

Алексеева Н. А.

**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ДОШКОЛЬНОМ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ**

Адрес статьи: [www.gramota.net/materials/1/2009/4-2/1.html](http://www.gramota.net/materials/1/2009/4-2/1.html)

Статья опубликована в авторской редакции и отражает точку зрения автора(ов) по рассматриваемому вопросу.

Источник

**Альманах современной науки и образования**

Тамбов: Грамота, 2009. № 4 (23): в 2-х ч. Ч. II. С. 8-19. ISSN 1993-5552.

Адрес журнала: [www.gramota.net/editions/1.html](http://www.gramota.net/editions/1.html)

Содержание данного номера журнала: [www.gramota.net/materials/1/2009/4-2/](http://www.gramota.net/materials/1/2009/4-2/)

**© Издательство "Грамота"**

Информация о возможности публикации статей в журнале размещена на Интернет сайте издательства: [www.gramota.net](http://www.gramota.net)

Вопросы, связанные с публикациями научных материалов, редакция просит направлять на адрес: [almanac@gramota.net](mailto:almanac@gramota.net)

## УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ДОШКОЛЬНОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

Алексеева Н. А.

МДОУ «Детский сад № 1 «Аленушка», г. Озерск

Коренные изменения охватывают все стороны нашей жизни, не минуя такой сферы, как управление. За последние годы произошла стремительная ломка стереотипов управленческого мышления, связанных с командно-административной системой. Еще сравнительно недавно руководитель ДОО исполнял полученное указание и обеспечивал работу своего учреждения.

Новая ситуация в экономике, в идеологической и политической жизни страны, болезненный переход к рыночным отношениям создали сложное положение не только для руководителей предприятий. Но и для управленцев, работающих в сфере образования. Рыночные отношения требуют резкого роста самостоятельности, умения, оказавшись один на один со сложными задачами, решать их самому, не ожидая приказа «сверху». Они требуют нового подхода к сотрудникам и коллективам, коренного переосмысления управления социальными системами.

«Для движения вперед есть классическое средство – внимательное изучение правды жизни, теоретическое ее осмысление и склонность людей к экспериментированию» (Ю. А. Конаржевский). В январе 2004 года осуществлены перемены в системе управления образованием нашего города – переход на работу в условиях финансово-хозяйственной самостоятельности. Для нашего МДОУ этот переход совпал с организационными преобразованиями: несколько детских садов были присоединены к одному. В результате мы вышли на финансовую самостоятельность в условиях объединенного детского сада.

Поэтому одной из проблем на данном этапе стало **управление организационными изменениями ДОО**. Принципы построения организаций, проведения организационных изменений рассматриваются в литературе по управлению организациями. Они рассматривают этот процесс как изменение одной или нескольких составляющих организации на основе мирового опыта менеджмента.

Нами была осуществлена попытка построить процесс управления ДОО организационными изменениями ДОО на основе теоретических положений менеджмента и рассмотреть проблему с точки зрения **организационной структуры ДОО**, как *объекта* исследования, где *предметом* исследования определены **структурные изменения ДОО**.

*Цель:* определение совокупности структурных изменений, обеспечивающих эффективность управления ДОО в новых условиях.

*Задачи:*

- изучение литературы по данной проблеме;
- определение структурных изменений;
- конкретизация изменений применительно к условиям работы ДОО-объединения.

Управление – это явление объективно обусловленное, вызванное к жизни закономерностями и взаимосвязями функционирования систем. В энциклопедическом словаре приводится следующее определение: *управление* – это функция организованных систем различной природы, обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программы и целей.

Управление связано с людьми и осуществляется на основе общественных закономерностей. В управлении в обществе именно люди посредством определенных организационных норм, стимулов и т.п. управляют своими общественными отношениями, поведением и деятельностью. Управление в обществе представляет собой целеполагающее, организующее и регулирующее воздействие людей на собственную общественную и групповую жизнедеятельность. Управление отличается от общественной саморегуляции, которая может быть стихийной, происходить хаотически, случайно. К настоящему времени известны несколько важнейших подходов, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления. Управление рассматривается с 3-х точек зрения:

- **Процессный подход** рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных человеческих функций.

- **Ситуационный подход** концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации. Ситуационный подход расширил практические применения теории систем, определив основные внутренние и внешние переменные, которые влияют на организацию.

- **Системный подход** рассматривает организацию как открытую систему, состоящую из нескольких взаимосвязанных систем. Организация получает ресурсы из внешней среды, обрабатывает их и выдает услуги во внешнюю среду. В системном подходе подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи, технологии, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

А. Н. Троян обращает внимание на следующее, управление как понятие имеет широкое толкование. Оно является объектом изучения многих наук: психологии, педагогики, физиологии, биологии, кибернетики, со-

циологии, философии, экономики и др.

Управление – это процесс целенаправленного, осознанного воздействия субъекта управления на объект управления для достижения определенных целей, результатов деятельности. Управление может рассматриваться как взаимодействие, как процесс, как организация. Современное развитие теории управления базируется на использовании концепции и методов, разработанных в других науках (философии, социологии). Но в теории управления происходит их взаимодействие и взаимодополнение. Управление ДОУ всегда связано с людьми и осуществляется на основе общественных закономерностей, т.к. является управлением социальным. Социальное управление состоит в направляющем, организующем, регулирующем воздействии на общественные процессы.

Основная цель управления - эффективное и планомерное использование сил, средств, людских ресурсов для достижения оптимального результата. Из целей вытекают задачи управления, которые решаются в комплексе и определяют технологию достижения целей. Задача – это работа или часть работы (операции, процедуры), которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.

