

УДК-37(371, 371.1, 371.11)

## УПРАВЛЕНИЕ УЧРЕЖДЕНИЕМ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ: АСПЕКТ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Василькова Оксана Александровна

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы управления учреждением дошкольного образования как процесса организации его деятельности. Основное внимание уделяется аспекту эффективности управления. Характеризуются четыре роли современного руководителя. Особо выделяется понятие «делегирование полномочий», определяются особенности процесса передачи элементов управления учреждением дошкольного образования от руководителя к другим субъектам. Раскрывается сущность понятия «самоуправление». Описываются основные стратегии управления.

**Ключевые слова:** учреждение дошкольного образования, управление, эффективность управления, стратегии управления, самоуправление, роли современного руководителя, делегирование полномочий.

**Abstract.** The article deals with the issues of managing a preschool education institution as a process of organizing its activities. The main attention is paid to the aspect of management efficiency. Four roles of a modern leader are characterized. The concept of "delegation of authority" is highlighted, the features of the process of transferring the elements of management of a preschool education institution from the head to other subjects are determined. The essence of the concept of "self-government" is revealed. The main control strategies are described.

**Key words:** institution of preschool education, management, management efficiency, management strategies, self-government, the role of a modern leader, delegation of authority.

Современная ситуация, сложившаяся в системе образования и в обществе в целом, ставит перед руководителями учреждений дошкольного образования ряд новых задач. Возникают дополнительные вопросы, связанные с руководством специалистами в сложных условиях переосмысления форм и методов обучения и воспитания. Рыночные отношения меняют взгляд на природу, роль, сущность и значение труда руководителя. Повышение требований к профессиональным и личностным качествам руководителей учреждений дошкольного образования обусловлено характером социально-экономического развития общества и государства. Качество функционирования и развития учреждений дошкольного образования в первую очередь зависит от эффективности управления. В настоящее время актуальность проблемы управления учреждениями образования возросла также в связи с изменениями в Кодексе Республики Беларусь об образовании. Государство и общество диктуют новые правила управления для того, чтобы учреждения дошкольного образования функционировали более эффективно и результативно. Определить эффективность управления можно путем соотнесения результата, полученного в целом, с затратами, связанными с достижением данного результата.

Начало научного интереса к управлению положила вышедшая в 1911 году книга Ф. Тейлора «Принципы научного менеджмента». Позднее стали появляться различные определения термина «управление». Так, Л. Берталанти определил управление как совокупность взаимосвязанных элементов: люди, задачи, технологии, ориентированные на достижение целей в условиях меняющейся среды [3, с. 27]. В классической теории управления это понятие трактуется как процесс реализации определенного набора управленческих функций.

С точки зрения реализуемых им функций управ-

ление понимается как «планирование, организация, мотивация и контроль, необходимый для того, чтобы сформулировать цели организации и достичь их» [1, с. 704]. Выделяют четыре основные функции управления: 1) планирование; 2) маркетинг; 3) контроль; 4) организация.

Реализация целей организации основана прежде всего на целеустремленной деятельности всех субъектов, которая направлена на становление, стабилизацию, эффективное функционирование и развитие, являющееся «процессом перехода из одного состояния в другое, более совершенное» [5, с. 593].

Обращение к проблемам управления учреждением дошкольного образования – закономерный ответ на изменяющиеся требования теории и практики в области развития учреждений названного типа. Оно обуславливается, помимо прочего, значимостью роли личности руководителя и его деятельности по обеспечению качества дошкольного образования, видением перспектив развития учреждения дошкольного образования в новых условиях и способов их достижения.

Заведующий – главное административное лицо, несущее персональную ответственность за все, что делается всеми субъектами управления, а также за работу совета учреждения дошкольного образования, педагогического совета, родительского комитета. Определение четкой структуры управления дает возможность проследить триаду: управление – со-управление – самоуправление. Триада отражает наличие возможностей широко использовать делегирование полномочий, то есть осуществлять процесс передачи части функций заведующего учреждением дошкольного образования другим сотрудникам для достижения конкретных целей учреждения.

Понятие «управление учреждением дошкольного образования» мы рассматриваем в аспекте эффективности, то есть результативности его деятельности.

