежности. Пол, как и возраст, может рассматриваться с точки зрения биологической и психологической. С точки зрения психологической, пол есть социальная роль, навязываемая обществом.

Социальный статус и образование. И статус, и образование, безусловно, важны не только для того, чтобы занять менеджерскую должность, но и для того, чтобы успешно функционировать в ней. Типичный западный руководитель высокого ранга имеет как минимум одно университетское образование. И речь не просто о наличии диплома, пусть даже самого престижного университета. Образование — это, прежде всего уровень профессиональной подготовки, умение применять свои знания и умения в реальной жизни. Вы можете получить должность благодаря своему диплому, но удержать ее, справиться с работой наличие диплома едва ли поможет; для этого нужны, прежде всего, знания и умения.

Вторая группа характеристик личности руководителя рассматривает способности.

Под *способностями*, в общем смысле этого слова, в психологии понимаются некоторые свойства и качества личности, позволяющие успешно осуществлять определенные виды деятельности. Способности можно подразделить на общие (например, интеллектуальные) и специфические (профессиональные).

Наиболее успешными оказываются руководители со средними умственными способностями. С чем это связано? Дело в том, что существует, по меньшей мере, два вида (типа) интеллекта — теоретический и практический. При этом не следует думать, что теоретический интеллект есть

нечто более высокое, чем практический. Одно дело — решать задачи (теоретические и практические) самому и совсем другое — организовывать на их решение других людей. Среди специальных способностей, необходимых эффективно руководителю, можно выделить такие:

- специальные умения и знания;
- компетентность;
- информированность.

Третья группа характеристик личности руководителя рассматривает черты личности (личностные качества). Наиболее существенными из них являются:

- доминантность (влияние);
- уверенность в себе;
- эмоциональная уравновешенность;
- стрессоустойчивость;
- креативность;
- стремление к достижениям;
- предприимчивость;
- ответственность;
- надежность;
- независимость;
- общительность (коммуникабельность).

Все эти качества объединяет нечто общее, а именно то, что каждое из них можно выработать.

Формированию нужных качеств могут способствовать социально-психологические тренинги, иные специальные формы обучения. Однако главное состоит в том, чтобы у руководителя было желание самосовершенствоваться и понимание, что необходимо ежедневно развивать себя.

Классификация личностных качеств руководителя ДОО

Один человек не может быть компетентен одновременно во всех вопросах и задачах. Поэтому для каждого управленца важно создать эффективную работу команды специалистов.

К личным качествам идеального руководителя относятся:

- Адекватная самооценка. Невозможно анализировать способности и корректировать работу других людей, если человек не умеет объективно оценивать и контролировать себя.

- Самоконтроль и самокритика – качества, необходимые руководителю для создания четкого взаимоотношения внутри коллектива. Высокие амбиции, целеустремленность. Руководитель, который нацелен на успех, стремится к развитию компании и создает не только собственный настрой, но и цели всей команды.

- Решительность и настойчивость. Принятие нестандартных и иногда рискованных решений, упорство в достижении поставленных целей – отличительные черты успешных людей.

- Уравновешенность, выдержка и стрессоустойчивость. Человек, склонных к субъективному эмоциональному восприятию препятствий, не способен принимать взвешенные решения и брать ответственность на себя.

- Коммуникабельность, тактичность и уважение к подчиненным. Создание комфортных условий для работы, умение конструктивно высказывать критику, уважительное отношение к членам коллектива формируют главную базу для успеха – командную работу.

- Требовательность. Требовательность и авторитет руководителя гарантируют дисциплину и в коллективе, слаженность работы, исполнение должностных обязанностей.

- Новаторство и креативность. Стремление к преобразованиям, готовность пробовать и внедрять новые методы работы, умение идти на риск и увлекать за собой других – качества настоящего лидера.