Любая управленческая деятельность состоит из последовательности взаимосвязанных действий (функций), представляющих законченный цикл. В настоящее время нет единства в определении перечня основных функций. Большинство авторов таковыми считают:

- планирование;
- организационная деятельность;
- контроль;
- анализ.

Операционные функции управления взаимосвязаны, между ними нет жесткого разграничения. Все они имеют некоторые общие характеристики: их реализация требует мотивации, коммуникации между участниками, принятия решения, которые связывают все управленческие функции.

#### **Принципы управления ДОУ**

Управление, как любая деятельность, основывается на соблюдении ряда принципов. Принципы управления – это основополагающая идея по осуществлению управленческих функций. Принципы являются конкретным проявлением и отражением закономерностей управления.

- Системность и целостность в управлении. Реализация этого принципа предполагает взаимодействие, взаимосвязь всех управляющих функций, исключает односторонность в управлении. Именно понимание педагогического процесса как целостного явления, его системной природы создает реальные условия для эффективного управления им.

- Оптимальное сочетание централизации и децентрализации. Чем выше концентрация полномочий в высшем звене руководства организацией, тем более она централизована.

Уровень централизации организации определяется следующими *характеристиками*:

- количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления, уменьшает степень централизации;

- важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях;

- последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. Если руководители среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более одной функции, то организация слабо централизована;

- ежедневный контроль за работой подчиненных говорит о высокой степени централизации, оценка достигнутых результатов проводится в слабо централизованных организациях.

Достоинство централизованных структур состоит в следующем:

- улучшение контроля и координации специализированных функций, уменьшение количества и масштабов ошибочных решений, принимаемых менее опытными менеджерами;

- сильное централизованное управление способствует гармоничному развитию подразделений предприятия и организации в целом;

- возможность экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального административного органа.

Децентрализованные организации – такие организации, в которых существенная часть полномочий делегирована нижестоящим уровням управления. Децентрализация управления организацией проводится на основе принципов делегирования:

- полномочия передаются тому подчиненному, который должен достичь ожидаемого результата;

- передача полномочий осуществляется по линии управления так, чтобы каждый подчиненный знал, кто конкретно его уполномочил, и нес ответственность непосредственно перед ним;

- каждый руководитель принимает решения в пределах своих полномочий;

- передаются только полномочия, подчиненный несет ответственность перед своим непосредственным начальником, но тот в свою очередь несет ответственность за действия подчиненного.

Преимущества децентрализованных структур:

- чем крупнее организация. Тем сложнее процесс принятия решений из-за увеличения объема обрабатываемой информации;

- децентрализация дает возможность принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и лучше всех ее знает;

- децентрализация стимулирует инициативу и позволяет работнику отождествлять себя с организацией;

- децентрализация готовит молодого руководителя к более высоким должностям, представляя ему возможность принимать важные решения в начале карьеры. От соблюдения правильного соотношения между единоначалием и коллегиальностью во многом зависит эффективность и действенность управления.

- Научная обоснованность управления.

Соблюдение данного принципа заключается в построении системы управления на новейших данных науки управления. Научное управление несовместимо с субъективизмом. Каждый руководитель должен изучать и правильно применять на практике закономерности и объективные тенденции развития общества, педагогических систем и принимать решение с учетом объективно сложившейся обстановки и результатов прогнозов на будущее. Поэтому реализация принципа научной обоснованности управления в значительной мере определяется наличием достоверной и полной информации о состоянии управляемой педагогической системы и окружающей среды.

### Организации

Современный менеджмент предлагает следующие определения организации, взаимосвязанные между собой:

- координирующая деятельность;
- свойство объекта иметь упорядоченную структуру;
- социальная группа, созданная искусственно и обладающая целью.

**Организация** – социальная общность, группа людей, объединенных общей программой, общей целью или задачей. Под организацией рассматривается, прежде всего, юридическое лицо. Все юридические лица обладают общими признаками:

- организационное единство, т.е. организация юридического лица как единого целого, с определением внутренней структуры, предназначенной для управления юридическим лицом для достижения целей его деятельности;
- имущественная обособленность, т.е. наличие своего обособленного имущества, самостоятельный баланс или смета;
- самостоятельная имущественная ответственность;
- возможность самостоятельно приобретать гражданские права, нести обязанности и быть истцом или ответчиком в суде.

Организация в достижении намеченных целей использует в процессе производственной деятельности различные ресурсы. Главные ресурсы – это люди (учредители, руководители, наемные работники), идеи, технологии, информация. Главная задача организации в области использования ресурсов – достижение цели при минимуме затрат и максимуме эффективности.

Организации зависимы от окружающего мира, т.к. именно вовне направлена их цель. Во внешнюю среду включают: экономические условия и запросы потребителей, деятельность профсоюзов и ведомств, деятельность контролирующих органов, конкурирующие организации, систему ценностей в обществе, развитие техники и технологии.

Выделяют несколько видов разделения труда. Распределение всей работы по профессиональному признаку между участниками трудового процесса – горизонтальное разделение труда. Вертикальное разделение труда отделяет управление (координирование действий и сотрудников) от самих действий. Управление организации осуществляется по следующим **направлениям**:

- общее (высшее) руководство – выработка концепции, выбор общей стратегии и реализация основных перспективных направлений деятельности организации;
- технологическое руководство – поиск и разработка, внедрение прогрессивных технологий; рационализация производственных процессов на основе внедрения современных методов управления;
- экономическое руководство – финансово-экономическая деятельность организации, стимулирование труда;
- оперативное управление – составление оперативных планов, расстановка исполнителей по рабочим местам, инструктаж работников, организация учета и контроля за ходом производственного процесса и его результатами;
- управление персоналом – набор, распределение и обучение персонала, выработка мотиваций, разрешение конфликтов.

