

ПРОБЛЕМИ НА СЪВРЕМЕННИЯ МЕНИДЖМЪНТ НА ПРЕДУЧИЛИЩНИТЕ ОБРАЗОВАТЕЛНИ ОРГАНИЗАЦИИ В РУСИЯ

Людмила Волобуева

Московски педагогически държавен университет

Резюме. Системата на предучилищното образование в Русия претърпява значителни изменения в организационен и съдържателен план. Насочеността на управленската дейност на ръководителя се определя от изискванията на новия закон „За образованието в Руската федерация“, от федералния държавен стандарт за предучилищното образование, от изискванията на професионалния стандарт за педагога в предучилищното образование. Съвременният ръководител трябва да знае основните положения на мениджмънта, да изгражда дейността на предучилищната организация в съответствие с неговите закони. Ефективността на управлението зависи от степента на подготовката на ръководителя в областта на мениджмънта и от успеха на организацията на методическата работа с педагозите като субекти на педагогическата дейност. Модернизацията на предучилищните образователни учреждения, повишаването на тяхната самостоятелност изисква нови подходи към управлението на детските градини.

Keywords: preschool education, modernization, management, director, pedagogues, preschool educational organization, educational programme, methodical work, efficiency

Съвременната система на предучилищното образование се намира в процес на модернизация. Принципно нови явления за нея станаха включването в системата на непрекъснатото образование в качеството на първо равнище на общото образование, въвеждането на федерален държавен образователен стандарт на предучилищното образование (ФДОС ПО), утвърждаването на професионален стандарт на педагога в предучилищното образование и др. Новият закон „За образованието в Руската федерация“, влязъл в сила на 1 септември 2013 г., утвърди положения за значителна самостоятелност на предучилищните образователни организации. Държавните, общинските и частните детски градини получиха правото самостоятелно да разработват собствени образователни програми с отчитане на примерните образователни програми

и на основата на изискванията на ФДОС ПО; да определят учебните издания, които се използват в работата с децата, и т.н. Големи права са предоставени на детските градини при утвърждаването на списъка с длъжностите на педагогическия, учебно-помощния и друг персонал, в установяването на структурата на управлението, определянето на трудовите възнаграждения на сътрудниците и т.н. Съвременната система на предучилищните образователни учреждения (ПОУ) е насочена към реализиране на гарантираните от държавата гаранции за общодостъпно безплатно предучилищно образование и за предоставяне на качествени услуги на населението в грижата и наглеждането на децата от 2 месеца до постъпването им в училище, които се осъществяват за сметка на родителите на възпитаниците. Нова реалност стана разширяването на учредителите на групи за деца в предучилищна възраст за сметка на индивидуални предприемачи, а също така практически на всякакви юридически лица, получили право да създават структурни подразделения, свързани с образование, наглеждане и грижа за деца в предучилищна възраст. Право самостоятелно да реализират предучилищно образование на децата си, получиха родителите, които имат възможност да получат безплатна консултационна, методическа, психолого-педагогическа и диагностична помощ в специално създадени центрове, в т. ч. към ПОУ. Появата, в качество на структурни подразделения, на семейни детски градини за многодетни семейства, групи за кратковременно пребиваване с различна насоченост, групи, в които се реализира инклузивно образование, определя повишените изисквания към педагогическите кадри, които реализират новите форми на работа с деца.

Промените, които стават в системата на образованието във връзка с въвеждането на ФДОС ПО, доведоха до появата на нови характеристики на педагогическия процес, насочени към поддържане на разнообразието на детството; съхраняване на неговата уникалност и самооценка, личностноразвиващия и хуманен характер на взаимодействието на възрастните и децата; уважение към личността на детето. Това определя огромната отговорност на ръководителите на предучилищните образователни организации за качеството на предучилищното образование. Едновременно с това към завеждащите и заместниците на завеждащия се предявяват достатъчно високи изисквания като към управленци, които трябва да имат съответно образование в областта на мениджмънта, държавното и общинско управление.

Целта на изследването е да се определят условията за повишаване на ефективността на процеса на управление на предучилищното образование в съвременния етап от неговото развитие.

