**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЯ (ВНЕДРЕНИЯ ФГОС ДО)**

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

Введение …………………………………………………………………………. 3

Глава I Теоретические основы исследования системы управления персоналом образовательного учреждения …………………………………………………. 9

1.1 Понятие о системе управления

персоналом образовательного учреждения …………………………………… 9

1.2 Особенности управления образовательным учреждением.

Структура, принципы, функции и методы управления ……………………... 16

1.3 Управление персоналом дошкольного образовательного учреждения

на этапе введения ФГОС ДО ………………………………………………….. 23

Список литературы………………………………………………………………31

**ВВЕДЕНИЕ**

В новом тысячелетии особенно ощутим огромный разрыв между научно-техническим прогрессом, достижениями человека в освоении Земли и Космоса и состоянием духовного развития, внутренней культуры людей, уровнем их социальной и нравственной зрелости. Ученые, философы, педагоги разных стран видят путь выхода из глобального кризиса в изменении самого человека: в повышении его духовного потенциала, роли и ответственности за судьбы всего человечества, в гуманизации всех сфер жизни и деятельности людей. В связи с этим проблемы гуманизации приобрели в настоящее время особую актуальность.

Новая политическая концепция общества предполагает повышение социальной значимости образования и требует его качественного обновления. Никогда еще необходимость воспитания высоконравственной личности, по-новому мыслящей и ответственной за судьбы мира, уважающей равные права и ценность другого человека, не ставилась в прямую связь с дальнейшими судьбами всего человечества, с проблемой его выживания. Кризисное состояние общества, возникшее в настоящее время, порождено многими причинами, и одна из них заключается в том, что человек все еще остается не субъектом, а объектом воздействия государства, социальной среды, школы. Гуманистические тенденции изменили и модель образования, интегрируя в него ценности культуры, диалоговый характер отношений участников педагогического процесса, обеспечивая целостное развитие личности каждого ребенка и педагога, создавая условия для саморазвития, самопознания, объединяя субъектов образования для совместного достижения целей.

В последнее время гуманистические идеи определили новый взгляд в развитии управленческой науки. Они нашли отражение в работах Ю.В. Васильева, И.И. Журавлева, В.И. Загвязинского, Ю.А. Конаржевского, М.М. Поташника, П.И. Третьякова, Г.И. Щукиной и др. Вопросы управления образованием разные авторы изучали по различным направлениям: теоретические основы и методы управления – Г.В. Воробьев, В.И. Загвязинский, Т.И. Шамова, И.Д. Чечель, В.Г. Зархин и другие; технологии управления и эффективность – Я.К. Вехновец, Л.Л. Редько, Т.И. Шамова и другие; социально-экономические методы управления персоналом – А.Н. Курицин, А.Я. Спектор и другие; управление учебным процессом в системе повышения квалификации педагогов – Л.А. Леонтьев, В.П. Стрезекозин, И.М. Чередов, О.К. Александрова, Т.И. Беседа, О.В. Бликова, А.Н. Зевина, И.М. Курдюмова, С.Ф. Хлебунова и другие; управление качеством образования – М.М. Поташник, Н.А. Селезнева, А.И. Суббето и другие; инновационные подходы в системе управления – Т. Воронина, Е.Е. Журинская, В.А. Кальней и другие.

Проблемы управления образованием в контексте культуры актуализируются и обостряются в системе дошкольного образования, они переходят на новый уровень развития, потому что субъекты образования-педагоги и родители должны обеспечить оптимальные условия для творческого развития личности ребенка и собственного профессионального развития. Вопросы управления системой дошкольного образования стали предметом исследования многих ученых и практиков – В.Г. Алямовской, К.Ю. Белой, О.А. Князевой, Р.М. Литвиновой, Е.М. Марича, И.А. Марича, И.А. Малашихиной, М.Д. Маханевой, Т.П. Морозовой, А.И. Остроуховой, Л.В. Поздняка, В.С. Собкина и другие. Проблема управления системой дошкольного образования рассматривалась с точки зрения системного подхода, изучались функции управленческой деятельности, качество деятельности учреждения по его результату, механизмы управления качеством образования, научные подходы и планирование деятельности, развитие культуры управленческой деятельности.

Начало нового столетия характеризуется невиданными темпами изменений, происходящих в политике и экономике мира и каждой отдельной страны. В этих условиях основными факторами успеха организаций, наряду с конкурентоспособностью и рентабельностью, являются гибкость, адаптивность и способность к постоянному развитию. Системы управления, ориентированные на периоды длительного стабильного существования и регламентацию деятельности, должны уступить место более динамичным и неформальным системам управления. Успех любой организации, тем более дошкольного образовательного учреждения (ДОУ), – это результат коллективных усилий ее членов, результат высокого качества работы сотрудников. Коллективное взаимодействие при максимуме творчества предполагает, что в коллективе имеется взаимопонимание, единство целей, доверие, при этом цели каждого члена коллектива, связанные с его трудовой деятельностью, совпадают с целями в ДОУ в целом. Только усилия, предпринимаемые в одном направлении, приводят к сложению и даже умножению сил. Коллектив единомышленников, готовых интегрировать свои усилия в направлении достижения целей ДОУ, обладает единым видением будущего, пониманием настоящего, осознанием необходимости изменений, сформированной корпоративной культурой.

Происходящие изменения в системе общего образования обусловлены объективной потребностью в изменениях, адекватных развитию общества и образовательной системы в целом. В Законе «Об Образовании в Российской Федерации» (2012) сказано, что требования к современному образованию и социальный заказ ставят образовательные учреждения перед необходимостью работать в режиме развития.

Основным механизмом деятельности развивающегося образовательного учреждения является поиск и освоение новшеств, способствующих качественным изменениям.