### Характеристика внутренних составляющих организации

**Цели** – наиболее общие ориентиры деятельности организации, достижение которых предполагается в полном объеме или в своей большей части.

**Задачи** – конкретные ориентиры, описания серии рабочих функций, определяющие форму и время достижения цели.

**Технология** – научные идеи, характер работы.

**Структура** – упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого (Р. Холл).

**Человеческие факторы** включают в себя работников, их профессионализм, взаимоотношения между ними.

### Организационные изменения

Под **организационными изменениями** понимают решение руководства изменить одну или более внут-

ренных составляющих организаций. Даже прекрасно спроектированная организационная структура с течением времени начинает становиться неадекватной внутренней и внешней среде. Возникает потребность в модификации организационной структуры.

Внешняя среда динамична и изменяется постоянно. Внутренняя среда, будучи формализованной, не может меняться динамично, в ней приходится проводить изменения периодически. Сразу после успешно проведенного изменения организационная структура полностью адекватна внешней и внутренней среде. Однако на ее изменения неизменно были затрачены средства. Изменения организационной структуры нельзя считать целесообразными до тех пор, пока не окупятся издержки на ее проведение. А издержки на ее проведение окупаются, поскольку измененная структура, будучи неадекватной внешней и внутренней среде, приносит убытки в виде упущенной выгоды.

Целесообразно разделять изменения на индивидуальном уровне, на уровне группы (отдела, цеха, подразделения), на уровне организации в целом, на более высоком уровне (отрасли, региона, всего государства). При возрастании уровня изменения увеличиваются сроки и сложность его осуществления (А. И. Орлов).

Структурные изменения в первую очередь затрагивают следующее:

- систему распределения полномочий и ответственности;
- схему управленческой иерархии;
- баланс между централизацией и децентрализацией.

Изменения в технологии относятся к внедрению новых научных идей, инноваций, изменения нормативов, характера работы.

Изменения в персонале подразумевают:

- пересмотр изменений мотивации сотрудников;
- техническую и психологическую подготовку;
- повышение квалификации;
- повышение качества трудовой жизни.

Каждая организация имеет свою **структуру**, которая в идеале должна наилучшим образом способствовать реализации основной цели.

**Структура организации** – совокупность связей и взаимоотношений уровней управления и функциональных областей (административной, финансовой, информационной, коммуникативной), которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации.

Сегодня практическое управление организацией во многом зависит от характера ее деятельности; существуют достаточно разнообразные организационные структуры и они стали объектом внимательного изучения управленческой науки. Поэтому руководителю современного предприятия при формировании и корректировке его стратегии необходимо иметь представление об основных, наиболее распространенных и используемых видах организационных структур.

Так, используя принцип специализации и разделения труда в организации, можно обеспечить достижение результатов гораздо более существенных, чем простое арифметическое сложение результатов труда отдельных работников. Для осуществления специализации и разделения труда необходимо систему делегированных полномочий в организации воплотить в определенную структуру, которая позволила бы наиболее рационально распределять и координировать усилия работников при достижении стратегических и тактических целей.

Однако это не означает, что после того как определена стратегия организации, автоматически определится и ее структура. Это означает лишь, что структура должна формироваться с учетом выбранной стратегии для более эффективного достижения организацией поставленных стратегических целей.

Р. Холл указывает на существующие подходы к определению организационной структуры, как, например, расстановка людей в разных социальных позициях, на которые влияют паролевые отношения между этими людьми. Автор подчеркивает, что это простое определение требует расширения. Во-первых, такое определение говорит о разделении труда, т.е. люди получают разные задачи или задания внутри организации. Во-вторых, о том, что организация содержит ранги или иерархию; позиции, определяемые правилами и инструкциями, специфика которых в разной степени определяет обязательность поведения людей, занимающих эти позиции.

**Элементами** организационной структуры управления могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять:

- на горизонтальные (совместное принятие решений сотрудниками);
- на вертикальные (связи власти и подчинения).

Необходимость в них возникает при иерархическом построении системы управления, т.е. при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели. В зависимости от уровней, а также степени согласованности между ними различают различные виды организационных структур.

**Факторы**, влияющие на организационную структуру:

- управленческая культура: стиль управления; процесс принятия решений; диапазон контроля; качество и способности персонала;

- окружающая среда: географическое положение и местные обычаи; особенности законодательства; информационные потоки и техническое оснащение;
- технологии: уровень технической оснащенности, количество занятых сотрудников, отраслевые особенности.

Структурные подразделения организации называют также и элементами – это группы людей, сформированных в отделы, управления, службы, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели.

### Последовательность построения структуры

Для каждой организации структура управления будет в достаточной степени индивидуальной. Но в каждой из структур соблюдаются следующие принципы:

1. Структура управления строится на принципах единоначалия. Единоначалие – это такой принцип построения организации, согласно которому подчиненный должен принимать полномочия только от одного начальника и быть ответственным перед ним.
2. Основой для структуризации управленческой деятельности является положение, что в любой организации присутствует разделение труда.
3. Преднамеренное вертикальное разделение труда в организации дает в результате иерархию управленческих уровней. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Лицо, находящееся на высшей ступени управления, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена. Эти руководители в свою очередь могут иметь нескольких руководителей низшего звена, т.е. руководителей на том уровне, который находится, который непосредственно над уровнем неуправленческого персонала.
4. Формулирование задач. Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. Каждая должность включает ряд задач, рассматриваемых как необходимый вклад в достижение целей организации.