Хипотезата на изследването се състои в това, че в управленската дейност на предучилищните образователни учреждения е възможно и необходимо прилагането на законите на ефективния мениджмънт, което ще им позволи да станат конкурентоспособни в нелекия период на модернизация на системата

на руското предучилищно образование, смяната на нейната нормативно-правна основа.

Предучилищното образователно учреждение – като полифункционална система, представлява сложно социопсихопедагогическо образувание, състоящо се от съвкупност от системообразуващи фактори, структурни компоненти, функционални компоненти, условия за функциониране (Mayer, 2005).

Системообразуващите фактори са представени чрез мисията, концепцията и програмата за развитие, образователните програми, фиксиращи съвкупност от водещи идеи, цели и резултати от дейността на ПОУ. Всяко предучилищно учреждение днес формира своята мисия, подчертавайки насочеността на своята дейност към удовлетворяване на обществените потребности за решаване на социални (грижа и наглеждане на децата на работещи родители) и педагогически задачи (пълноценно развитие на детето, подготовката му за преминаване на следващото ниво от общото образование). Конкретизацията на целта и резултатите от дейността се осъществяват чрез създаването на образователна програма. При наличието на групи с различна насоченост са допустими разработването и реализацията на няколко образователни програми, в това число адаптирането им за деца с ограничени възможности на здравето. Дадената дейност в голяма част се явява иновационна за ПОУ и изисква грамотни действия от страна на ръководителите на учрежденията.

Структурните компоненти на системата на детската градина са обозначени с управляваща и управляема система, с техния състав, а също и с технологиите в дейността на субектите от всички нива на управление по отношение на реализацията на образователната програма на ПОУ. Функционалните компоненти се определят от диференцирането на управленските функции в дейността на ПОУ (аналитико-диагностично, мотивационно-стимулиращо, планово-прогностично, организационно-изпълнителско, контролно-оценъчно, регулативно-корекционно) за формиране на взаимосвързана дейност в системата „педагог – дете – родители“ и съответните подсистеми.

Особеност на дадените функции на управлението е тяхната взаимосвързка:

- информационно-аналитичната функция предполага повишаване на ефективността на управленската дейност в условията на демократизация въз основа на подбора на информацията, която трябва да бъде пълна като обем и конкретна; в резултат от педагогическия анализ на информацията за дейността на всяко звено на образователното учреждение се формират управленските действия на ръководителя;

- мотивационно-целевата функция предполага стремеж към постигане на желания резултат (дадената функция способства за това всички членове на колектива да изпълняват работата в съответствие с делегираните им отговорности и плана, като съпоставя потребностите от постигането на собствените и колективните цели);

- планово-прогностичната функция осигурява съчетаването на перспективното прогнозиране и текущото планиране на ПОУ;

- организационно-изпълнителската функция се отнася до всеки цикъл на управлението и предполага реализация на личностноориентирания модел в организацията на дейността на ПОУ; практическо разпределение на отговорностите, рационална организация на труда;

- контролно-диагностичната функция предполага съчетаване на административния и обществен контрол вътре в ПОУ със самоанализ на участниците в педагогическия колектив (взаимни посещения в организацията на различни видове детски дейности на педагозите, Ден на отворените врати, анкетиране на родители и т.н.);

- регулативно-корективната функция предполага внасяне на коректив в управлението на ПОУ с помощта на оперативни линии (Pozdnyak, 2006).

Основните задачи на мениджмънта в ПОУ са:

- мотивиране на персонала за активна дейност по осигуряване на необходимото качество на възпитателно-образователния процес;

- целенасочено въздействие върху дейността на сътрудниците на учреждението чрез стимулиране;

- осигуряване на разработването на материали и организация на механизми за вътрешен одит и обмен на информация по въпроси на мениджмънта на качеството;

- внедряване на механизъм за вътрешен одит през определени интервали от време.

