



РАБОТА ЗАВЕДУЮЩЕГО ДОШКОЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ ПО АКТИВИЗАЦИИ ВОСПИТАТЕЛЕЙ ЧЕРЕЗ ИХ УЧАСТИЕ В КОМАНДНОЙ РАБОТЕ

Лариса ЗОРИЛО, доктор педагогических наук, доцент
Государственный университет имени „Алеку Руссо”, Бельцы, Молдова

Abstract: The article discusses the problem of finding the ways of activating the preschool teachers in the activities aimed to improve the quality of educational and upbringing work with preschool children in the period of modernization of the education system of the Republic and its transition to the regime of inclusion. The activity of the head of the kindergarten which creates and follows the collective-command principle of work is considered.

Необходимость поиска новых подходов к управлению детским садом обусловлена рядом проблем, решение которых сможет обеспечить рост качества образовательных услуг, которые предоставляет дошкольное образовательное учреждение.

Это, в первую очередь, связано с задачами переосмысления общественной значимости инклюзивного образовательного учреждения, повышением ответственности за конечные результаты развития каждого ребенка.

От того, насколько новое мышление, провозглашающее приоритет общечеловеческих ценностей, значимость каждого ребенка, уважение к многообразию форм развития, станет реальностью духовного мира воспитателя, во многом зависит процесс обновления молдавского общества.

Решение новых задач в свете правительственного постановления «О развитии инклюзивного образования в республике Молдова на период 2011-2020 г.» требует от воспитателей не только критического переосмысления содержания и форм обучения и воспитания детей дошкольного возраста, но и, прежде всего, творческого поиска, социальной активности по обеспечению качественного образования для каждого ребенка. Этому во многом способствует работа воспитателей в команде, так как она способна генерировать нестандартные решения, создавать «копилку решений», содействовать личностному и профессиональному росту членов команды, а значит повышать эффективность работы педагогического коллектива в целом.

Важным качеством современного воспитателя является умение работать в команде единомышленников, так как только командообразование имеет большие организационные ресурсы в достижении европейского уровня дошкольного воспитания. Поэтому тенденция к целенаправленному командообразованию в сфере управленческой деятельности заведующих дошкольными учреждениями становится все более актуальной.

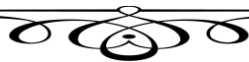
Но объявляя свои детские сады «командой», а воспитателей — ее членами, руководители детских садов зачастую не знают о принципах создания и функционирования команды специалистов, в связи с чем зачастую это не соответствует действительности.

«Командой» нередко руководители называют обычную рабочую группу воспитателей, которой они целенаправленно руководят, где каждый член группы подчиняется непосредственно заведующему или кому-то из членов администрации детского сада. В таком коллективе отсутствует командный дух, а заведующий уверен, что каждый воспитатель, как структурная единица этого коллектива должен правильно выполнять приказы. Поэтому в данной ситуации мы можем говорить только о функционировании «рабочей группы».

При этом заведующие детским садом не учитывают, что необходимо пройти период трансформирования воспитателей в команду. Для этого надо, чтобы коллектив был свободен от деструктивных конфликтов, чтобы в нем ощущался дух единства, мотивация на успех, высокая активность сотрудников, чтобы в процессе деятельности коллектива реализовались потенциалы и сильные стороны каждого.

Специалисты в области образовательного менеджмента (В. Гуцу, В. Кожокарь, А. Болбочану, В. Кику и др.), в своих работах говорят о необходимости учитывать специфику командообразования в нашей республике [1, 2, 3].

Они связывают это с тем, что отличительная особенность человека из Молдовы — неосознанная потребность поставить во главу угла качество человеческих взаимоотношений. В отличие от команд в западных странах, где закон - основа деятельности команды, для нашего менталитета главное не инструкции, а ценности команды, поэтому в определенный момент



возникает сначала неосознанная, а потом и осознанная потребность обойти или изменить эти правила. Поэтому уже созданные и успешно работающие команды нуждаются в постоянной «подпитке» командного духа.

Несмотря на то, что образовательные учреждения республики пытаются активно внедрять командные принципы работы, традиционная административно-командная система не позволяет реализовать в полной мере этот принцип современного менеджмента. Связано это с тем, что в команде вся группа должна принимать участие в анализе проблемы, поиске решения, и только после разработки решения внутри группы, распределяется ответственность между всеми членами команды.

Поэтому мы можем заключить, что команда воспитателей — это автономный самоуправляемый коллектив профессионалов в области дошкольного воспитания, способный оперативно, эффективно и качественно решать поставленные перед ним задачи.