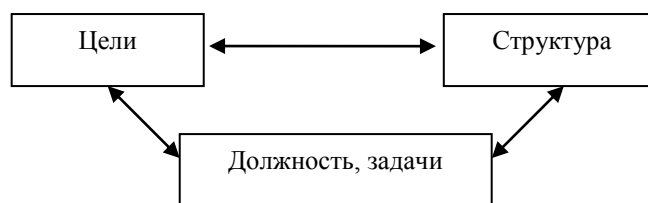


Рис. 1. Взаимосвязь должностей, структуры и целей

Задачи организации традиционно делятся на три категории: работа с людьми, предметами, информацией. При этом в зависимости от должности может быть предусмотрено решение как всех трех категорий задач, так и выделение какой-то определенной.

5. Горизонтально разделенная управленческая работа должна быть скоординирована, чтобы организация могла добиться успеха в своей деятельности. В крупных организациях руководители часто затрачивают время на координирование работы других руководителей, которые в свою очередь также координируют работу руководителей. Такое вертикальное развертывание разделения труда в результате образует уровни управления.



Рис. 2.

6. Каждый линейный руководитель имеет в своем подчинении определенные категории сотрудников. Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляют собой сферу контроля – один из важнейших аспектов организационной структуры учреждения.

7. Определение четкой структуры позволяет широко использовать делегирование. Делегирование пред-

ставляет собой передачу прав получателю, который принимает на себя ответственность за них. Делегируются, прежде всего, полномочия и власть, которая позволяет их выполнять.

Каждый сотрудник должен представлять, в какие взаимоотношения по должности он включается, выполняя свои должностные обязанности: кому подчиняется, перед кем ответственен, кем (чем) руководит, каким образом выполнение им функциональных обязанностей сказывается на качестве выполняемой работы. Поэтому необходимо со всей ответственностью подойти к созданию документов, относящихся к локальным актам – должностным инструкциям. Должностная инструкция представляет собой локальный акт учреждения, в котором изложены основные задачи, необходимые навыки и полномочия различных должностей организации. Этот документ может содержать не только требования, определенные нормативными документами, но и разработанные в конкретной организации, учитывающие особенности подготовки, уровень квалификации конкретного человека. В должностной инструкции должны быть прописаны положения, отражающие структуру организации.

Структура организации разрабатывается сверху вниз. Вначале определяются крупные сферы деятельности, затем они дробятся на более мелкие подразделения, которые должны решать конкретные задачи организации:

- на основании определенных при разработке стратегий основных направлений деятельности организации ее структура подразделяется на крупные горизонтальные блоки, не связанные отношениями иерархической подчиненности;

- в выделенных крупных горизонтальных блоках определяются линейные и горизонтальные подразделения;

- проводится деление крупных структурообразующих горизонтальных блоков организации на мелкие подразделения с целью эффективности специализации и обеспечения эффективного взаимодействия между ними при решении задач, стоящих перед каждым из них и организацией в целом;

- внутри каждого подразделения составляются штатные расписания;

- по каждой должности штатного расписания устанавливаются задачи и должностные инструкции, полномочия и обязанности;

- определяется состав исполнителей по должностям штатного расписания.

Существует несколько видов структур организаций:

**Линейные организационные структуры** предполагают построение системы управления по ступеням иерархии, т.е. подчинения подразделений или отдельных сотрудников непосредственному начальнику, который руководит ими по всем видам выполняемых работ.

*Преимущество:* простота.

*Основные черты:* единоначалие, полнота проявления властных полномочий, оперативность действий, комплексное рассмотрение проблем, экономичность и эффективность.

*Недостатки:* отсутствие функциональной специализации, слабая информированность работников отдельных звеньев, приоритетность текущих дел, сдержанное восприятие нового.

**Функциональные организационные структуры** предполагают формирование аппарата подразделений специалистов, выполняющих определенные функции. Деление по функциональному признаку предполагает создание специализированных особых направлений, наделенных особыми функциями, осуществление которых служит достижению основных целей.

**Комбинированные образования:**

- линейно-штабные оргструктуры – основаны на линейных структурах, где при каждом руководящем звене создан штаб, разрабатывающий проекты решений без права их принятия;

- структуры ограниченного функционализма также предполагают образование штабов, но с приданием им ограниченного права принятия решений;

- линейно-функциональные организационные структуры основаны на разделении полномочий, ответственности управленческих работников разного уровня.

Наибольшая автономия подразделениям предоставляется при так называемой «многомерной организации» - структуре, в которой подразделения делегируются значительные полномочия:

- они выступают как самостоятельные центры;

- учитываются такие аспекты, определяющие деятельность, как территория, потребитель. Необходимость их единовременного учета создать эффект многомерности;

- у отдельного подразделения появляется возможность при максимально-допустимой степени авторитарности сохранять синергетический эффект, т.е. возможность использовать в своей деятельности положительный эффект взаимодействия различных подразделений организации, включая функциональные;

- легко осуществляется адаптация к изменениям внешних условий ее функционирования. Это может достигаться лишь с помощью корректировки целевых установок и перераспределения ресурсов между подразделениями;

- можно изменять структуру без существенного влияния на другие подразделения, реагируя на изменения внешней среды;

- созданы условия для делегирования полномочий. При этом общее руководство организаций сохраняется.

**Структура организационных отношений** – это связи между структурными подразделениями, а также

между отдельными работниками, которые устанавливаются на основе целей и задач, содержания деятельности учреждения, штатного расписания и должностных инструкций. Организационную структуру определяют:

- размер организации;
- характер, объем технологии выполняемых работ;
- требование к персоналу;
- нормативно-правовая база;
- связи с внешними органами управления.

Организационная структура включает связи двух типов: горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные связи, сотрудничество, кооперация, установленные между двумя равноправными структурными подразделениями, работниками.

Вертикальные – связи подчинения, управления, которые устанавливаются между структурными подразделениями, работниками. Вертикальные связи подразделяются на линейные и функциональные.

Линейные связи отвечают за движения информации от линейных руководителей, полностью отвечающих за деятельность организации или ее структурного подразделения, характеризуют централизацию управления.