Голямо значение има обменът на опит с педагогически колективи на други ПОУ, методическото обезпечаване и иновационните технологии в областта на мониторинга на качеството на образованието; създаване на информационна база за обмен на данни от мониторинга; постоянно повишаване на резултативността на работата и съответствие на изискванията на мениджмънта на качеството; разработване на модел на випусника и определяне нивото на готовност за обучение в училище; повишаване на квалификацията на сътрудниците в ПОУ и разработка на личностен модел на възпитателя; определяне на мерки за поддържане на обратна връзка с потребителите (родители и деца) на възпитателно-образователните услуги (Klimova, Zharkova: 2008: 67 – 70).

Политиката на ПОУ е насочена към:

- осигуряване на съответствието на възпитателно-образователния процес на ФДОС ПО;

- осигуряване на съответствието на възпитателно-образователния процес на изискванията и очакванията на родителите;

- непрекъснато подобряване на методите и средствата за организация на възпитателно-образователния процес;

– установяване на дългосрочни партньорски отношения с учреждения за допълнително образование, медицински учреждения, обществени организации, висши учебни заведения;

– създаване на имидж на ПОУ, които осигуряват конкурентни предимства.

За пълноценното развитие на образователното учреждение е необходимо да се изгради проект на неговата дейност в обозрима перспектива, който отчита модела на предучилищното образователно учреждение и механизма на поэтапното преобразуване на неговите съставни елементи. Само образованият съвременен ръководител целенасочено осъществява своите управленски функции, взема ефективни решения в реалния живот, оказва непосредствена подкрепа на педагогическия колектив за повишаване на педагогическото майсторство и професионалната подготовка. Такъв ръководител създава оптимални условия за всеки от участниците в образователния процес в системата: педагог – дете – родители.

Процесът на организация на мениджмънта в дейността на предучилищното образователно учреждение, неговите основни организационни форми, методи, принципи, ресурси, може да се представи във вид на модел на организацията на мениджмънта в предучилищното образователно учреждение. Даденият модел предполага следните сфери на мениджмънта²⁾:

1. Педагогически мениджмънт (ориентация на персонала към повишаване на ефективността на учебно-възпитателния процес).

2. Финансов мениджмънт (финансово „оздравяване“ на образователното учреждение).

3. Кадрови мениджмънт (създаване на условия за творческо саморазвитие на колектива).

4. Иновационен мениджмънт (създаване и внедряване на нови технологии в образователните учреждения).

5. Производствен мениджмънт (търсене и реализация на нови форми на самостоятелна дейност на учреждениято).

6. Стратегически мениджмънт (своевременно определяне на важните проблеми на учреждениято).

7. Информационен мениджмънт (своевременна ориентация към внедряване на нови технологии).

Успехът на работата на предучилищното учреждение в немалка степен зависи от внедряването в практиката на идеи на педагогическия, кадровия, финансовия мениджмънт, което включва съвкупност от принципи, средства, форми и методи на управление на педагогическия процес с цел удовлетворяване на очакванията на децата и техните родители. За успешното решаване на задачите на предучилищното образователно учреждение способства съблюдаването на основните принципи на управление на предучилищното образователно учреждение: оптимално съотношение между централизация

и децентрализация в управлението; единство на единоначалието и колегиалността в управлението; рационално съчетаване на правата и задълженията, отговорността в управлението и самоконтрола; осъществяване на научен подход в управлението, преодоляване на формализма; съчетаване на държавните и обществени начала, разширяване на самоуправлението (Pozdnyak, 2006).

Организацията на съвременния педагогически процес в ПОУ се разглежда като сложна система, състояща се от определени взаимосвързани елементи. Такива елементи са целите, задачите, средствата, формите и методите, субектът, обектът на управлението, принципите и функциите, които определят неговата дейност. Процесите на модернизация изискват внедряване на иновационни педагогически технологии, при това съхранявайки спецификата на конструиране на педагогическия процес, неговата самобитност, нормалния ход на развитие на децата, особеностите в периода на предучилищното детство. Целите на педагогическия процес и неговото съдържание не остават постоянни. Те се изменят във връзка с промените в обществото, формирането на ново мислене и разбиране за света, развитието на психолого-педагогическата наука.