По оценке специалистов, самым редким личным качеством среди руководителей является объективность. Человеку с лидерскими качествами руководителя сложно сохранять ровное отношение к подчиненным, поэтому стоит развивать в себе склонность к самоанализу и умение отстраняться от личных предпочтений в пользу профессиональных ценностей.

- Профессиональные качества успешного руководителя В зависимости от отрасли руководителю необходимы специфические профессиональные знания. К важным качествам руководителя относятся: высокий уровень образования, компетентность в своей сфере деятельности, опыт работы; эрудиция, широта взглядов, базовые знание смежных профессий и отраслей производства; умение находить и применять на практике новые методы работы; способность к самосовершенствованию, стремление к получению новых знаний и опыта; критическое восприятие, умение переосмысливать новые факторы.

Мы сознательно оставили оценку профессиональных качеств руководителя напоследок. Тому есть две причины: Для управления организацией или предприятием важными качествами руководителя выступают организационные способности и личностные особенности человека. Есть множество примеров, когда управленец приходил на руководящую должность с совершенно иной сферы деятельности и успешно организовывал работу предприятия, благодаря умению анализировать потенциал и ресурсы, оценивать способности сотрудников, четко распределять задачи. Профессиональные знания, как правило, выступают базовой основой для развития лидерских задатков, социального и практического интеллекта. То есть, специфические знания и навыки работы в

определенной сфере деятельности безусловно важны для руководителя, но их значимость уступает место деловым и личным качествам руководителя. Именно поэтому не каждый профессионал способен управлять компанией или организацией.

Имидж руководителя ДОО

От индивидуально-психологических особенностей руководителя дошкольной образовательной организации, от степени его предрасположенности к специфической управленческой деятельности в дошкольном учреждении, умения строить межличностные отношения со всеми субъектами воспитательно-образовательного процесса, его саморазвития и постоянного профессионально-личностного роста, от способности адаптироваться к изменяющимся социально-психологическим условиям зависит судьба дошкольного образовательного учреждения в целом, успешность его управленческой деятельности. Человек, способный организовать себя, управлять собой, сможет эффективно руководить и другими людьми .

Имидж – это целостный непротиворечивый образ руководителя в сознании окружающих, соответствующий целям, нормам, ценностям, принятым в коллективе, и ожиданиям, предъявляемым членами коллектива к руководителю имеет несколько ключевых слов, которые позволяют раскрыть слагаемые имиджа руководителя.

Первое из этих слов - «целостный». Оно означает, что в структуру имиджа руководителя входит не только его внешний вид (прическа, одежда, аксессуары и тому подобное), но также всё, на основе чего окружающие составляют свое мнение о человеке. Сюда могут быть включены стиль руководства, общая направленность личности руководителя, его коммуникативные и интерактивные навыки, манера речи и так далее.

Второе ключевое слово - «непротиворечивый». Под ним следует понимать то, что видимость, или внешнее проявление имиджа, должна соответствовать внутреннему состоянию человека.

Следующие ключевые слова можно объединить в общий блок, который характеризует корпоративную культуру организации. Это термины «цели», «нормы», «ценности» и «ожидания» коллектива подчиненных. Эти термины выводят понятие имиджа за рамки личности руководителя и заставляют взглянуть на проблему с точки зрения организации в целом. В самом упрощенном виде это означает, что имидж руководителя, как целостный и непротиворечивый образ, должен соответствовать определенным характеристикам организационной культуры.

Выделяются следующие составляющие или условия сформированности имиджа руководителя организации:

1) персональные характеристики: физические, психофизиологические особенности, характер, тип личности, индивидуальный стиль принятия решений и т. д.;

2) социальные характеристики: статус руководителя организации, который включает не только статус, связанный с официально занимаемой должностью, но также и с происхождением, личным состоянием и т. д.

3) личная миссия руководителя: своего рода конституция, выражающая стратегическое видение руководителя. Личная миссия руководителя определяет то положение, в котором он находится в данный момент, и то, чего он хочет достичь в будущем;

4) ценностные ориентации руководителя: наиболее важные предположения, принимаемые руководителем организации и оказывающие воздействие на организационную культуру организации.