Линейно-функциональная структура основана на целевой структуризации и выделении целевых подразделений, и руководитель характеризует соотношение централизации и децентрализации. В основе этого типа структуры лежит специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам, поэтому наряду с иерархией линейного руководства существуют функциональные разделения, которые специализированы на выполнении определенных видов управленческих действий.

Связи «по вертикали» достаточно хорошо разработаны в литературе. Они определены правовым статусом, закреплены Уставом и др. нормативными документами. Связи «по горизонтали» менее разработаны, что создает трудности в организации системы взаимодействия сотрудников, согласованности в работе коллектива. Организационная структура, как утверждает Е. А. Капто, «...функционально детерминирована. А именно: изменение содержания потребностей управляемых объектов, обуславливает необходимость изменения функций, что в свою очередь ведет к необходимости изменения структуры».

Примечательно, что основной тенденцией совершенствования тенденцией совершенствования организационных структур в западном менеджменте является переход от вертикальных структур к линейно-функциональным структурам, т.е. к «горизонтальному управлению». Как отмечают Ю. А. Конаржевский, В. С. Лазарев, управление современным образовательным учреждением также характеризуется ослаблением вертикальных функций и развитием горизонтальных структур.

Соответственно в этой структуре меняются и отношения: основное звено – специалисты, т.е. те, кто работает с «клиентом» (ребенком); идет децентрализация управления, перераспределение прав. Это в конечном итоге определяет функционально другой подход к организации деятельности работников: от должностных инструкций к командной работе. Поэтому оценка результатов труда осуществляется не по конечному результату работы каждого из сотрудников, а по тому, что он сделал для успешной работы команды. Это важно:

- т.к. педагогический труд является по характеру творческим, зависит во многом от личности педагога, поэтому не может быть подвергнут четкой регламентации, и в основе власти должно иметь доверие, при сохранении со стороны руководителя функций контроля;

- т.к. несмотря на индивидуальный характер педагогический труд, по сути, является коллективным, его результат во многом зависит от единства взглядов всех сотрудников на ребенка, педагогическую деятельность, методы работы, поэтому важно сотрудничество всех педагогов и других работников МДОУ.

Ю. А. Конаржевский характеризует значение горизонтальных связей – инструмент координационной и информационной поддержки сотрудников, который представляет самостоятельность, особенно при делегировании. Наличие широких горизонтальных связей предохраняет работников от застоя, это инструмент обмена и движения профессиональной информации и способствуют развитию взаимодействия между сотрудниками.

*Для повышения эффективности организационных структур необходимы следующие требования:*

1. Наличие ясно сформулированной цели или нескольких целей (т.е. принцип единства целей).
2. Организационная структура должна быть предельно проста, чтобы обеспечивать:
  - возможность работника легче понять и приспособиться к данной форме управления и активно участвовать в реализации целей организации;
  - динамичность структуры, что особенно важно в изменяющихся условиях.
3. Система связей должна быть эффективной, обеспечивать четкую и быструю передачу информации и уменьшение до минимума искажений информации и распоряжений в процессе этой передачи и иметь соответствующую обратную связь.
4. Количество звеньев в организации не должно быть слишком большим.
5. Функции линейного руководства должны быть четко скоординированы.

#### **Организационное развитие**

По мнению Орлова А. И. сегодняшним руководителям приходится иметь дело с непрерывными, быстрыми изменениями, столкнувшись с необходимостью принять важное решение. Уже больше не могут ссы-



латься на разработанный ранее план. Управленцы должны постоянно ощущать изменения, как в окружающем мире, так и в организации, определять эти изменения и управлять ими. Управление организационными изменениями предполагает не контроль над ними, а больше их понимание, подстраивание под них и проведение изменений тогда, когда это возможно. Руководители не могут знать всего или определять ресурсы для каждой ситуации. Организационные изменения это долгосрочная поэтапная работа по повышению способности организации обновлять себя, решать возникающие проблемы и быстро реагировать на внешние и внутренние перемены. Внешняя среда динамична и изменяется постоянно. Внутренняя среда, будучи формализованной, не может меняться динамично, поэтому в ней приходится проводить изменения периодически, в дискретном режиме.

Современное дошкольное образовательное учреждение наделено значительными правами в реализации своих целей и задач. Эти права определены основными нормативными актами: Законом РФ «Об образовании», а также Типовым положением ДОУ.

В статье 32 Закона РФ «Об образовании» определена компетенция и ответственность ДОУ, в частности установления структуры управления деятельностью ДОУ, штатного расписания, распределения должностных обязанностей», данная норма содержится также в пункте 37 Типового положения о ДОУ. Ответственность за деятельность государственного и муниципального ДОУ перед учредителем несет заведующий (директор), осуществляющий непосредственное руководство этим учреждением. Соответственно в компетенцию руководителя входит создание системы организационных взаимоотношений во вверенном ему учреждении, построение структуры управления.

В современных условиях работы ДОУ в первую очередь была поставлена задача стратегического характера: переход детских садов в ДОУ-объединение. В организационном построении ДОУ как управляемого объекта выявилась трансформация распределения ролей, методов функционирования, организационной структуры, связей. Разработка структуры управления происходила на основе поиска «золотой середины» между централизацией и децентрализацией управления. С учетом внешних условий была реорганизована (модернизирована) организационная структура.