Специалисты в области менеджмента выделяют следующие основные признаки команды [4]:

- эффективное конструктивное межличностное взаимодействие;
- профессионализм каждого сотрудника;
- положительное мышление, а следовательно — ориентация на общий успех;
- способность согласованно работать на общий результат;
- гибкое и мобильное распределение функций между членами команды.

Для исследования эффективности образования команды воспитателей в детском саду очень важно определить факторы, которые влияют на эффективность её деятельности.

– Прежде всего, это формирование высокой мотивации воспитателей работать вместе на общий результат. Для этого заведующий должен исключить традиционные формы административного управления, ввести нестандартные формы стимулирования, перспективы карьеры, имиджа, общественного признания и др. К сожалению, у современных менеджеров очень ограничены возможности стимулирования в виде более высокой оплаты, интересных командировок, туристических поездок, выездов по обмену опытом в другие страны.

Учитывая это, заведующий должен обладать информацией о стимулах, значимых для каждого члена команды. В этом ему поможет информация о наиболее важных жизненных принципах, предпочтениях, амбициях, интересах членов коллектива. На основании этой информации он составляет список стимулов, которые могут быть использованы им при формировании команды и оценке конечного результата.

- Один из ключевых принципов работы команды – добровольность участников в её деятельности. То есть в состав команды может быть включен только тот воспитатель, который изъявил желание войти в состав команды, причём на основе всех условий её деятельности.
- Каждый член команды выполняет определённую часть общего задания, которую ему поручает команда, а не заведующий детским садом. То есть в данном случае происходит коллективное исполнение работы, что также является немаловажным фактором её успеха.
- Вся команда и каждый её член несёт ответственность за результаты выполнения задания, независимо от того, кто виновен в его некачественном выполнении. Причём это требует от каждого члена команды исполнительности и это условие каждый принимает добровольно.

Реализация этих принципов в работе заведующего сталкивается с определёнными трудностями, поэтому он должен знать о всех «плюсах» и «минусах» использования командной работы в управлении детским садом.

В первую очередь, он должен учитывать, что команда — это самостоятельный сплоченный коллектив, и сохранить команду могут только высокие нравственные качества членов команды, а также их личная преданность делу. В связи с этим, заведующий должен знать теорию управления человеческими ресурсами, так как при командной работе резко возрастает ценность вклада каждого её члена, поэтому и сам руководитель и каждый воспитатель должны быть психологически к этому готовы.

А учитывая, что многое в команде держится на взаимоотношениях между ее членами, на «командном духе», системе ценностей, то это требует от заведующего постоянной поддержки и сопровождения команды.



По мнению ряда авторов (Ю. Конаржевский, А. Сиденко, Т. Шамова и др.) в сфере образования задачи и проблемы, как правило, долгосрочны и, соответственно, требуют формирования команд на длительную перспективу. Следовательно, появляется требование более тщательного и основательного подбора членов команды.

Анализ практики управления дошкольным учреждением показывает, что в системе образования редко формируются команды, которые решают какую-то конкретную задачу. При этом под термином «команда» понимается скорее «командный» стиль взаимодействия сотрудников-единомышленников, нежели форма организации работ.

Это связано с тем, что в образовательно-воспитательном процессе детского сада сложно точно определить сроки решения какой-либо проблемы, в том числе и представить результаты работы команды. Поэтому в дошкольных учреждениях команды организуются не столько для решения конкретной проблемы, сколько для совместного сотрудничества воспитателей в работе над определенной проблематикой. Чаще всего такая деятельность связана с творчеством педагогов, их креативностью, с исследованием, экспериментом, анализом и поиском наиболее эффективных решений в обучении и воспитании дошкольников.

При командно-коллегиальном управлении коллектив отличается атмосферой сотрудничества и открытости, эффективным взаимодействием, как между членами одной команды, так и между командами детского сада в целом. А.В. Сухомлинский утверждал о том, что для успешного функционирования школы лучше иметь группу сплоченных и средних учителей, идущих к одной цели, чем группу великолепных, но рассогласованных по целям педагогов.

Поэтому характеризуя современную команду детского сада, можно утверждать, что в ней каждый воспитатель несет ответственность за свою область, но говорит от имени команды. В тоже время никто не принимает решения в делах, за которые не несет ответственности, а проблема лидерства решается в соответствии с целью и содержанием деятельности.

Для заведующего важно знать и ограничения, которые существуют при формировании команды. Это требование, связанное со стабильностью состава команды. По рекомендации специалистов, не следует оставлять людей в команде более 5-8 лет, и не принимать воспитателей, которые не проявили своих деловых качеств в коллективе.

Для эффективной реализации командного управления детским садом для заведующего важно понимать процесс появления лидера в группе, который сможет эффективно руководить командой. Для этого ему надо выполнить следующие действия:

- определить воспитателей, которые обладают личностными качествами, которые дают им право быть лидером группы;
- выделить из этого списка тех, кто наиболее способен эффективно управлять командой;
- создать условия и ситуацию для того, чтобы группа воспитателей выдвинула именно этого человека как лидера.