Персональные характеристики

1) Внешний облик. Ощущение того, что человек одет хорошо, сказывается на его внутренней уверенности и даже продвижении по службе. Несомненно, успех в бизнесе, карьерный рост зависят от вашего

профессионализма, активности, предприимчивости и многих других факторов, но на эффективность деловых связей, успех деловых контактов также влияет внешний вид человека, который должен внушать доверие. Женский деловой костюм может быть любого цвета, однако в деловой одежде следует избегать ярких оттенков и резких, контрастирующих сочетаний. Основным видом деловой одежды является костюм. Костюм деловой женщины может быть и классической тройкой, и платьем-костюмом. Высшей роскошью считается, если в одежде только два цвета. Высота каблука зависит от предпочтения женщины (лучше 5-6 см). Колготки используют телесного или чёрного цвета без рисунка. Их носят всегда, вне зависимости от времени года. Прическа и макияж современной деловой женщины соответствуют моде, но с определенными ограничениями. Например, длина распущенных волос не должна быть ниже линии плеч. Если у вас длинные волосы, то, следуя этикету, их необходимо собрать в пучок или заплести косу. Маникюр, т.е. содержание рук в порядке, является неотъемлемым элементом хорошего тона. Парфюм должен чувствоваться слегка и только при приближении.

2) Темперамент. Человек может стать руководителем независимо от природного темперамента, если научится осознавать сильные и слабые стороны, определяемые темпераментом, и правильно использовать их достоинства и недостатки. Темперамент – это индивидуальные особенности человека, определяющие его личность со стороны динамики психических процессов. Для создания имиджа руководителя представителям различных темпераментов приходится прилагать разные усилия. Возможно, больше всего усилий должен прилагать представитель меланхолического темперамента. Однако именно такие люди редко стремятся быть руководителями. Наиболее благоприятной базой для формирования имиджа руководителя является сангвинический темперамент. Но и его обладатели нуждаются в приложении дополнительных усилий к созданию имиджа.

Темперамент изменить невозможно, но можно замаскировать слабые и подчеркнуть сильные стороны личности. В различных видах деятельности одни и те же стороны личности могут выступать как в качестве сильных, так и в качестве слабых. Несмотря на то, что руководитель должен всегда оставаться руководителем, области, в которых осуществляется руководство, могут существенно отличаться друг от друга. Например, холерик может успешно руководить отделом маркетинга, если грамотно сформирует команду, в которой будет компетентный аналитик, по темпераменту, например, флегматик. Такой аналитик сможет контролировать работу, в том числе и руководителя-холерика, помогая ему тем самым избежать ошибок, возникающих из-за его излишней импульсивности. Руководитель-флегматик может успешно управлять научным отделом, где он будет на своем месте.

3) Голос и речь. Голос иногда называют «вторым лицом». Иногда голос может рассказать о человеке так же много, как и лицо. Голос – это неотъемлемая часть имиджа. В настоящее время особое значение имеет умение разговаривать по телефону. Именно по телефону устанавливаются начальные контакты. Чем больше человек использует телефон, тем более важно для него умение контролировать свой голос. Первое впечатление складывается по звуку голоса, и к моменту личной встречи у собеседника уже формируется определенное мнение. Приятный голос делает человека более привлекательным. Если людям нравится звучание голоса, они будут реже прерывать его обладателя на собраниях или в беседах по телефону. В этом случае можно сделать вывод о том, что у него есть «имидж оратора», из которого стоит извлечь максимальную пользу. Темп речи зависит от расстановки пауз. Быстрый темп речи хорош при условии, что четко произносятся все слова, что паузы достаточно длинные и позволяют слушателю обдумать сказанное. Слушать человека, который говорит медленно, но не делает пауз, очень скучно. Делать паузы в речи считается признаком хорошего тона. Они производят впечатление, что собеседнику предоставляется возможность вставить реплику, если он того пожелает. Если

человек говорит невнятно, это воспринимается окружающими как признак скрытности и недоверия.