Для успешного осуществления процесса модернизации система образования нуждается в специалистах, владеющих современными методами управления педагогическими коллективами, исследованиями и разработками, способными эффективно работать на рынке нововведений. Внедрение – это, безусловно, болезненный процесс для любой организации. Но без нововведений невозможно функционировать и развиваться в современном обществе, для которого характерна конкуренция организаций, учреждений, фирм.

**Глава I Теоретические основы исследования системы управления** **персоналом образовательного учреждения**

**1.1 Понятие о системе управления персоналом образовательного учреждения**

Проблемы управления организацией являлись объектом исследования во все времена. В XXI веке «наука управления» стала развиваться еще активнее. (А. Файоль, Ф. Тейлор, А.К. Гастев, М.П. Керженцев, О.А. Ерманский и др.).

Первая теория научного управления была разработана в начале ХХ в. Ф.Тейлором. Критикуя современную ему практику управления, он утверждал, что, для того чтобы быть эффективным, управление должно осуществляться на основе определенных законов, правил и принципов. Однако теория Ф.Тейлора имеет существенные недостатки. В ее основе лежит механическая модель организации. В такой организации влияние индивидуальных особенностей работников и интересов на конечные результаты сведено к нулю. Эта теория ориентирована на создание стабильно функционирующей организации, но в ней ничего не сказано об управлении ее развитием.

Если в центре внимания Ф. Тейлора находилась рациональная организация труда исполнителей, то А. Файоль исследовал собственно управленческую деятельность и способы рациональной организации систем управления. По мнению А. Файоля, управление – это процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других является не единовременным действием, а серией непрерывных, взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция также представляет собой процесс, потому что состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Главный вклад А. Файоля в теорию управления состоял в том, что он впервые рассмотрел управление как универсальный процесс и выделил его составляющие. Он первым перестал рассматривать управление исключительно как функцию только высшего руководства; показал важнейшее значение формальной структуры организации, т.е. способа группировки работы и распределения полномочий и ответственности для ее эффективности, и предложил принципы построения такой структуры. Любая цель может быть достигнута благодаря совместным усилиям всего коллектива, со-мыслию, со-действию, со-переживанию.

Перенос центра тяжести в управлении с задач на человека является основной отличительной характеристикой школы человеческих отношений, зародившейся в современном менеджменте в 1920-1930 гг. Создателем этой школы является американский социолог и психолог Э. Мэйо. В ходе Хоуторского эксперимента было выявлено, что на производительность влияли социально-психологические факторы, и прежде всего отношения в коллективе. Также было обнаружено, что внутри рабочих групп существуют свои нормы поведения и ценности, которые влияют на результаты в большей степени, чем правила и нормы, установленные администрацией. Э. Мэйо разработал теорию управления, называемую теория человеческих отношений.

Если в центре классической теории управления находится формальная структура, то в центре теории человеческих отношений – неформальная структура. Ф. Ретлисбергер, ближайший соратник Э. Мэйо, определил неформальную структуру как совокупность норм, неофициальных правил, ценностей, убеждений, а также сети различных внутренних связей в группе и между группами, центров влияния и коммуникаций. Они не могут быть регламентированы в рамках формальной структуры, но существенно влияют на поведение людей в организации. Деятельность администрации, согласно этой теории, должна быть ориентирована, прежде всего, на интересы людей. Эти интересы не сводятся только к материальным. Мотивы поведения человека разнообразны, а руководители должны понимать их и создавать условия для их удовлетворения.

Известный теоретик менеджмента М.П. Фоллет считала, что менеджер должен исходить из ситуации и управлять в соответствии с тем, что диктует ситуация, а не с тем, что предписано функцией управления.

Огромный вклад в развитие науки управления внес А. Маслоу, разработавший нашедшую в дальнейшем широкое применение в менеджменте теорию потребностей, известную как «пирамида потребностей». В соответствии с его учениями человек имеет сложную структуру иерархически расположенных потребностей, поэтому управление должно вестись на основе выявления потребностей рабочего и использования соответствующих методов мотивирования. Потребность самореализации является высшей потребностью человека. Создание таких условий в коллективе позволяет каждому участнику определить позицию и возможный вклад, который он может внести в достижение поставленных целей, а руководители должны быть точно ориентированы на эти потребности.

В середине 80-х гг. ХХ в. активизировались научные исследования в сфере общественных наук. Эти процессы затронули и сферу образования. Теоретики и практики в области образования сосредотачивают свои усилия на решение задач децентрализации управления, переориентации внимания с функционирования на развитие образовательных систем и учреждений, освоение современных образовательных технологий.

В начале 90-х гг. ХХ в. число публикаций, посвященных вопросам управления образовательным учреждением, заметно увеличилось и существенно изменилось их содержание.

Сегодня есть круг профессионально подготовленных управленцев, накопивших значительные научные управленческие знания. Однако, по мнению ученых (Т.П. Афанасьева, В.С. Лазарева, С.И. Самыгина и др.) проблема состоит не в недостатке управленческого знания, не в содержании, а в его нацеленности, организованности и в технологиях его осуществления.

Объектом управления образованием на уровне образовательного учреждения является деятельность участников образования, объединенных в одну организацию, подчиняющихся правилам и нормам конкретного образовательного учреждения (педагогической системы) и выполняющих заданную или совместную работу по образованию детей и самих себя (в зависимости от ведущей стратегии управления) в соответствии с технологическими, экономическими, правовыми, организационными и корпоративными требованиями.

Управление, как известно, включает в себя управление деятельностью, управление людьми, управление связями вне организации, дальнейшее совершенствование управления деятельностью организации и людьми, а также связями организации. Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер управления образовательной организацией, ее особым «человеческим измерением».