Целите, които определят дейността на субектите на управлението, са адекватни на целите и задачите на педагогическия процес: развитие на личността на детето, формиране у него на потребност от познание на света и самия себе си, затова основно условие за дейността на ПОУ е признаването от всички членове на колектива на уникалността на личността на детето (Lazarev, Afanasyeva, Eliseeva, Pudenko, 1995).

Анализът на научната литература и опитът в организацията на педагогическия процес в ПОУ позволяват да се определят следните принципи на управление: целеполагане, комплексност, демократизация, психологизация на моделите на обучение и възпитание. Всички тези принципи са ръководство за действие в развиващото и развиващото се ПОУ, основа за обновяване на неговата дейност. Могат да бъдат изтъкнати функциите на управлението, които отразяват хода и последователността на управленските действия, тяхната завършеност.

Задача на ръководителя на ПОУ е да помогне на всеки педагог да намери у себе си сили и нереализирани възможности за повишаване на своето професионално майсторство. В тази връзка, важно място в дейността на ПОУ се отрежда на методическата работа с педагозите. Методическата работа в ПОУ е част от системата на непрекъснатото образование, основана на постиженията на науката, на водещия педагогичен опит и конкретния анализ на затрудненията на възпитателите. Това е система от взаимосвързани мерки, насочени към развитие на професионалните компетенции и майсторството на педагозите, на творческия потенциал на педагогическия колектив, и повишаване ефективността на възпитателно-образователната работа с деца в предучилищна

възраст. Традиционната методическа работа предполагаше повишаване на качеството на професионалното равнище на педагога посредством увеличаване на знанията за нови методики, похвати, технологии и умения чрез копирането им в своята дейност. Новите ценности на методическата работа като важна част на неформалното образование се определят, като се изхожда от целите на подготовката на педагога като субект на професионалната дейност и социалния живот, субект на личностна самореализация, самоактуализация и самоорганизация. Във връзка с това, повишаването на качеството на професионалното равнище и педагогическото майсторство на възпитателите се разглежда не само като процес на натрупване на знания, а като процес на дълбоко вникване в същността на новите технологии. Такава преориентация на методическата работа определя необходимостта от ново качество на формираните в хода ѝ професионално-личностни характеристики, професионална самоорганизация, ключови компетенции и педагогическо творчество на съвременния педагог. Във връзка с това се променят подходите към организацията на методическата работа, дава се приоритет на активните форми и методи за усвояване на нови знания и умения.

Методическата работа в предучилищното образователно учреждение е важна съставна част на управленската дейност на ръководителя и неговия заместник в даденото направление или на старшия възпитател. При това е също важно тя да се разглежда като система. От една страна, затворена, по отношение на предмета на своята дейност, от друга страна, отворена, влизаща в общата система на управление и подложена на влияние отвън. В голяма степен методическите функции се определят от особеностите на образователната парадигма, в рамките на която действа образователното учреждение, а също така от ролята на педагога в педагогическия процес. В хуманистичните образователни системи, към които се отнасят съвременните предучилищни образователни учреждения, методическата работа е насочена, на първо място, към развитие и саморазвитие на индивидуалната творческа дейност на педагога, към социалната защита на възпитателите чрез оказване систематична помощ, с отчитане на техните потребности и индивидуални качества.

От друга страна, водеща линия за ръководителя в управлението на ПОУ е наличието у него на собствена концепция, професионално мислене, индивидуален стил на управленска дейност. Стилът на работа на ръководителя, неговите делови и личностни качества оказват съществено въздействие върху режима и реда на работа в ПОУ, върху ефективността и резултатите от неговата дейност. Затова управлението трябва да се опира на личностното начало, тъй като крайните резултати от управленската дейност се постигат не от самия ръководител, а от всички членове на колектива. „Стилът на ръководителя също създава и възпроизвежда в колектива особена атмосфера и поражда свой ети-

кет, определен тип поведение и взаимоотношения“, отбелязват В. Лазарев и Т. Афанасиева (Lazarev, Afanasyeva, Eliseeva, Pudenko, 1995). За сплотяването на педагозите в колектива способства провеждането на такива мероприятия, в които педагозите могат да реализират своето творчество. Създаването на колектив от съмишленици е резултат от ефективно управление и е едновременно залог за ефективно организиран педагогически процес.