Социальные характеристики

Они связаны с обстановкой вокруг организации. Руководитель, ориентируясь на определённую целевую аудиторию, должен стараться в то же время заручиться поддержкой как можно большего количества людей, как имеющих прямого отношения к организации, так и связанных с ней косвенным образом. Он должен чутко улавливать их требования. Также стоит обратить внимание на такую важную социальную характеристику, как семейное положение лидера организации. «Социальные характеристики» являются достаточно подвижной частью имиджа лидера, тесно связанной с требованиями реальности. Каждый раз на основе тщательного анализа сложившейся ситуации они конструируются заново.

Личная миссия руководителя

Руководитель организации может иметь либо не иметь такой миссии, он может также не понимать назначения миссии. Миссия организации, по определению Томпсона и Стриккланда, отвечает на вопрос: «В чем заключается наша деятельность, и чем мы будем заниматься?». Что касается руководителя организации, то, если он не будет осознавать, в чем смысл его деятельности, он никогда не сможет создать положительный имидж управленца.

Ценностные ориентации руководителя

Направленность личности и позиции по отношению к окружающим включает в себя намерения, мотивы, способности, установки, ценностные ориентации. Ценностными ориентациями личности являются разделяемые этой личностью социальные ценности, выступающие в качестве целей жизни и основных средств достижения этих целей. Будучи отражением фундаментальных социальных интересов личности, они выражают субъективную общественную позицию индивидов, их мировоззрение и нравственные принципы.

Существует достаточно много способов совершенствования имиджа руководителя. Например, В.М.Шепель выделяет шесть этапов:

- подтверждение стартовых условий освоения технологии;
- «строительство внешности»; «коммуникативная механика»;
- «флюидное излучение»; отработка риторических приемов;
- сведение всех мини-технологий в одно целое.

Однако для всех подходов можно считать справедливым правило о том, что главная задача в этой деятельности — определение цели. После выбора цели возникает вопрос адекватной самооценки и анализа оценки, которую могут дать окружающие. Выбор собственно метода формирования имиджа является сугубо индивидуальной задачей, и зависит от решения первых двух. Кроме того, выбор определяется имеющимися в наличии финансовыми, временными и другими ресурсами.

Поэтому для руководителя важно знание основ психологии для того, чтобы быть в состоянии оценить психологические особенности собственной личности и грамотно использовать свои сильные и слабые стороны. В первую очередь, руководитель должен определить для себя цель создания имиджа, а при возможности и конечный результат («идеальный имидж») и исходную базу формирования, т. е. образ, имеющийся в настоящий момент.

Под формированием имиджа образовательной организации мы понимаем процесс, в ходе которого создается некий спланированный образ на основе имеющихся ресурсов. Целью создания имиджа является повышение конкурентоспособности, привлечение инвестиций, установление и расширение партнерских связей. Можно выделить следующие основные этапы формирования имиджа:

1. определение цели формирования имиджа;
2. определение целевой аудитории, изучение ее возраста, рода занятий и т.п.;

3. разработка концепции имиджа (главные принципы, мотивы и ценности, характерные для фирмы и ее товаров, а также значимые для потребителя);
4. оценка возможностей (ресурсов) фирмы для формирования заявленного имиджа;
5. формирование, внедрение и закрепление имиджа в сознании потребителя;
6. оценка состояния имиджа, контроль за реализацией программы.

Имидж руководителя ДОО можно разделить на «внутренний» и «внешний». «Внутренний» имидж характеризуется взаимоотношением руководителя и персонала ДОО, точнее, восприятием руководителя работниками организации. Руководитель должен стремиться к формированию положительного образа у персонала, причем руководителю следует самому работать над созданием своего имиджа.