Сам термин «управление персоналом» рассматривается весьма широко, акцент делается на разные аспекты: от экономико-статистического до философско-психологического аспектов.

Для уточнения понятия «управление персоналом» большое значение имеет сфера занятости персонала. Сравнивая управление в разных сферах общественной практики, исследователи отмечают наличие в управлении образованием следующих особенностей:

– существенно большая (по сравнению с типичными социально-экономическими системами) неопределенность внешнего заказа, что обусловлено не тоталитарным пониманием задач образования: естественной переоценкой обществом возможностей организованного образования; несформированность механизмов гражданского общества, позволяющих четко и полно определить внешний заказ к образованию;

– множественность субъектов управления образовательной системой (руководители различного уровня, педагоги, обучающиеся);

– специфические особенности «управления производством образовательных услуг», связанные с необходимостью учета в этом процессе взаимодействия «педагог-ребенок», «педагог-ребенок-родитель». Важно учитывать, что цель управления – обеспечение в образовательном учреждении условий для раскрытия природы и реализации личностно-развивающих функций образовательного процесса, более глубокого понимания их сущности всеми участниками образования.

Итак, управление это один из образовательных процессов, а «управленческая плоскость» – часть педагогической действительности (Ш.А. Амонашвили). Выявляя особенности специфического вида управленческой деятельности, объектом которой является педагог, педагогический коллектив, анализируя характеристики управления педагогическим персоналом образовательного учреждения, важно выявить специфику социального технологически целесообразного управления в сфере образования на современном этапе.

В общем виде целевой заказ к образовательному учреждению в связи с модернизацией Российского образования может быть сформулирован следующим образом – повышение качества и доступности образования, обеспечение процессов сохранения и укрепления здоровья участников образования. Это связано с переводом образования от единообразия содержания, форм и методов деятельности участников образования на их многообразие и разнообразие; с индивидуализацией и дифференциацией образования.

Под системой управления мы понимаем совокупность скоординированных, взаимосвязанных между собой мероприятий, направленных на достижение значимой цели организации.

Система управления персоналом включает ряд стадий: формирование, использование, стабилизацию управления, конфликт, адаптация, управление, персонал, мотивация (рисунок 1).



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



*Рисунок 1 – Стадии системы управления персоналом*

Управление персоналом образовательного учреждения должно отражать следующие эволюционные тенденции в сфере образования в связи с его модернизацией.

1. Повышается роль субъективного начала и возрастает необходимость активизации человеческого фактора в условиях существенного обогащения социальных аспектов деятельности.

Личностно-ориентированный подход предъявил новые требования к качеству педагогического персонала: формировать личность может только личность. В этом случае, педагог, как личность уже не может быть истолкован как персонификация нормативной профессионально-педагогической деятельности. Здесь он выступает как активный субъект, реализующий в своей профессии свой способ жизнедеятельности, готовность доопределить задачи, принимать на себя ответственность за их решение, раздвигать рамки деятельности и т. д. Речь идет о таком уровне внутренне детерминированной социальной активности, при котором педагог оказывается в состоянии поступать независимо от частных ситуаций и обстоятельств, складывающихся в его профессиональной биографии, творить эти обстоятельства, вырабатывать стратегию, иначе говоря, *–* о сверхнормативной, надситуативной активности педагога.

В соответствии с этим управление педагогическим персоналом призвано оказывать равностороннее управленческое содействие тому, чтобы все участники образования могли бы как можно полнее проявлять себя в деятельности (во взаимодействии друг с другом и с другими людьми), направленной на удовлетворение своих образовательных потребностей или на оказание поддержки в этом другим людям, но осуществляемое не в ущерб кого бы то ни было из участников образования (Г.Н. Сериков).

2. Увеличивается число научно обоснованных альтернативных вариантов решения проблем образования, усложняются проблемы выбора из них (вариантов) оптимального, в связи с чем (в том числе) расширяются области применения психологических методов руководства образовательным процессом, актуализируется применение педагогами психологических управленческих средств.

Функции педагогической деятельности постоянно изменяются и пополняются в связи с возрастанием социальных требований. В связи с этим соответствующие изменения должны происходить и в системе управления персоналом образовательного учреждения. Управление персоналом должно создавать условия, оказывающие влияние на формирование профессионального мышления, творческой активности педагогов, обеспечивающих их профессиональное совершенствование.

3. Изменяется социальная ситуация в образовательном учреждении.

В ходе развития сферы образования участники образования вступают в универсальный взаимный контакт, постоянно обогащают производственные отношения. А это все больше и больше требует согласования и организации взаимодействия. Постепенно развивается, усложняется определенная сеть организационно-управленческих отношений и механизмов, с помощью которых регулируются взаимодействия между людьми. Управленческие отношения и механизмы управления в сфере образования становятся особенностями социального управления в этой сфере, поскольку управление персоналом производит и воспроизводит разнообразные и многомерные отношения педагогических работников.

4. Растет уровень образовательной и профессиональной подготовки педагогических работников, повышается их интеллект, творческий потенциал и социальная активность.

**1.2 Особенности управления образовательным учреждением. Структура, принципы, функции и методы управления**

Организационная структура управления образовательным учреждением представляет собой совокупность индивидуальных и коллективных субъектов, между которыми распределены полномочия и ответственность за выполнение управленческих функций, а также существуют регулярные воспроизводимые связи и отношения. Организационные структуры состоят из подразделений, которые представляют собой объединение определенной части сотрудников организации по заданным критериям (чаще всего по схожести выполняемой работы или осуществлению одной и той же функции).

Система управления качеством образования может строиться не только как общая универсальная модель, раскрывающая конкретные условия развития образования, российский менталитет воспитания и обучения подрастающего поколения, но и как региональная модель, отражающая социально-экономические, социально-культурные, образовательные и политические тенденции развития субъекта Российской Федерации.