Следовательно, для заведующего детским садом важно знать качества лидера, необходимые для эффективного командно-коллегиального управления.

Среди таких качеств исследователи выделяют три основных типа навыков: концептуальные, человеческие и технические навыки.

К концептуальным навыкам они относят: умения планировать, воспринимать и обрабатывать информацию, способность стратегически мыслить.


Человеческие навыки - способность лидера к работе с коллективом посредством людей, эффективно взаимодействовать в качестве члена команды.

Технические навыки - специальные знания и умения, необходимые для выполнения рабочих задач, умение использовать технические средства и оборудование. Кроме этого, владение аналитическими и иными мыслительными технологиями [Ibidem].

Таким образом, лидером группы становится тот, чьи способности и умения для данной группы наиболее актуальны. Группа передает ему статус лидера, а он использует свой управленческий опыт для эффективной работы команды единомышленников.

Один из важных аспектов деятельности команды – это принятие стратегических и тактических решений.

При командно-коллегиальном управлении этот процесс имеет свои особенности. Одна из них состоит в том, что заведующий не может иметь полного представления обо всех



педагогических процессах, протекающих в детском саду, а для этого ему нужна помощь воспитателей, психолога, методиста, помощника воспитателя и т.д.).

Во-вторых, все члены коллектива должны иметь возможность проявить свою инициативу, в том числе и участвуя в процессе принятия решения.

В-третьих, очень важно, чтобы управленческое решение было согласовано, правильно понято и принято всеми членами коллектива.

Именно это делает командный метод принятия решения значительно более эффективным, так как особенностью командного принятия управленческого решения является то, что при наличии в команде профессионалов значительно увеличивается количество используемой для принятия решения информации, а, следовательно, и её действенность.

Важным является также то, что командное принятие решения при коллективном согласовании с членами команды способствует не только принятию решения, но и согласию с ним, и как следствие - отсутствие конфликтов при его исполнении.

В этой связи представляет интерес японский метод, который заключается в том, что лидер команды предлагает для анализа и принятия решения текст, и каждый член команды, по своему усмотрению изменяет и дополняет его. Этот метод японцы называют круговым, потому что текст передается по кругу.

Существуют различные приемы принятия командного решения, такие как «Метод Дельфи», «Мозговой штурм», «Имитационное моделирование», «Метод аналогий», «Линейное программирование» и др. В каждом из них происходит согласование принимаемого решения со всеми участниками. Это даёт возможность повысить мотивацию всех членов команды по его выполнению.

Для детского сада управленческое решение имеет особое значение, так как оно принимаются относительно детей. В этой связи риски должны быть сведены к минимуму.

При командно-коллегиальном управлении, когда для принятия управленческого решения используется коллективный разум всех членов команды, такие риски снижаются, поскольку при согласовании позиций каждое мнение может быть учтено, а субъективизм и потеря информации сокращается.

Для того, чтобы избежать привычки принимать управленческие решения по шаблону, не переоценить возможный успех, исключить установку на самый быстрый результат, заведующему детским садом необходим профессионализм не только относительно образовательного менеджмента, но и психолого-педагогической подготовки.

Исключить эти риски даёт возможность командный метод работы, когда групповые решения проходят процедуру внеличного анализа, когда ошибки одного члена команды может заметить и зафиксировать другой ее член. Кроме этого в выполнении решения, которое принято командой, будет заинтересован каждый, так как это и его собственное решение.

Управленческие решения, принятые на основе согласования в команде, способствуют качественному и своевременному решению педагогических задач, стоящих перед детским садом, достижению высоких результатов в воспитании и обучении детей дошкольного возраста.

Таким образом, для эффективного формирования команд в рамках командно-коллегиального управления, со стороны заведующего дошкольным учреждением необходима система психологического сопровождения этого процесса, интенсификация работы с родительской общественностью, педагогическим советом и т.д.

Библиографические ссылки:

1. Bolboceanu A., Moldovan-Bătrînac V., Velişco N. Ghidul cadrelor didactice pentru educația timpurie și preșcolară. Chișinău: UNICEF, 2008. 248 p.
2. Cojocar V. Gh. Schimbarea în educație și schimbarea managerială. Chișinău: Lumina, 2004. 336 p.
3. Guțu V., Chicu V. Managementul schimbării în cadrul educațional. Chișinău: CEP USM, 2005. 144 p.
4. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. Москва: Центр «Педагогический поиск», 2000. 224 с.
5. Шамова Т.И. Управление образовательными системами. Москва: ВЛАДОС, 2002. 302 с.