Сотрудники ДОО, как правило, хотят видеть в лице своего руководителя защитника и попечителя, готового помочь им в трудную минуту.

Формирование внутреннего имиджа важно не только для слаженной работы самой организации, но и для формирования ее «внешнего» имиджа, так как сотрудники передают свое личное восприятие руководителя во внешнюю среду. «Внешний» имидж - это восприятие руководителя внешней средой, то есть обществом в целом и теми группами людей, интересы которых оказывают влияние на деятельность организации извне.

«Внешний» имидж, в свою очередь, можно разделить на «общий внешний» имидж (восприятие личности руководителя обществом, которое не имеет непосредственного отношения к данной организации) и на «непосредственный внешний» имидж (восприятие руководителя представителями непосредственного делового окружения организации: покупателями, поставщиками, конкурентами, деловыми партнерами). Очень важно, чтобы внешний имидж руководителя соответствовал состоянию дел внутри организации, не противоречил истинному положению ее работы.

Необходимо отметить, что «внутренний» имидж руководителя ДОО часто отличается от его «внешнего» имиджа. Многие качества, присущие руководителям ДОО, не становятся достоянием общественности и их можно выявить только при вхождении в организацию и соприкосновении со всеми организационными процессами. Очень часто новые сотрудники, нанимающиеся на работу в подчинение конкретного руководителя под воздействием имиджа, испытывают глубокое разочарование при соприкосновении с ним в работе.

«Внутренний» и «внешний» имидж руководителя организации являются взаимовлияющими факторами.

Процесс формирования имиджа руководителя ДОО достаточно универсален. Что касается характеристик, влияющих на создание имиджа руководителя ДОО, то они носят ситуационный характер и зависят от специфики деятельности руководителя и организации в целом.

Роль руководителя для успешной работы ДОО

Роль, отведенная руководителю организации, имеет важное значение для функционирования организации, качества предоставляемых услуг и успешной профессиональной деятельности коллектива.

Раскроем некоторые важные аспекты роли руководителя в управлении дошкольной образовательной организации.

Научное руководство дошкольной организацией основывается на познании и применении законов и закономерностей в концепции современного управления.

Управление — это явление объективно обусловлено, вызванное к жизни, закономерности и взаимосвязи функциональной системы.

Цель управления дошкольной организацией — гарантировать наилучшее функционирование всех концепций, значительно эффективной образовательной деятельности педагога с ребенком при минимальных затратах времени и сил.

Это непростая процедура, которая складывается из:

- верного подбора ответов и вопросов исследования и углубленного рассмотрения степени педагогической деятельности,
- концепции рационального планирования;
- раскрытия и распространения современного педагогического навыка и применения достижений управленческой деятельности в подготовке педагогов к работе с ребенком;
- реализации базисного единства воспитания и обучения ребенка на занятиях и в обыденной жизни;
- результативного контролирования и контроля выполнения.

Важную роль в постановлении данных вопросов занимает «демократизация управления дошкольной организацией, то, что подразумевает:

- педагогическое сотрудничество на всех уровнях управления в ДОО;
- компетентность всех участников в вопросах управления;
- новое управленческое мышление (иной взгляд на воспитателя и ребенка, гуманизация отношений);
- педагогическое сотрудничество с родителями и школой;
- создание коллектива единомышленников (воспитателей, родителей, учителей);
- заинтересованность родителей и общественности в совместной деятельности по воспитанию детей и ее результатах;
- обеспечение благоприятного психологического климата в коллективе (гуманизация отношений, формирование творческой атмосферы)».

Сущность управления является следствием особой социальной функции, которая направлена на упорядочение процессов развития в интересах общества через согласование разнообразных требований, а также нужд и форм деятельности, обеспечивает реализацию государственной политики через систему дошкольного образования.