Аспект эффективности включает комплексную оценку деятельности как управляемой, так и контролирующей сторон, иными словами, оценивается обобщенный результат взаимодействия компонентов управления учреждением дошкольного образования. Оценка эффективности ставит целью определить, в какой мере заведующий и управляемый им коллектив реализуют поставленные цели, достигают запланированных результатов. Эффективность системы управления учреждением дошкольного образования зависит от действий заведующего, направленных на принятие управленческих решений. В аспекте эффективности выделяют три вида управления: 1) потребностное; 2) результативное; 3) затратное.

Структура организации управления современным учреждением образования находится в динамике, определяемой постоянным развитием системы образования. В ней выделяются четыре субъекта управления: 1) заведующий; 2) его заместители; 3) педагоги и родители; 4) дети.

Сразу подчеркнем, что современная система дошкольного образования успешно реализует возложенные на нее функции по сохранению и укреплению здоровья детей, обеспечению доступности, качества и безопасности. Что касается особенностей управления учреждениями дошкольного образования на современном этапе, то здесь особо нужно отметить переход от традиционных форм управления к созданию структур высокой оперативности решения вопросов в условиях единой системы непрерывного образования. Сегодня руководителю необходимо выработать систему деятельности, обеспечивающую полноценную реализацию следующих требований:

- обеспечение соответствующего качества дошкольного образования;
- совершенствование здоровьесберегающего процесса;
- формирование инклюзивной культуры всех участников образовательного процесса;
- повышение качества информационной и разъяснительной работы с родителями — законными представителями воспитанников;
- приобретение и обновление оборудования, средств обучения, спортивного инвентаря и оборудования, в том числе для воспитанников с особенностями психофизического развития.

В ходе реализации данных направлений к руководителю дошкольного образования предъявляется ряд требований: он должен быть профессионально грамотным, уметь оперативно применять оптимальные решения, быть способным разрабатывать стратегию развития организации.

Данные требования определяют механизм управления современным учреждением дошкольного образования, изменяя характер реализации управленческой функции и порождая принципиально новые формы взаимодействия учреждения и всех участников образовательного процесса. Структура этих отношений такова: *учреждение дошкольного образования — внешняя среда; администрация — обществен-*

*ность; руководитель — подчиненный; педагог — педагог; педагог — родители; педагог — дети.*

Служебные функции руководителя учреждения дошкольного образования включают в себя четыре блока: 1) руководство развитием учреждения дошкольного образования; 2) руководство образовательным процессом учреждения дошкольного образования; 3) управление ресурсами учреждения дошкольного образования с органами государственной власти, местного самоуправления, общественными и иными организациями.

Т.Ю. Базаров определил четыре роли современного руководителя учреждения дошкольного образования: управленец, организатор, руководитель, администратор [2, с. 38]. Эти роли руководителя реализуются в стратегиях управления, среди которых выделяют: традиционное; мотивационное программно-целевое; со-управление; рефлексивное; самоуправление.

Отходя от традиционного управления как менее эффективного, целесообразно перейти на самоуправление, представляющееся максимально успешным, но часто отсутствующее в практике работы учреждений дошкольного образования. Еще одна задача руководителя в процессе отхода от традиционного управления — переход на со-управление и по возможности вовлечение в процесс обсуждения и принятия управленческих решений всех педагогических работников. Таким образом, педагоги смогут проявлять свою активность в управлении учреждением дошкольного образования, в результате чего формируются новые отношения между субъектами, характеризующиеся как взаимодействие равных партнёров. Можно утверждать, что это своего рода рефлексивное управление. Структура нового типа отношений такова: *руководитель — подчиненный, педагог — педагог.*

Самоуправление — стратегическая цель и результат реализации авторской концепции управления руководителя. Согласно положению статьи 25 Кодекса Республики Беларусь об образовании управление учреждением образования осуществляется по принципу единоначалия и самоуправления [4]. Руководитель учреждения дошкольного образования в деятельности по управлению им взаимодействует с органами самоуправления учреждения дошкольного образования, основным органом которого является совет, возглавляемый руководителем. В учреждении образования создаются и (или) могут создаваться иные органы самоуправления: педагогический совет, попечительский совет, родительский комитет. Положения о педагогическом совете, попечительском совете, родительском комитете учреждения образования утверждаются Министерством образования Республики Беларусь. Самоуправление предусматривает следующие действия в отношении к педагогам:

- сравнение педагогом своего уровня развития профессиональной деятельности с соответствующими показателями других педагогов, анализ и принятие нормы-образца;
- актуализацию собственного уровня развития;

- самоанализ;
- рефлексию индивидуальных результатов профессионализма.