Линейная организационная структура управления (самая древняя), впервые возникла в армиях древних государств в связи с возможностью эффективно управлять ограниченным числом подчиненных. Строится по производственно-территориальному признаку единоначалия и полной компетенции. Положительными сторонами линейной структуры управления являются: ясность, четкость подчинения; личная ответственность руководителя за все виды управления и результат; простота, надежность и экономичность (при отсутствии дублирующих подразделений). Отрицательными – высокие требования к способностям и знаниям руководителей, которые должны принимать квалифицированные решения по любому вопросу; длинный путь согласований; ориентация руководителя на решение оперативных задач в ущерб перспективным задачам в связи с большим количеством текущих дел и дефицитом рабочего времени.

Горизонтальная структура управления осуществляется за счет образования линейных подразделений, имеющих конкретные специфические цели. Такие подразделения в большинстве случаев называются отделами, службами, группами и т.п. Подразделения зачастую состоят из неформальных групп, их деятельность сознательно направлена и координируется для достижения общих целей организации. Например, в образовательной организации это могут быть творческие, исследовательские группы.

*Инвариантная структура управления* (наиболее типичная, общая и одинаковая для всех структур) состоит из следующих звеньев.

*1. Уровень заведующего.* Заведующий – главное административное лицо, выбранное коллективом или назначенное государственным органом, несущее персональную ответственность за все, что делается в образовательном учреждении со всеми субъектами управления. Совет образовательного учреждения обеспечивает единство управленческой системы в целом, определяет стратегическое направление развития образовательного учреждения. Заведующий является председателем педагогического совета и косвенно причастен к работе родительского комитета.

*2. Уровень заместителя заведующего.* На данном уровне находится психолог, педагог дополнительного образования, инструктор по физической культуре, музыкальный руководитель, через которых заведующий ведет опосредованное управление системой образовательного учреждения в соответствии с заданными системами программы. Функция любого человека на этом уровне не исчерпывается правовой регламентацией и неразрывно связана с его личностью.

*3. Уровень воспитателей и других педагогов.* Участники данного уровня находятся в подчинении заместителя заведующего и непосредственно заведующего.

*4. Уровень детей.* Дети являются активными участниками образовательного процесса в образовательном учреждении. Вся деятельность других участников направлена на удовлетворение их потребностей в общении, игре, получении положительных эмоций.

Матричная структура управления предполагает двойное подчинение. Например, в образовательном учреждении средства и полномочия по принятию решений передаются руководителю проекта, но в выполнении проекта участвуют различные специализированные подразделения (психологическая, методическая служба и т. п.). Положительными чертами матричной структуры управления являются оптимальное использование резервов, а также легкость управления; отрицательными чертами – трудности финансового контроля; большая нагрузка на руководителей высшего звена. Система подчинения подразделений отражается в организационной структуре при определении субординации, а координация взаимоотношений осуществляется посредством координации и реализации организационных связей.

Стратегическим целям организации должна соответствовать организационная структура, которая могла бы обеспечивать эффективное взаимодействие с окружающей средой и достижение поставленных целей. Ввиду изменения внешних и внутренних переменных организации ее структура не может оставаться неизменной, она меняется и подчиняется научным принципам управленческой деятельности.

Выделение принципов управления важно для дальнейшего освоения теории управления. Исходя из них, будут вырабатываться его цель, предмет, содержание и оцениваться результат.

По мнению М.М. Поташника, ведущими принципами управления являются:

*– принцип оптимального соотношения централизации и децентрализации в управлении* – позитивный эффект децентрализации связан с делегированием прав низовым звеньям управления, с перераспределением власти между руководителями и общественными органами управления, что демократизирует последнее, повышает динамичность и гибкость управляющей системы в целом, развивает самостоятельность, инициативу творческого коллектива, желание участвовать в управлении;

*– принцип единства единоначалия и коллегиальности в управлении;*

*– принцип рационального сочетания прав, обязанностей и ответственности в управлении* – баланс прав, обязанностей и ответственности в деятельности руководителей достигается путем рационального определения сферы подчиненности, составления должностных инструкций.

В своем пособии «Менеджмент в дошкольном образовании» С.А. Езопова выделяет следующие принципы управления:

*– принцип научности управления,* дающий возможность руководителю применять достижения смежных научных дисциплин (психологии, педагогики, экономики и др.), знание закономерностей и объективных тенденций развития общества и на их основе выстраивать управленческий процесс в организации;

*– принцип системности,* заключающийся в рассмотрении управленческой деятельности в качестве не арифметической суммы разрозненных действий, а комплекса взаимозависимых, взаимообусловленных и согласованных взаимодействий субъектов управления;

*– принцип социальной обусловленности управления,* предполагающий рассмотрение организации, в которой осуществляется управление, в качестве части более крупной социальной системы. Управленческий процесс должен быть социально-ориентированным, а его результаты - социально значимыми и соответствующими потребностям и ценностным ориентациям человека в обществе;

*– принцип гуманности,* в соответствии с которым главной ценностью управления являются самобытность, неповторимость человека и их учет в процессе управления, построения взаимоотношений. Исходя из этого, большое значение уделяется соблюдению интересов сотрудников в организации, созданию условий для их личностно-профессионального развития;

*– принцип гибкости управления,* требующий построения управленческой деятельности на основе учета специфических особенностей функционирования и развития объектов управления, наличия множества вариантов решения управленческих задач в зависимости от конкретных условий;

*– принцип оптимальности управления,* указывающий на необходимость поиска и определения возможных вариантов действий, исходя из условий деятельности (ресурсообеспеченности организации, состояния окружения и др.), приводящих к получению максимально желаемого результата.

