

УДК 373

# СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ДОШКОЛЬНЫМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ

**ПЕРЕКОПНАЯ Светлана Анатольевна,**  
заведующая детским садом № 103 ОАО «РЖД»

**АННОТАЦИЯ.** В представленной статье рассматриваются теоретические основы менеджмента в дошкольном образовательном учреждении и пути решения кадровых проблем в настоящее время. Раскрываются подходы, способы и формы работы с педагогическим и вспомогательным персоналом. Широко освещается проблема подготовки, переподготовки и аттестации педагогических кадров. Раскрываются основные положения оценки взаимодействия руководителя как менеджера образовательного учреждения и персонала как функционального участника эффективной деятельности дошкольного образовательного учреждения «Детского сада № 103» открытого акционерного общества «Российские железные дороги». Статья освещает управленческие подходы к обучению персонала в условиях принятия ФГОС и нового «Закона об образовании» в Российской Федерации.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** дошкольное образование, управление, руководитель дошкольного образовательного учреждения, аттестация педагогических работников, менеджмент в образовании.

**PEREKOPNAYA S.A.,**  
Head Kindergarten № 103 of JSC "RZD", Voronezh

## MODERN APPROACHES TO THE PRESCHOOL EDUCATIONAL ESTABLISHMENT MANAGEMENT

**ABSTRACT.** In the article theoretical bases of preschool educational establishment management and solutions to staffing problems at the present time are analyzed. Approaches, methods and forms of work with teaching and support staff are described. The issue of training, retraining and certification of educators is dealt with. The main provisions for evaluation of the director's communication with the staff as manager of the educational establishment and as a high performer of preschool educational establishment Kindergarten № 103 JSC "Russian Railways" are discussed. The article deals with management approaches to personnel training under the conditions of FSES and the new Law of the Russian Federation on Education.

**KEY WORDS:** preschool education, management, supervisor, preschool educational institutions, certification of educators, management in education.

**Н**аука управления возникла с появлением условий организации группы людей для решения общей задачи, например, такой как функционирование дошкольного образовательного учреждения. Как любая наука, наука управления развивается и совершенствуется.

Долгие годы управление определялось как непрерывный и целенаправленный процесс воздействия на коллектив людей для организации и координации их деятельности в процессе их работы с целью достижения наилучших результатов при наименьших затратах.

Современные исследователи подчеркивают, что новая гуманистическая парадигма управления требует новых, более четких понятий, адекватно отражающих ведущую роль человека в теории и практике управления. «Понятие «персонал управления» в большей мере соответствует идее человеческого фактора в современном управлении, чем какое-либо другое понятие. Но еще более этой идее соответствует понятие «человеческий капитал». Это отражение совершенно иного отношения к подчиненному в

процессе управления. Механическое исполнение приказов и распоряжений характеризует сотрудника скорее как рабочую силу, а вот обладание развитым интеллектом, выраженной творческой индивидуальностью, предприимчивостью, новаторским складом характера – это не просто рабочая сила, это ценный капитал. И относиться к нему надо, как к высшей ценности, как к ведущему фактору достижения всех управленческих целей».<sup>1</sup>

Основной задачей управления человеческими ресурсами является наиболее эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями образовательного учреждения и общества. При этом обеспечивается сохранение здоровья каждого человека и устанавливаются отношения конструктивного сотрудничества между членами коллектива и различными социальными группами, такими как родители воспитанников, родители родителей и другие заинтересованные лица.

<sup>1</sup> Герчикова И.Н. Менеджмент : учебник для вузов / И.Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – С. 234–237.

Эффективное функционирование учреждения напрямую связано с сотрудниками. Современные принципы организации дошкольного образовательного учреждения, оптимальные системы управления персоналом играют важную роль в выполнении им своих образовательных функций. Но реализация всех возможностей, заложенных в новых методах управления, зависит и от конкретных людей, их знаний, профессиональной компетентности, квалификации, уровня дисциплины, мотивации, способности решать проблемы общения, способности к самообучению.

Менеджмент в сфере образования – важная сфера человеческой деятельности и соответствующая область знаний, включающая в себя обязательный элемент управления людьми, взаимодействия с социальными организациями, государственными и ведомственными структурами.

Осмысление радикальных изменений, которые наблюдаются в нашем обществе и экономике, заставляют по-новому взглянуть на роль, место и профессиональные характеристики менеджера в современном образовательном учреждении<sup>1</sup>.