Таким образом, процесс управления всегда представляет собой сознательную, а также целенаправленную деятельность, которая связана с реализацией полномочий субъектов социальной активности, которая регламентируется юридическими нормами, вследствие чего происходит последовательная смена общественных состояний, событий и явлений.

Совершенствование системы управления ДОО способствует:

- повышению производительности труда
- усилению развития коллектива
- выработке эффективных методов организации труда
- содействие созданию базы постоянной подготовки и совершенствования кадров
- поддержание программы лояльности в коллективе.

Сегодня классическую схему распределение обязанностей ДОО можно представить в виде следующей структуры:



Данная схема достаточно условная, однако она содержит ключевые звенья необходимые для эффективной работы ДОО.

Важным аспектом деятельности является распределение работы между членами коллектива с учётом времени и опыта, а также общего уровня квалификации и анализа межличностных отношений между сотрудниками. Немаловажна и работа руководителя ДОО по проведению самообразования, а также по непосредственной выработке стиля руководства и планирование различных методов воспитательного воздействия в самом коллективе.

Руководитель ДОО – это, директор, как и в любой организации, который осуществляет непосредственную разработку стратегии и постановку

ключевых целей и задач в конкретный момент времени, организует работу как педагогического коллектива, так и административно-хозяйственной части.

Таким образом, деятельность руководителя ДОО — это представление деятельности в виде совокупности взаимосвязанных процессов. Каждый процесс всегда имеет одно начало и одно завершение и взаимосвязан этот процесс от начала до конца. Это логичный, последовательный, взаимосвязанный набор мероприятий, который потребляет ресурсы и их восполняет.

Для эффективного управления необходимо проводить сбор информации, осуществлять планирование как организационной, так и педагогической деятельности коллектива, отводить время на планирование собственной деятельности руководителя, а также на составление смет, различных тарификационных списков, различных планово-финансовых документов.

Современный руководитель ДОО:

- определяет цели;
- формирует организационную структуру;
- осуществляет распределительную функцию;
- распоряжается финансовыми средствами;
- принимает управленческие решения;
- подбирает кадры;
- контролирует исполнение управленческих решений, приказов, распоряжений.

Как всякая деятельность - деятельность управления в ДОО имеет свою цель, методы, средства и конечный результат.

Руководитель ДОО должен обладать высоким уровнем управленческих навыков, хорошим пониманием и знанием процессов и технологий производства, умением осмысливать и формулировать креативные, стратегические решения для широкого спектра образовательных и воспитательных задач, ему необходимо владеть культурой общения, высоким

уровнем знания, доброжелательностью, организаторскими способностями, быстрой реакцией, ответственностью, желанием и умением работать в команде, хорошей памятью.

Таков портрет современного руководителя дошкольной образовательной организации.

Заключение.

На сегодняшний день система дошкольного образования обладает множеством разнообразных типов ДОО, возникают и используются на практике усовершенствованные педагогические технологии и методики, популяризируется инновационная деятельность. Главным образом трансформируются направления и требования к дошкольному образованию. Именно поэтому необходим руководитель нового поколения, способный решать образовательные проблемы на современном уровне. Руководителю нового типа необходимо уметь осуществлять дифференцированный подход к осуществлению работы с коллективом, принимать во внимание их способности, а также потребности и профессиональные требования.

Руководителю важно уметь одобрять инициативу сотрудников, способствовать развитию их творческого потенциала, а также уметь побуждать к действиям каждого своего сотрудника. На сегодняшний день необходим специалист, который обладает современными образовательными приемами педагогического воздействия, кроме того владеет искусством менеджмента.

В успешной деятельности ДОО огромную роль играет руководитель.

Стиль работы руководителя должен отвечать целям и задачам работы дошкольной образовательной организации, определяться моральным кодексом и принципами современного человека: объективностью, конкретностью, оптимальностью, эффективностью.

Руководителю ДОО необходимо уметь сосредоточивать свое внимание на важнейших участках работы, руководить планомерно и ритмично, бороться с медлительностью, проявлять пунктуальность и оперативность, добиваться результативности.