Современная ситуация развития образования требует от руководителя ОУ высокой культуры управленческой деятельности и профессиональной компетенции в вопросах управления. Основные управленческие функции рассматриваются руководителем с позиции современных концепций образования и должны быть направлены на достижение качественных результатов образования. Научные основы управленческой деятельности позволяют точно видеть образ своего учреждения, конечный результат его деятельности, обеспечивают минимизацию ошибок в принятии решений относительно развития учреждения и личности ребенка и взрослого.

Разработка научных основ управления в образовании актуализирует вопрос о *методах управления,* которые выступают как способы достижения поставленных целей. *Первая группа методов – экономические, или методы экономического стимулирования,* которые должны реализоваться путем претворения в жизнь важного принципа: «От каждого по способностям, каждому по труду», что на практике пока труднодостижимо. По мере совершенствования нашего общества, очевидно, будут меняться и методы экономического стимулирования педагогических работников. Необходимо, чтобы эти методы соответствовали количеству и качеству труда в связи с тем, что педагогический стаж не является абсолютным показателем возможной эффективности педагогической деятельности. Исследования в данном направлении позволяют вводить оплату за категории, звания и внедренные педагогические инновации.

Ко *второй группе методов управления образованием относятся организационно-распорядительские, или административные, методы.* Они реализуются путем регламентирования деятельности исполнителей, ее нормирования, инструктирования исполнителей в форме указаний, распоряжений, приказов, требований. С помощью этих методов осуществляются подбор, расстановка и воспитание кадров, разрабатываются и внедряются должностные инструкции. Административные методы важны и нужны, но управлять только с их помощью в настоящее время нерационально и неэффективно. Применение этих методов в значительной мере способствует формированию авторитарного стиля управления, а не развитию творческих способностей членов педагогического коллектива.

При использовании *третьей группы – методов социально-психологического воздействия,* реализуемых в форме совета, просьбы, пожелания, требовательного и корректного распоряжения, поощрения и благодарности, возможно формирование демократического стиля управления. С помощью этих методов осуществляется планирование социального развития коллектива, в нем устанавливается благоприятный психологический климат, повышаются творческая активность, инициативность всех работников образовательного учреждения, формируются групповое самосознание и чувство коллективной ответственности, изучаются и осваиваются положительные, социально значимые модели трудовой деятельности. Эти методы опираются на использование различных форм коллективного и индивидуального морального поощрения, учитывают индивидуальные психологические особенности членов коллектива.

К *четвертой группе относятся методы общественного воздействия,* которые реализуются путем широкого вовлечения работников в управление, развития в нем демократических начал посредством широкого обсуждения основных проблем и их преодоления, охвата членов коллектива методической учебой, развития в коллективе здоровой конкуренции. Использование данных методов в значительной степени служит делу формирования добросовестного отношения к труду, чувства долга и ответственности за порученное дело, воспитанию экономного и бережного отношения к различным видам собственности, развитию обще­ственной активности преподавателей и учащихся. Эти методы в значительной степени способствуют росту приоритета личности и ее интересов, обеспечению свободы личности каждого педагога и обучающегося.

В целом успешное достижение руководителем образовательного учреждения целей и задач управления зависит от ряда *определенных субъективных и объективных обстоятельств,* которые условно можно разделить на *три группы:*

1) фактор личности руководителя, важнейшими составляющими которого являются: степень его подготовленности и профессионализма, целевые установки и ценностные ориентации и потребности;

2) морально-психологический климат в коллективе: стиль взаимоотношений, степень заинтересованности членов коллектива в общении;

3) материально-техническое обеспечение, гигиенические и эстетические условия, в которых протекает деятельность.

**1.3 Управление персоналом дошкольного образовательного учреждения на этапе введения ФГОС ДО**

Для России ХХI век стал временем качественных изменений в сфере дошкольного образования, временем введения в действие нового Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» (2012), в котором дошкольное образование выделено как первое звено в системе общего непрерывного образования.

Дошкольное образование России постепенно перестраивается для работы по Федеральному государственному образовательному стандарту дошкольного образования, утв. приказом Минобрнауки России от 17.10.2013 (далее – ФГОС ДО). Это первый в истории отечественного дошкольного образования официальный стандарт с таким названием. Прежде не было стандарта, но, безусловно, было явление стандартизации.

В советский период дошкольное образование стандартизировали образовательные программы, которые можно объединить собирательным определением «типовые». В 1990-е гг. это были Временные (примерные) требования к содержанию и методам воспитания и обучения в ОУ, в 2009-2013 гг. – Федеральные государственные требования к структуре основной общеобразовательной программы дошкольного образования (далее – ФГТ).

Сравним ФГОС ДО с ранее действовавшими ФГТ, напомнив, что под ФГОС на любом уровне образования понимаются три группы требований – к структуре основной образовательной программы, условиям ее реализации и результатам освоения. А ФГТ представляют собой совокупность первых двух групп требований из вышеназванных. По статусу эти нормативные документы очень близки. По форме и содержанию между ними есть принципиальные различия, но отмечается и большое количество «совпадений».

Подробное сравнение будет полезным для коллективов дошкольных образовательных организаций в переходный период от ФГТ к ФГОС ДО, который согласно «дорожной карте», утвержденной Минобрнауки России, заработает в полную силу с 1 января 2016г.

Попробуем ответить на вопросы: «Что изменилось?». Начнем с идей, концепций, теорий, составляющих основу ФГТ и ФГОС ДО. Ни в одном из этих документов нет упоминаний о теоретико-методологической основе, но ее ядро читается между строк. Как в ФГТ, так и во ФГОС ДО это культурно-историческая концепция Л.С. Выготского, научные исследования в области развития личности и деятельности, которые объединяет личностно-деятельностный подход (развитие и формирование личности связано с различными формами и видами активности субъекта, преобразующей окружающую действительность).