Изхождайки от гореизложеното, могат да се направят следните изводи:

- процесът на модернизация на руската система на предучилищното образование е свързан с внедряването на научни подходи към управлението на предучилищното образователно учреждение, разработването на нови управленски модели;

- модернизацията на системата на управление на предучилищното образователно учреждение е не само педагогическа и управленска задача, но и социална, тъй като от нейното решаване зависи качеството на образователната система, като цяло;

- успехът на развитието на цялата система на предучилищното образование в немалка степен зависи от внедряването в практиката на елементи на ефективния мениджмънт, който включва съвкупност от принципи, средства, форми и методи на управление на предучилищното образователно учреждение за целите на удовлетворяването на изискванията на децата и техните родители.

NOTES / БЕЛЕЖКИ

1. Ксендзова, Г. Ф. Организация менеджмента в дошкольном образовательном учреждении в условиях рыночной экономики: Автореферат дис. канд. пед. Наук. Г.Ф. Ксендзова; Якут. гос. ун-т им. М. К. Амосова, 2007.

REFERENCES / ЛИТЕРАТУРА

- Klimova, T. V. & Zharkova, E. V. (2008). Vnedrenie sistemay menedzhmenta kachestva v doshkolynoe obrazovatelnoye uchrezhdenie. *Fundamentalnaye issledovaniya*, 12. [Климова, Т. В. & Жаркова, Е. В. (2008). Внедрение системы менеджмента качества в дошкольное образовательное учреждение. *Фундаментальные исследования*, 12].
- Lazarev, V. S., Afanasyeva, T. P., Eliseeva, I. A. & Pudenko, T. I. (1995). *Rukovodstvo pedagogicheskim kolektivom: modeli i metody*. Moskva: Tsentr sots. i ekon. Issledovaniya [Лазарев, В. С., Афанасьева, Т. П., Елисеєва, И. А. & Пуденко, Т. И. (1995). *Руководство педагогическим коллективом: модели и методы*. Москва: Центр соц. и экон. Исследования].

- Mayer, A. A. (2005). Programma razvitiya doshkolynogo obrazovatelynogo uchrezhdeniya. *Pervoe sentyabrya*, 1. [Майер, А. А. (2005). Программа развития дошкольного образовательного учреждения. *Первое сентября*, 1].
- Pozdnyak, L. V. & Volobueva, L. M. (2006). Spetsifika upravlencheskoy deyatel'nosti sovremennogo rukovoditelya DOU. Moskva: *Nauchno-prakticheskiy zhurnal*, 5. [Поздняк, Л. В. & Волобуева, Л. М. (2006). Специфика управленческой деятельности современного руководителя ДОУ. Москва: *Научно-практический журнал*, 5].
- Pozdnyak, L. V. (2006). *Teoreticheskie osnovy upravleniya sovremennym doshkolynym obrazovatelynym uchrezhdeniem*. Moskva: Tvorcheskiy tsentr „Sfera“ [Поздняк, Л. В. (2006). *Теоретические основы управления современным дошкольным образовательным учреждением*. Москва: Творческий центр „Сфера“].

MANAGEMENT PROBLEMS IN MODERN PRESCHOOL INSTITUTIONS IN RUSSIA

Abstract. The preschool education system in Russia is changing significantly in terms of content and organization. Management activities of the director are determined by the requirements of new law “About the Education in the Russian Federation”, the Federal State educational standard for preschool education, and the requirements of the professional standards of teachers in preschool education. The modern manager must know the basis of the management activities; organize the work of the preschool in accordance with its laws. Management efficiency depends on the degree of qualification of the leader in the field of management and on the success of the methodical work with teachers as subjects of teaching. The modernization of preschool educational institutions, the increase of their autonomy level requires new approaches to the management of kindergartens.

✉ **Dr. Liudmila Volobueva**

Department of Preschool Education
Moscow State University of Education
Moscow, Russian Federation
E-mail: volobuevalm@mail.ru