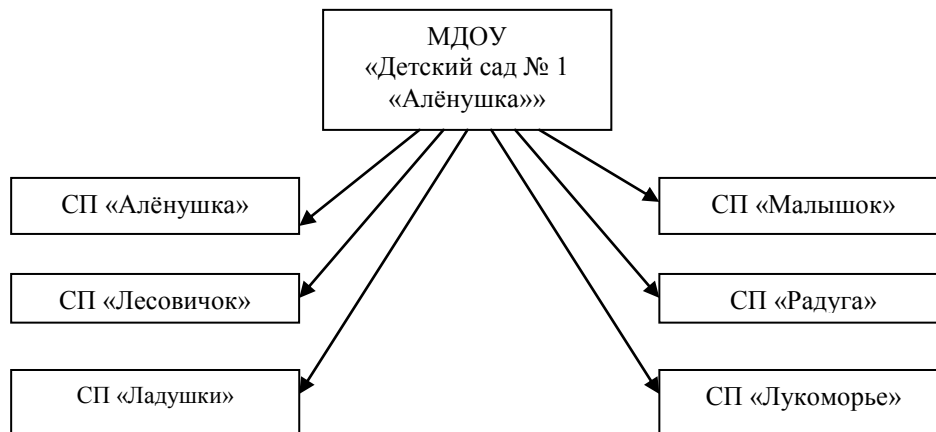


Рис. 3.

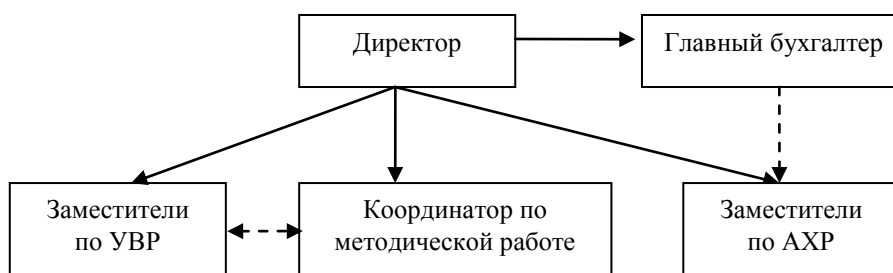


Рис. 4.

Функции руководителей на всех уровнях существенно изменились. Хотя все руководители играют определенные роли и выполняют определенные функции, это не значит, что большое число руководителей заняты выполнением одной и той же работы. Руководящая работа разделена. Одна из форм разделения управленческого труда носит **горизонтальный характер**: расстановка конкретных руководителей во главе отдельных подразделений.

**Вертикальное разделение** труда образует уровни управления.

- Руководители низового звена (операционные руководители): старшие воспитатели, старшие медсестры, специалисты. Организационный уровень. Осуществляют контроль над выполнением определенных за-

даний для непрерывного обеспечения непосредственной информацией о правильности выполнения этих заданий. Исследования показывают, что работа руководителя низового звена является напряженной и наполненной разнообразными действиями.

- Руководители среднего звена контролируют и координируют руководителей низового звена: заместители директора, главный бухгалтер. Руководят работой структурных подразделений в целом. Наделены большой ответственностью.

- Руководитель высшего звена – директор. Отвечает за принятие важнейших решений для организации. Организует взаимодействие с внешней средой. Функции директора от проблем оперативного порядка перешли к проблемам стратегическим.

#### **Основные задачи координатора по методической работе**

Горизонтально разделенная управленческая работа должна быть скоординирована, чтобы ДООУ смогло добиваться успеха в своей основной образовательной деятельности. Для этих целей в штат МДОУ введена дополнительная должность координатор методической работы. Ю. А. Конаржевский уточняет, что «координация – это совершенно своеобразная профессиональная основополагающая деятельность руководителя по согласованию деятельности людей с целью направления их активности на гармоническую кооперацию энергии в достижении общей цели. Координировать, значит строить людские отношения».

В условиях объединения детских садов появилась необходимость синхронизации индивидуальных действий отдельных структурных подразделений в образовательной и методической деятельности: на наш взгляд появляется возможность сочетать индивидуальные задачи каждого из структурных подразделений с общими задачами всего учреждения. Координировать, как считает Конаржевский Ю. А., значит формировать единство разнообразного. В подчинении у координатора нет никого, но он обладает широкими полномочиями и обилием личных контактов, достаточных для решений многих проблем. Результатом координационного управления должна стать высшая форма сотрудничества – кооперация труда. Вернер Зигерт и Лючия Ланг формулируют следующие 12 принципов кооперации:

1. Цель совместной работы должна быть ясна и понятна всем участникам.
2. Партнерам по возможности должны быть знакомы задачи друг друга.
3. При работе должны царить хорошее взаимопонимание и свободный обмен информацией.
4. Никто не должен настаивать на своем варианте решения. Надо быть готовым пойти на компромисс и изменить свое решение в пользу другого, обещающего успех для всех.
5. Необходимы правила игры, которых все должны придерживаться.
6. Сильные стороны партнеров важнее для совместного дела, чем их слабые стороны. Первые необходимо скомбинировать, вторые – нейтрализовать.
7. Вся информация должна поступать к координатору, чтобы можно было сразу же передать ее всем, кого она непосредственно касается.
8. Каждый отвечает за свой участок работы, за надежность и соблюдение сроков.
9. В случае удаи следует поощрять всех участников, имеющих отношение к данной работе.
10. Все должны быть ознакомлены с плановыми условиями совместной работы.
11. Если решения принимаются не совместно, они должны быть всем понятны и соответственно обоснованы.

На втором уровне управления увеличивается количество заместителей (в нашем случае по количеству структурных подразделений), а так же координатора по методической работе, функциональных органов и комиссий: экспертная, аттестационная и т.д. Руководители второго уровня – заместители директора вместе с психологами, медицинскими работниками, старшими воспитателями не только осуществляют организацию педагогического коллектива, всех процессов обучения и воспитания, но и определяют средства и условия, тактику деятельности, которые позволяют осуществлять стратегические цели. На этом уровне создается механизм взаимодействия с родителями.