Следующий уровень сравнения – принципы и другие концептуальные положения как следствие теоретико-методологической основы. Они распространяются на всю практику дошкольного образования и сформулированы в этих документах сходно по сути, но с некоторыми терминологическими различиями.

ФГТ по форме и стилю изложения, конечно, более «нормативный» документ – достаточно лаконичный и жесткий. ФГОС ДО, напротив, – документ многословный, декларативный, с повторами и противоречиями, соответственно, более мягкий, допускающий разночтения («каждый пишет, как слышит»). Поэтому сравнивать можно не все положения двух документов, а только сопоставимые их части.

Проблема введения ФГОС не может быть решена без качественной подготовки педагогических и управленческих кадров. Сегодня, когда статус учителя, педагога имеет очень низкий социальный уровень при руководстве образовательным учреждением остро стоит проблема привлечения и удержания квалифицированных кадров. Ограниченность материальных и социальных гарантий от государства не позволяет ограничиться одной печальной констатацией этой проблемы. Руководитель образовательного учреждения вынужден самостоятельно искать пути для ее решения, не только оперируя средствами из директорского фонда, но и создавая собственную систему корпоративных стимулов, льгот, стратегий успеха, в том числе заботясь о морально-психологических факторах стабильности педагогического коллектива.

В итоге руководитель образовательного учреждения должен уметь:

– формировать команду единомышленников (растить свое образовательное учреждение как корпорацию);

– обеспечивать оптимальные условия для самореализации детей и учителей;

– стимулировать творческую деятельность, поддерживать инициативу;

– делегировать полномочия, развивать формы самоуправления, общественного контроля, попечительства;

– привлекать и грамотно использовать дополнительные источники и способы финансирования;

– задействовать новые социальные ресурсы в кадровой политике;

– выстраивать собственные отношения с другими субъектами социальной системы;

– заботиться о создании имиджа и поддержании социального статуса образовательного учреждения;

– внедрять высокие технологии в управленческие процессы.

Современный руководитель образовательного учреждения – это не администратор, который умеет давать распоряжения и нагоняя – доводить до сведения точку зрения вышестоящего начальства.

В системе образования меняется представление о профессионализме. Как и многие современные предприятия, образование сегодня предпочитает не узкого специалиста-исполнителя, знающего свой предмет "от и до", а педагога, способного решать междисциплинарные задачи и регулировать человеческие отношения, активного коммуникатора, обладающего целым набором ключевых компетенций. Каждый сотрудник представляет свою фирму; каждый преподаватель участвует в строительстве учебного мира.

Тем самым конкурсные условия для приема на работу в образовательные учреждения принципиально меняются, выдвигаются иные требования, среди которых не последнюю роль играют способность продуктивно общаться, готовность самосовершенствоваться, инициативность и умение работать в команде.

Разумеется, эти качества нуждаются в стимуляции и поддержке. Современный руководитель образовательного учреждения должен иметь в своем арсенале ряд мер, гарантирующих работникам корпоративную поддержку, сформировав так называемый «социальный портфельпедагога».Социальный портфель может состоять из двух частей. Первая включает различные льготы и компенсационные выплаты, дотации и т. п. Например: компенсация обучения детей сотрудников, доступ в интернет и электронная почта, доступ к корпоративным информационным ресурсам учреждения, поддержка повышения квалификации, медицинское обеспечение и страхование, корпоративные подарки, предоставление беспроцентных ссуд и др.

Вторая часть предполагает оптимизацию условий труда:

– поддержка инициатив (научно-методическая, организационная и финансовая);

– проведение учебных и методических семинаров, практикумов, тренингов;

– организация процесса повышения квалификации и получения дополнительных профессиональных компетенций;

– оснащение рабочего места;

– корпоративная сеть на основе "интранет-интернет" технологий;

– обеспечение доступа к базам данных (Гарант, Скайнет и др.);

– обеспечение периодическими изданиями;

– обеспечение специальной литературой и др.

Помимо социального портфеля, необходимо выстроить систему эмоционально-психологической и валеологическойподдержки педагогов и сотрудников, куда может входить: психологическое и психотерапевтическое консультирование (индивидуальное и групповое); тренинги общения и деловые игры; цикл праздников и традиций; и др.

Важными показателями стабильности коллектива образовательного учреждения является уровень культуры отношений, сложившихся в педагогическом сообществе, и благоприятный психологический климат.

Система управления в современной науке трактуется как совокупность человеческих, материальных, технических, информационных, нормативно-правовых и прочих компонентов, связанных между собой так, что благодаря этому реализуется весь комплекс функций управления.

Под управлением образовательным процессом в условиях введения ФГОС ДО следует понимать определенным образом организованное взаимодействие управляющих и управляемых систем, направленное на оптимизацию и гуманизацию образовательного процесса, на повышение результата образования.

Управленческий процесс эффективен, если он соответствует логике реального процесса развития, если решения субъекта управления оперативны и адекватны решаемой проблеме, если руководители образовательного учреждения, принимающие решения, обладают способностями оценить ситуацию, прогнозировать, управлять рисками.

На управление этим процессом оказывают влияние различные факторы внешней и внутренней среды, поэтому его следует рассматривать как совокупное управление следующими взаимосвязанными процессами:

– выполнение предписаний и рекомендаций вышестоящих органов управления образованием;

– внедрение в педагогическую практику новых достижений педагогической науки и смежных наук;

– освоение передового педагогического опыта; изучение и обобщение педагогического опыта внутри образовательного учреждения;

– изучение образовательных потребностей учеников, пожеланий родителей и социального окружения;

– выдвижение инновационных идей, разработка, экспертиза и внедрение инноваций внутри образовательного учреждения;

– повышение инновационного потенциала образовательного учреждения как способности участников образования к осуществлению инновационной деятельности.