Рассмотрим реализацию современных принципов управления на примере детского сада № 103 ОАО «РЖД».

Полная обеспеченность нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для повышения эффективности деятельности учреждения. В частности, от обеспеченности трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ (см. табл. 1).

Таблица 1 – Динамика показателей движения человеческих ресурсов в детском саду № 103 ОАО «РЖД»

Показатель	2010	2011	2012	2013	2014
Коэффициент оборота по приему рабочих (Кпр)	0,23	0,19	0,13	0,06	0,04
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	0,24	0,19	0,11	0,11	0,03
Коэффициент текучести кадров (Кт)	0,19	0,14	0,11	0,09	0,02
Коэффициент постоянства состава персонала предприятия (Кпс)	0,35	0,18	0,88	0,92	0,99

Как видно из приведенных данных, в течение последних 5 лет в учреждении наблюдается тенденция к увеличению приема работников и снижению их увольнений, что положительно характеризует перспективы развития организации.

В 2012 г. на базе детского сада был открыт ресурсный центр по поликультурному образованию дошкольников.

Ресурсный центр – особая форма организации совместной деятельности педагогической науки и практики по разработке и реализации Программы поликультурного образования ОАО «РЖД» в дошкольном образовательном учреждении, расположенном в регионе деятельности Юго-Восточной железной дороги – филиала ОАО «РЖД».

Успешно реализуемые задачи в рамках ресурсного центра позволяют в перспективе расширить штат сотрудников и увеличить фонд оплаты труда.

Педагогические работники непрерывно повышают квалификацию и осваивают новые методики и технологии воспитания и обучения с целью углубления и совершенствования имеющихся знаний по профессии.

Кадровая политика в настоящее время полностью совмещена с Концепцией развития дошкольного образовательного учреждения.

Анализируя тенденции работы с персоналом в ближайшем будущем и учитывая требования ФГОС и СанПиНа, можно увидеть, что в выполнении функций руководства кадрами всё большее значение приобретают стратегические аспекты, но сохраняются и классические традиционные формы работы с кадрами, такие как планирование в области кадров, повышение квалификации кадров, администрирование кадров.

С учётом всех составных частей концепции развития учреждения, определяются собственные цели кадровой политики, включающие:

– цели, связанные с отношениями предприятия с окружающим миром (рынок труда, взаимоотношения с государственными и местными властями, профсоюзом);

– цели, реализация которых направлена на улучшение отношений предприятия со своими сотрудниками (участие их в управлении учреждением, совершенствование стиля руководства, углубление профессиональных знаний, решение социальных вопросов).

Под социальными целями следует также понимать ожидания, потребности, интересы и требования сотрудников по отношению к предприятию или же те цели, реализации которых сотрудники придают большое значение.

Достижение социальных целей выражается индивидуально в удовлетворённости работой, обусловленной принципиальным улучшением материальных и нематериальных условий труда на предприятии.

Главным фактором эффективности деятельности является наличие в учреждении человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные перед ними задачи. Для рационального управления в современных условиях создана система работы с кадрами, позволяющая вести прогнозирование потребностей и развития персонала, управлять кадрами от приема на работу до завершения карьеры и обеспечивать фирменные социальные гарантии по старости. Эта система направлена на достижение высокой эффективности труда каждого работника, создание таких экономических стимулов и социальных гарантий, которые позволили бы сближать интересы работника с интересами предприятия, обеспечивали бы усиление роли личности и активное стимулирование труда<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Базелевич Л.А. Моделирование организационных структур / Л.А. Базелевич. – СПб., 1999. – С. 145.

<sup>2</sup>Коргов А.А., Коргова М.А. Руководитель. Команда. Персонал. Основы управления и взаимодействия. – Пятигорск, 2006. – 230 с.

В соответствии с поставленными задачами на верхнем уровне управления частными учреждениями ОАО «РЖД» реализуются следующие функции:

- разработка стратегии кадровой политики;
- перспективное и текущее планирование потребности в кадрах;
- организация работы кадровых служб в соответствии с принятой стратегией;
- участие в разработке экономических стимулов и социальных гарантий, направленных на повышение качества труда;
- разработка и реализация социальных программ;
- контроль исполнения законодательных актов и решений, приказов по вопросам кадровой политики;
- обучение руководящих работников и специалистов в отраслевой и межотраслевой системе обучения;
- разработка нормативного и методического материала, касающегося кадровой работы;
- награждение ведомственными наградами;
- подбор и расстановка кадров в администрации.