В организации самоуправления реализуется новый характер взаимоотношений. Директор ДООУ – работодатель, администратор, руководитель – с одной стороны, с другой стороны – работник ДООУ, член методического объединения, творческой группы, экспертной комиссии т.д. Директор делегирует ряд прав и полномочий нижестоящим руководителям, уходит от рутинной оперативной работы, высвобождает себя для решения стратегических проблем, для централизованной координации, для административно-хозяйственной работы. Как линейные руководители, они специализируются по профилям (учебно-воспитательная работа, административно-хозяйственная работа), по отдельным направлениям. По сути дела в условиях работы объединенного ДООУ заместители по УВР выполняют функции заведующих структурных подразделений. На этом уровне разрабатываются планы, конкретизирующие стратегические, вырабатывается тактика реализации программы, создаются условия для нормальной, слаженной работы коллектива. Деятельность руководителя этого уровня характеризуется такими функциями и видами работы: моделирование, экспериментирование, информирование, стимулирование, мотивирование, предупреждение, регулирование конфликтов.

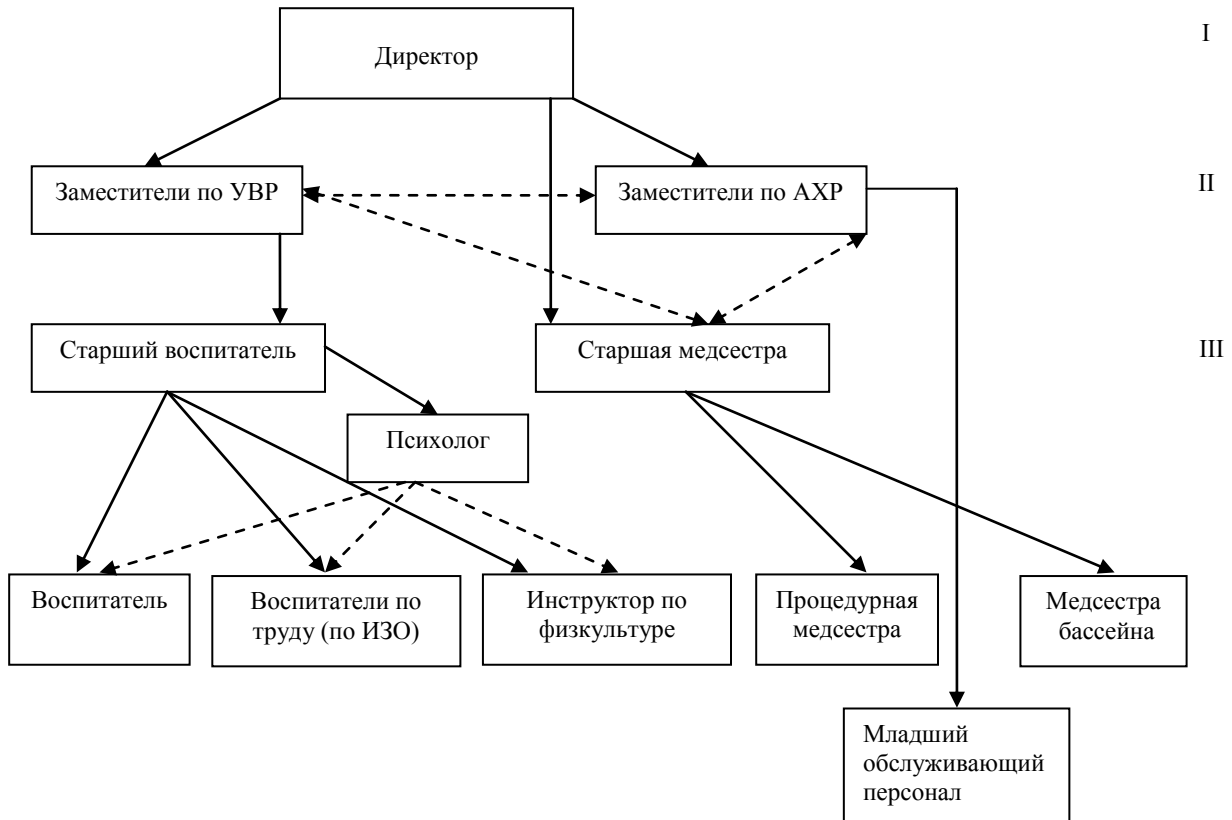


Рис. 5.

#### План перехода на новую организационную структуру управления:

План перехода	Управленческие действия
1. Диагностика вновь созданной оргструктуры управления, оценка ее соответствия новому управляемому объекту и новому содержанию управленческой деятельности, вытекающим из функций управления в новых условиях.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка штатного расписания.</li> <li>• Разработка и регистрация Устава ДОУ.</li> </ul>
2. Определение новых структурных подразделений, исходя из содержания управленческой деятельности, учета внутренних условий работы учреждения.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выделение нового структурного подразделения из состава СП «Лукоморье».</li> <li>• Введение новых штатных единиц: заместителя директора по УВР, по АХР на вновь созданное СП.</li> </ul>
3. Пересмотр и определение функциональных обязанностей, прав и ответственности всех субъектов управления, возможностями личностей.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка и утверждение должностных инструкций руководителей СП, координатора по методической работе, сотрудников ДОУ.</li> <li>• Разработка Положения о внутренней контрольной деятельности ДОУ.</li> <li>• Разработка положения об информационно-методическом кабинете ДОУ.</li> <li>• Создание алгоритма по организации контроля за работой пищеблоков.</li> <li>• Введение в действие книг распоряжений внутри СП.</li> </ul>
4. Оценка оргструктуры с точки зрения ее непротиворечивости управленческим связям и отношениям субъектов по вертикали и горизонтали (связи субординации и координации, непосредственные и опосредованные).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отлаживание механизма взаимоотношений между СП, между сотрудниками внутри СП.</li> <li>• Делегирование полномочий руководителям СП.</li> <li>• Разработка положений о факультативах, творческих группах.</li> <li>• Разработка алгоритма организации методической деятельности.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Адаптирование механизма комплектования детьми ДООУ в соответствии с постановлением главы города Озерска.</li> </ul>
5. Выделение субъектов матричной структуры с тем, чтобы обеспечить их своевременное создание, организацию их деятельности и их взаимодействие между собой и субъектами структуры.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Введение новой штатной единицы – координатор по методической работе.</li> <li>• Создание творческих групп в соответствии с реализуемыми программами ДООУ.</li> <li>• Создание экспертной и аттестационной комиссий.</li> </ul>