Главными направлениями и задачами на этапе введения ФГОС ДО в образовательном учреждении, следует считать:

– разработку и осуществление единой инновационной политики;

– определение системы стратегий, проектов, программ;

– ресурсное обеспечение и контроль за ходом деятельности; подготовку и обучение педагогов;

– формирование целевых коллективов, групп, осуществляющих решение проектов, создание соответствующей образовательной среды.

Управление этими процессами многовариантно, предполагает сочетание стандартов и неординарности комбинаций, гибкость и неповторимость способов действия, исходя из конкретной ситуации. В управлении образовательным процессом в условиях внедрения ФГОС ДО готовых рецептов нет и быть не может. Но он учит тому, как, зная приемы, методы, способы решения тех или иных задач, добиться ощутимого успеха в развитии организации.

Управление образовательным процессом на новом этапе в контексте целостного развития образовательного учреждения должно осуществляться комплексно и включать следующие аспекты:

– работу с педагогическими кадрами, направленную на создание предпосылок для инновационно-педагогической деятельности;

– работу с обучающимися (воспитанниками), предполагающую изучение и учет интересов и образовательных потребностей детей;

– работу с родителями, направленную на формирование позитивного отношения семьи к вводимым в образовательном учреждении новшествам и привлечение родителей к участию в данном процессе;

– совершенствование работы совокупного субъекта внутреннего управления с целью максимального использования имеющихся в образовательном учреждении ресурсов;

– осуществление связей с окружающей средой для наиболее полного удовлетворения образовательных потребностей социума и привлечения в образовательное учреждение дополнительных ресурсов;

– осуществление контроля, анализа и регулирования преобразовательной деятельности;

– осуществление информационного обеспечения.

Развитие образовательного учреждения на основе внедрения ФГОС представляет собой сложный и длительный процесс, конструирование которого неизбежно приобретает стратегический характер и требует разработки соответствующей стратегии управления. Выбор инновационной стратегии – одна из важнейших проблем управления нововведениями.

В процессе перехода образовательного учреждения в режим внедрения ФГОС можно выделить следующие этапы:

1) осознание важности, необходимости и неизбежности будущих преобразований одним из членов административной команды образовательного учреждения, т. е. наличие своего рода «идейного вдохновителя» и «генератора» будущих идей;

2) формирование команды, подразумевающей не столько административную (менеджерскую) команду, что само по себе является непременным и необходимым условием, сколько идейных сторонников из педагогического коллектива, методически и технологически подготовленных к осуществлению внедрения новых образовательных стандартов;

3) мотивация членов педагогического коллектива и формирование готовности преподавателей к инновационной деятельности;

4) проблемный анализ образовательного учреждения, построение «проблемного поля» и определение главной (ключевой), на сегодняшний день, проблемы;

5) выработка проектной идеи развития образовательного учреждения. Это выбор объекта нововведений, который должен исходить из жизненной необходимости конкретной учреждения и однозначно быть понимаемым большинством участников образовательного процесса;

6) определение конкретных управленческих действий по реализации выработанной идеи, т. е. составление плана или программы ее реализации;

7) отслеживание первых шагов по реализации проектной идеи с целью коррекции последующих управленческих действий.

В рамках управления такими процессами необходима следующая *совокупность управленческих действий:*

– разработка нормативно-правовой базы управления процессом внедрения ФГОС ДО, включающей описание функциональных обязанностей и механизмов взаимодействия структурных подразделений управляющей системы;

– определение содержания ФГОС ДО, обеспечивающих целостное развитие образовательного учреждения на основе интеграции инновационных потенциалов образовательного учреждения, семьи и социальной среды;

– разработка научно-методического обеспечения процесса;

– подготовка подразделений структуры управления процессом внедрения к выполнению их функциональных обязанностей, педагогических кадров к инновационной деятельности, родителей к участию в образовательном процессе;

– обновление структуры внутреннего управления; создание ответственного совета учреждения, экспертных групп, творческих объединений педагогов;

– обновление и реконструкция материально-технического оснащения образовательного процесса в соответствии с требованиями ФГОС ДО;

– внедрение личностно адаптированной системы непрерывного образования и самообразования педагогических работников, направленной на повышение профессионально-педагогической компетентности;

– реализация системы организационно-процедурных механизмов разработки и реализации требований ФГОС ДО;

– осуществление системы управленческой поддержки образовательных инициатив и педагогического творчества;

– разработка и введение нормативов оценивания инновационно-педагогической деятельности;

– внедрение технологии определения эффективности управления образовательным процессом в образовательном учреждении в условиях внедрения ФГОС ДО;

– введение дополнительных образовательных услуг.

Важнейшим аспектом управления, определяющим эффективность внедрения ФГОС ДО в образовательном учреждении, является организация работы субъектов данного процесса – лиц, органов, организаций, вовлеченных в процесс обновления образовательного процесса в конкретном образовательном учреждении.

Перед каждым современным руководителем, независимо от того, какого вида образовательное учреждение, какие образовательные программы оно реализует в своей деятельности, стоит задача такой системы управления, которая обеспечивала бы эффективное функционирование и развитие учреждения в ситуации возросших требований социального заказа и конкуренции на рынке образовательных услуг.

Известно, что прекрасно составленные планы и совершенная структура организации не имеют никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу данного учреждения.

Работники эффективно выполняют свою работу только в том случае, когда в них имеется внутреннее побуждение к действиям, внутренняя потребность хорошо делать свою работу.