Управление ресурсами учреждения дошкольного образования связано с созданием и реализацией планов развития, направленных на повышение качества дошкольного образования, которое зависит прежде всего от профессионализма педагогов, грамотности построения структуры взаимодействия в коллективе, работы системы взаимосвязи *руководитель – заместитель – педагог – родители*. Переход на систему самоуправления предполагает учет роли родителей в самоуправлении учреждением дошкольного образования. Указанная выше статья Кодекса Республики Беларусь об образовании [4] гласит, что попечительский совет является органом самоуправления образовательного учреждения, который осуществляет общественный контроль над сбором и расходованием благотворительных пожертвований, поступающих на счет образовательного учреждения от физических лиц.

Таким образом, аспект эффективности управления учреждением дошкольного образования – это создание благоприятных условий для достижения поставленных целей участниками управления учреждением дошкольного образования. В первую очередь он предполагает эффективное руководство, понимаемое как умение заведующего обеспечить эффективную работу, производительную работу коллектива.

Эффективный подход к управлению учреждением дошкольного образования стал залогом успешной работы ГУО «Ясли-сад № 111 г.Витебска». Этот подход можно охарактеризовать как *управление по результатам*, представляющее собой систему управления и развития, с помощью которой всеми членами организации достигаются заранее определенные и согласованные результаты. Анализ деятельности ГУО «Ясли-сад № 111 г.Витебска» показал, что каждый участник трудового процесса умеет увязать индивидуальную деятельность с общим делом коллектива. Именно люди являются основой учреждения. Педагогические работники в учреждении дошкольного образования создают продукт его деятельности, формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является и как выглядит само учреждение. Отметим, что педагоги, работающие в данной организации, очень сильно отличаются друг от друга по многим параметрам: полу, возрасту, образованию, национальности, семейному положению, способностям и др. Все эти отличия могут оказывать серьезное влияние как на характеристики работы и поведение отдельного работника, так и на действия и поведение других членов коллектива.

Важным направлением в деятельности коллектива является изменение обычного стереотипа, когда

выполнение любого дела начинается с совместного определения результатов, которые в итоге надо достичь. Результативное мышление на более высоком уровне предполагает, что руководитель и подчиненный определяют результат, а затем исполнитель сам выбирает способы его достижения (время, технологии и другие ресурсы). Под результатом понимается реализованная цель, достижение которой основывается на таких параметрах, как люди, время, финансы, материально-техническая база, технологии, методики и др.

В связи с этим менеджмент должен строить свою работу с кадрами таким образом, чтобы способствовать достижению положительных результатов поведения и деятельности каждого отдельного члена коллектива и стараться устранять отрицательные последствия его действий.

Подводя итоги, отметим: целью любой организации является достижение высоких результатов. Для этого необходимо повысить эффективность и качество управления. На эффективность управления учреждением дошкольного образования оказывают влияние многие факторы, но главный из них – это лояльность всех участников управления учреждением образования. Руководитель, действующий в соответствии с требованиями современности, становится эффективным лидером, ведущим свою команду к успеху, вырабатывающим результативные управленческие приемы и навыки. Так что мотивированный коллектив есть залог успеха деятельности учреждения.

### Список литературы

1. Афанасьев, В.Г. Управление / В.Г. Афанасьев // Философский энциклопедический словарь / Н.М. Ланда и др. – М.: Политиздат, 1983. – 841 с.
2. Базаров, Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: практ. пособие / Т.Ю. Базаров. – М.: Кно Рус, 2011. – 304 с.
3. Берталанти, Л. фон. Исследования по общей теории систем: Сборник переводов / Л. фон Берталанти // общ. ред. и вст. ст. В. Н. Садовского и Э. Г. Юдина. – М.: Прогресс, 1969. – С. 23–82.
4. Кодекс Республики Беларусь об образовании от 13.01.2011 № 243-З // Нац. Реестр правовых актов Республики Беларусь. 17.01.2011 № 21/795 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=hk1100243>. – Дата доступа: 15.01.2022.
5. Словарь русского языка: В 4-х т. / АН СССР, Ин-т рус. яз.; под ред. А.П. Евгеньевой. – 3-е, изд., стереотип. – Т. 3. П – Р. – М.: Русский язык, 1987. – 752 с.

Дата поступления в редакцию: 16.08.2021