Руководитель ДОО должен правильно оценивать положение дел, своевременно и четко определять перспективы развития дошкольной организации. Высокую оценку получает в коллективе руководитель ДОО, умеющий работать больше и лучше других и при этом быть высококультурным, душевным и скромным человеком. Когда сотрудники уважают руководителя, то верят в его успех дела. И эта вера побуждает каждого сотрудника поддерживать и активно исполнять распоряжения руководителя, принимать без критики его рекомендации. Руководитель ДОО, пользующийся авторитетом, служит примером для подражания, поведение его является фактором воспитания каждого работника ДОО.

Приобретенные руководителем знания, умения, навыки, умелое применение их в практике является залогом успешности работы ДОО.

Грамотно выстроенная система управления позволяет значительно повысить уровень качества образования в ДОО, профессиональную компетентность педагогов, способствует эффективному сетевому взаимодействию с социальными партнёрами и обеспечивает конкурентоспособность дошкольной организации на рынке образовательных услуг.

Не смотря на достигнутые результаты, мы ставим новые цели и задачи в управлении ДОО, и стараемся повышать уровень качественного дошкольного образования.

Список литературы:

1. Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по коренному совершенствованию системы дошкольного образования» от 09 сентября 2017г. № ПП-3261;
2. Указ Президента Республики Узбекистан «О стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан» от 07.02.2017г. №УП-4947, «Народное слово», 2017г., №28. (6692);
3. Указ Президента Республики Узбекистан «О мерах по коренному совершенствованию управления системой дошкольного образования» от 30 сентября 2017 г., № УП-5198;
4. Постановление Президента Республики Узбекистан «Об организации деятельности Министерства дошкольного образования Республики Узбекистан» от 30 сентября 2017 г. № ПП-3305,
5. Абсалямова А. Управление дошкольным образованием. Дошкольное воспитание. №4, 2004.
6. Аромштам М. Управление дошкольным образованием. Дошкольное образование №20, 2007.
7. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л.. Управление персоналом. М. Изд. «Юнити» - 2007 г.
8. Андреева Г.М. Социальная психология. – М.: Аспект Пресс, 2001.
9. Армстронг М. Как стать еще лучшим менеджером. — Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003.
10. Воронцовская О.С. Имидж как составляющая часть в системе подготовки управленческих кадров // Качество образования управленческих кадров: подходы, практика, проблемы. Томск: «Издательство научно-технической литературы», 2003.
11. Веснин, В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2012.
12. Евдокимова М.В. Понятие управления и педагогического менеджмента. Великий Новгород, 2003.

13. Галенко В.П. Как эффективно управлять организацией? — М.: Бератор, 2004.
14. Зими́на, Л.В. Технология формирования оптимального стиля управленческой деятельности руководителей /Л.В. Зими́на // Вестник Университета государственного управления №10(26). Теоретический и научно-методический журнал – М.: ГУ ВПО ГУУ -2006.
15. Красовский Ю.Д. Управленческие ценности руководителей // ЗПУ. 2012. №2. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskie-tsennosti-rukovoditeley> (дата обращения: 03.05.2016).
16. Кузнецова В.В. Коммуникативно-речевая культура как основа профессиональной этики будущего учителя // Современные проблемы науки и образования. – 2009. – № 6-2. – С. 23-25.
17. Куряков А. В. Этико-педагогическая система А. С. Макаренко // МНКО. 2013. №5 (42). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/etiko-pedagogicheskaya-sistema-a-s-makarenko> (дата обращения: 03.05.2016).
18. Сайман, Г. Менеджмент в организациях: Учебник / Г. Сайман. М.: Экономика, 2007.
19. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л. Еремина. – 2 –е изд., перераб. и доп. – М.; ЮНИТИ, 2005.
20. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения- М.: Экономика, 2000.
21. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учеб. д/вузов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2007.