В настоящее время система управления трудовым коллективом не может обойтись без важнейшей составляющей управленческой деятельности *– мотивации труда.*

Наиболее полное и точное определение *процесса мотивации труда* дают О.С. Виханский и А.И. Наумов, рассматривая ее как совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают ее границы и формы, придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей*.*

Основными задачами мотивации являются:

– признание труда сотрудников, добившихся значительных результатов, в целях дальнейшего стимулирования их творческой активности;

– демонстрация отношения данного учреждения к высоким результатам труда;

– популяризация результатов труда сотрудников, получивших признание;

– поднятие морального состояния через соответствующую форму признания;

– обеспечение процесса повышения трудовой активности, являющегося целью руководства.

Психологи связывают процесс мотивации труда с побудительной стороной поведения работника, которая обеспечивает активизацию и направленность деятельности в конкретной ситуации. В основе мотивации труда лежит процесс удовлетворения потребностей работника.

Быстрые изменения в экономической, политической и социальной сферах воздействуют и на мотивационную сферу педагогов, перестраивая традиционную иерархию потребностей, многие стимулы, которые в прежние годы эффективно воздействовали на учителей, сегодня не дают желаемых изменений их трудового поведения. Обычно многие склонны рассматривать одним из самых действенных методов стимулирования профессиональной деятельности материальные – заработную плату, материальные поощрения – однако такой вид стимулирования осложняется ограниченностью финансовых и других материальных ресурсов. Поэтому для того, чтобы изыскать новые возможности для активизации педагогического персонала, прежде всего за счет внутренних ресурсов учреждения, современному руководителю образовательного учреждения необходимо в совершенстве знать и использовать существующие теории комплексы методов мотивации. Считается, что ценности работника отличаются малой динамикой, хотя под влиянием жизненного опыта, успехов в работе, изменений в семье, в организации и в обществе они могут измениться.

Нововведенческие мероприятия должны быть неотъемлемой частью обычной, нормальной работы. Для этого требуется создания творческой атмосферы в коллективе. Нельзя вынудить работать на самом высоком уровне. Хорошо выполненная работа – это чисто добровольный вклад, который возможен лишь тогда, когда сотрудник ощущает заботу о себе, чувствует себя совладельцем организации. В результате неосязаемое (доверие, забота, внимание) дает вполне осязаемые результаты – качество, эффективность работы, развитие организации.

Результат деятельности по управлению коллективом в условиях внедрения ФГОС ДО – конкретные изменения в объекте преобразований, качестве образовательной, педагогической и управленческой деятельности. Педагогический мониторинг позволяет осуществить непрерывное научно обоснованное диагностико-прогностическое наблюдение за состоянием, развитием данного процесса, качеством его управления.

Сложившаяся в этом тысячелетие система образования переживает непростой период обновления. Основной задачей на данном этапе является поиск правильного ответа на вопрос, каким должно быть управление образовательным учреждением сегодня, чтобы наилучшим образом способствовать демократии, формирующемуся гражданскому обществу, новому качеству национальной культуры и новому пониманию явления глобализации образования.

Важным показателем эффективного управления образовательным учреждением в условиях внедрения ФГОС ДО является стабильность педагогического коллектива. Поэтому сегодня руководитель образовательного учреждения должен находить пути решения кадровой проблемы оперируя средствами из директорского фонда, создавая собственную систему корпоративных стимулов, льгот, стратегий успеха, заботиться о морально-психологических и валеологических факторах стабильности коллектива.

Таким образом, понятие управления, еще десяток лет назад трактуемое только как командование, сегодня кардинально меняется: это регулирование информационных потоков и коммуникативных процессов, а не трансляция приказов сверху вниз. Это определенным образом организованное взаимодействие управляющих и управляемых систем, направленное на оптимизацию и гуманизацию образовательного процесса, на повышение результата образования.

Список литературы

1.Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. – М.: Генезис, 2005. – 248с.

2.  Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учебное пособие для экономических колледжей и вузов. - М.: ГЕЛАН, 2001.- 411с.

3.  Виханский О.С., Наумов А.Н. Менеджмент. – М.: 1996.

4. Гришко Н.И. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие.-Мн.: БГЭУ, 2000.-93с.

5.Дорошенко Л.С. Управление трудовыми ресурсами. К.: МАУП, 1997.

6. Иванова С. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. 3-е изд. - М.: Альпина Бизнес Бук, 2006. - 160с.

7.Кинан К. Эффективное управление/ К. Кинан; (пер. с англ. А.А. Хлопецкого). – М.: Эксмо, 2007. – 80с. – (Менеджмент на ладони).

8.Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: 2005.

9.  Маренков Н.Л., Косаренко Н.Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие для высших учебных заведений. – М.: Академический Проект; Трикста, 2005. – 464с. – («Gaudeamus»).

10.  Малуев П.А., Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. – М., 2005.

11.  Мухин В.И. Основы теории управления: учебник/ В.И. Мухин. – М.: Экзамен, 2002. – 256с.

12.  Настольная книга заведующей/авт. – сост.Н.Ю. Честнова. – Изд. 5-е – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 672с.

13.  Оганесян И.А. Управление Персоналом организации. – Мн.: Анагфея, 2000. – 256с.

14.  Управление персоналом организации: учебное пособие. – 2-е изд., перераб./Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2005. – 416с.

15. Управление персоналом: Учебник \ Под ред. Т.Ю.Базарова. – М., 2002.

16.Чижов Н. А. «Кадровые технологии», М.: «Экзамен», 2000, - 352с.

17.Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности:, 2 изд., перераб. и доп. - М.: Высшая школа, 2000. – 304с.

18.  http://www.cinfo.ru/OB/OB\_40\_16/KadrManagement/Personnel\_40.htm

19. Волина В. Методы адаптации персонала // Управление персоналом. – 2008. - №8 (186).