Основными задачами на местах являются:

- качественное формирование и рациональное использование кадрового потенциала детского сада с учетом перспектив его развития и новых экономических условий;
- разработка и осуществление мер по обеспечению сбалансированности развития социальной сферы;

– изучение деловых и личностных качеств работников при отборе, расстановке и планировании их профессионального роста;

– создание действенного кадрового резерва всех уровней управления и целенаправленная подготовка его по индивидуальным планам;

– проведение аттестации руководителей и специалистов, ее совершенствование;

– поддержание необходимого квалифицированного уровня работников за счет создания и эффективного функционирования непрерывной системы производственного обучения кадров;

– проведение работы по адаптации молодых специалистов, изучению причин текучести кадров, динамики изменения трудового коллектива, разработке мер стабилизации кадров, улучшению условий их труда, социальной поддержки ветеранов;

– разработка системы управления персоналом дошкольного образовательного учреждения;

– учет личного состава кадров и представление установленной отчетности;

– предоставление наградных материалов на работников, обеспечивающих высокую эффективность и качество своего труда.

Рассмотрим основные направления кадровой работы, которые реализуются в детском саду № 103 ОАО «РЖД» (см. табл. 2).

Таблица 2 – Повышение квалификации руководящих работников, специалистов, учебного и вспомогательного персонала

Показатель	2012	2013	2014
Прошли повышение квалификации (чел.)	11	15	23
	15	15	23
из них:			
– по образовательным программам	5	5	0
		3	0
– по специальным дисциплинам	3	3	7
		4	7
– по педагогике	3	7	16
		8	16

Из приведенных данных видно: число работников, повышающих свою квалификацию, увеличивается с каждым годом. Кадровая политика дошкольного образовательного учреждения строится таким образом, чтобы данная динамика сохраняла свои высокие показатели.

Необходимость обучения персонала НДОУ «Детский сад № 103 ОАО «РЖД» обусловлена перспективными планами обучения. Задачей руководителя на этом этапе является определение необходимости обучения того или иного сотрудника и формулирование целей и задач самого процесса обучения.

Документом, регламентирующим аттестацию работников, является «Положение об аттестации работников негосударственных учреждений ОАО «РЖД», в котором прописаны цели, основные виды и формы обучения, методика планирования развития персонала, подробно описаны процедуры повышения квалификации персонала, порядок проведения квалификационных экзаменов, аттестации и оценки деятельности персонала.

Среди основных форм обучения в «Детском саду № 103 ОАО «РЖД» используется как внешнее (с

помощью консультантов, учебных заведений), так и внутреннее обучение. Во внутриучрежденческом обучении участвуют заведующий и сотрудники. В качестве основных методов внутриорганизационного обучения используются следующие формы: анализ существующих проблем и создание программ по их устранению, оценка рабочих действий и процедур, система планового консультирования, инструктаж на рабочем месте, ротация рабочих мест.

Также в системе развития и обучения персонала используются определенные методы и приемы, позволяющие решить узконаправленные для детского сада № 103 ОАО «РЖД» задачи, например: специальные наборы заданий, мотивирующие приобретение новых знаний и профессиональных навыков, лектории и консультации, мастер-классы и «круглые столы», конференции с активной работой её участников, творческие отчеты и презентации, работа в творческих группах, семинары-практикумы.

Последующая оценка эффективности обучения заключается в том, чтобы проанализировать её влияние на конечные результаты деятельности учреждения, оценить, какую пользу от обучения получили работники, для того чтобы использовать эту

информацию при планировании и подготовке учебных программ.

Принято считать, что включение мероприятий по менеджменту в качестве неотъемлемой составляющей стратегии организации возможно только тогда, когда эффективность этих мероприятий может быть подтверждена объективными оценками. Основой для этого является разработка и внедрение в практику методов объективной оценки отдачи от мероприятий по подготовке и переподготовке персонала.

В одной из оценочных методик содержится мысль о том, что эффективность управления персоналом следует искать не только “внутри организации” – в виде улучшения подготовки персонала и новых компенсационных программ, но и “вне учреждения” – в виде увеличения эффективности деятельности за счет повышения степени удовлетворения посетителей. Таким образом, эффективность управления однозначно проявляется наличием или отсутствием необходимой связи результатов деятельности с “реальными людьми” – воспитанниками и их родителями (законными представителями).

В этой связи необходимым является проведение научно обоснованного исследования ожиданий и степени удовлетворения своих посетителей (воспитанников и их законных представителей), что даст возможность сформировать показатель, используемый в дальнейшем для объективной оценки проводимого менеджмента.

Методика, построенная на базе измерения реакции посетителей, может и должна быть использована для оценки эффективности затрат на реализацию тех или иных конкретных мероприятий по управлению персоналом. Этот научный подход может быть сформулирован в виде пяти основных шагов:

а) оценить и измерить ожидания родителей детей, посещающих дошкольное образовательное учреждение в зависимости от отношения к ним персонала. Измерение этих данных должно стать предметом объективного исследования с использованием научно обоснованных методов;

б) четко определить с помощью персонала, какие препятствия существуют на пути удовлетворения ожиданий родителей и каковы возможности их преодоления. В этой ситуации рекомендуется интенсивно использовать для исследования все методы, доступные персоналу всех уровней;

в) на основе проведенного исследования необходимо разработать в качестве приоритетных одно или несколько мероприятий менеджмента (отбор, тренинг, мотивация, вознаграждение), которые могут привести к улучшению взаимоотношений. При этом заведующий и работники административного звена «Детского сада № 103» разрабатывают специфические стратегии и тактические приемы, в наибольшей степени отвечающие ожиданиям родителей

дошкольников, которые посещают наше учреждение;

г) провести опытные обследования с контролем их результатов, для того чтобы определить, какие из методов управления работают на практике более эффективно, а какие – не перспективны. При этом необходимо использовать методы контроля достоверности получаемых результатов и убедиться в том, что имеется причинно-следственная связь между методами управления и изменениями базовых объективных показателей, характеризующих степень удовлетворения образовательных запросов родителей;

д) следует внедрять в повсеместную практику успешные результаты исследований, при этом нужно продолжать измерение ожиданий родителей, быстро реагируя на их изменения.

Реализация на практике методов менеджмента, основанных на измерениях объективных данных, характеризующих ожидания родителей, возможности персонала и изменения финансовых потоков в результате внедрения этих методов, преобразует методологию управления персоналом. Таким образом, методология, базирующаяся на опыте и административной интуиции руководителя, трансформируется в научно обоснованную систему, реализующую свои методы непосредственно на объективной оценке удовлетворения образовательных запросов родителей дошкольников.

Учитывая динамику развития негосударственного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 103 ОАО «РЖД», в дальнейшем обоснованным будет использование в его работе методики «обратной связи». Предлагается проведение исследования, основанного на результатах тестов-опросников для родителей (законных представителей) воспитанников. Анализ сведений позволяет сделать выводы о правильности выбранной тактики управления ресурсами в организации и становится основой для перспективного планирования и развития ресурсов организации.

В завершение темы следует отметить, что управление персоналом – целая система знаний, связанных с целенаправленным организованным воздействием на людей, занятых педагогическим трудом, с целью обеспечения эффективного функционирования организации (предприятия, учреждения) и удовлетворения потребности работника, а также интересов трудового коллектива. Итогом является тот факт, что основой организации все-таки являются ее сотрудники. Персонал требует наибольших капиталовложений с точки зрения приема на работу, обучения (повышения квалификации) и адекватно материального поддержания его деятельности.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Построение аппарата управления на предприятиях и в производственных объединениях : межотраслевые методические рекомендации. – М. : НИИ труда, 2000.
2. Коргов, А.А. Руководитель. Команда. Персонал. Основы управления и взаимодействия [Текст] / А.А. Коргов, М.А. Коргова. – Пятигорск, 2006. – 230 с.
3. Калашникова, Л. Человеческий ресурс предприятия / Л. Калашникова, Ю. Бирюков // Служба кадров. – 2006. – № 8. – С. 35–37.
4. Управление организацией : учебник / под ред. А.Г. Поршнева. – М., 2001. – С. 98.
5. Журавлев, П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт развитых стран / П.В. Журавлев. – М., 2007. – С. 430–435
6. Пригожин, А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2007. – С. 278.
7. Козлов, В.Д. Оптимизация использования человеческих ресурсов организации / В.Д. Козлов, А.Н. Зайцева // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – № 8. – С. 80–92.
8. Веснин, В.Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами / В.Р. Веснин. – М., 2007.

9. Кричевский, Р.Л. Если Вы руководитель: элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. – М., 2006.
10. <http://www.grebennikov.ru>
11. <http://www.hr-zone.net/index.php?mod=articles&go=show&id=18>