### Алгоритм методической работы в условиях работы объединенного детского сада

Для обеспечения взаимосвязанной работы, преемственности между структурными подразделениями нами создан алгоритм методической работы.

**1. Создание группы информационного обеспечения, одной из задач которой является координация деятельности сотрудников** детского сада по реализации задач воспитания и образования. В нее вошли заместители директора по УВР. Задача участников группы определить общие цели и направления работы. На основе плана работы МДОУ разработаны планы работы структурных подразделений.

Ежемесячно на оперативных совещаниях заместителей директора по УВР заслушиваются вопросы руководства и управления методической работой, которые помогают отследить деятельность по преодолению возникающих трудностей, отметить положительные моменты, наметить тактику дальнейших действий по реализации поставленных задач. Для детальной проработки задачи, направления работы ДООУ в каждом структурном подразделении формируются под руководством заместителей директора по УВР инициативные группы. С их помощью решаются следующие задачи:

- работа по преобразованию предметно-развивающей среды в ДООУ;
- работа по возрастным группам;
- работа по разделам программ;
- работа по повышению уровня педагогической компетентности у педагогов и младшего обслуживающего персонала, родителей;
- подведение итогов работы с детьми, их анализ;
- обеспечение согласованности сотрудников по реализации программы.

### 2. Информирование участников педагогического процесса:

Педагогический состав	Воспитанники	Родители
О ходе реализации задач. Адаптация содержания программного материала, корректировка плана через активные формы методической работы.	Изучение программного материала с помощью активных форм педагогической работы.	О ходе реализации задач, содержании программного материала, уровне усвоения программного материала детьми.

### 3. Работа с кадрами:

- повышение профессионального мастерства педагогов;
- обобщение опытов работы педагогов.

### 4. Методическое и дидактическое обеспечение:

- приобретение методической литературы, дидактических пособий;
- знакомство с программами;
- совершенствование содержания центров детской деятельности;
- перспективное и тематическое планирование.

### 5. Вовлечение родителей в воспитательно-образовательный процесс:

- повышение уровня родительской компетентности в области воспитания и развития;
- актуализация и активизация роли родителей (проведение совместных мероприятий познавательного, развлекательного характера);
- участие родителей в педагогических советах по данной теме.

**6. Работа по установлению содержательных связей с социумом: детская библиотека, школы, ДЭБЦ, музыкальная школа, ДДМ.**

### 7. Учет и анализ результатов работы организуется условно по трем ступеням:

- 1 ступень контроля – заместитель директора по УВР, взаимопосещения педагогов;
- 2 ступень – представители группы информационного обеспечения;
- 3 ступень – директор.

На каждой ступени применяются различные формы и виды контроля. Текущий учет и анализ проходит на основе посещения занятий и мероприятий, бесед с педагогами. В тот период можно сделать выводы:

- о качестве организации педагогического мероприятия;
- об уровне усвоения содержания программы детьми;
- о рациональном продуманном создании предметно-развивающей среды.

Для оценки результатов деятельности педагогов и всего коллектива планируется сбор информации в рамках средств «образовательного маркетинга» (анкеты, интервью, беседы, тесты и др.):

<b>Педагогический состав</b>	<b>Воспитанники</b>	<b>Родители</b>	<b>Школа</b>
Для выявления изменений в профессиональном росте педагогов.	Для оценки уровня усвоения содержания программы детьми.	Для выявления востребованности данной работы.	Для обеспечения преемственности в работе.

Анализ и сопоставление полученных результатов с поставленными целями позволяет определить нерешенные задачи. Важно при этом определить типичные проблемы, отследить их причины, проявить при этом объективность и на основании полученных результатов провести корректировку педагогической деятельности по образованию воспитанию. Итоговый анализ позволит оценить уровень эффективности нашей работы по данному направлению. Данная система должна позволить организовать работу командным способом:

- команда для постановки проблемы и определения путей ее решения – группа информационного обеспечения (стратегия);

- команда для создания и реализации поставленных задач (тактика), что позволит изменить у сотрудников отношение к качеству выполняемой работы, пробудить сознательность у всех членов коллектива ДООУ в качественном выполнении своих обязанностей.

Командный способ организации методической работы является новой формой. Для ее координации в штат ДООУ введена должность координатора по методической работе, который помогает директору грамотно распределить обязанности между заместителями по УВР, координирует и контролирует их деятельность.

#### *Список литературы*

**Волобуева Л. М.** Структура управления дошкольным образовательным учреждением // Управление ДООУ № 1. – Озерск, 2004.

**Гольштейн Г. Я.** Инновационный менеджмент. – Таганрог: Издательство ТРТУ, 1998.

**Гребенкина Л. К., Анциперова Н. С.** Технология управленческой деятельности заместителя директора школы. – М.: Педагогический поиск, 2000.

**Денякина Л. М.** Новые подходы к управленческой деятельности в дошкольном образовательном учреждении. – М.: Новая школа, 1997.

**Закон Российской Федерации об образовании** // Учительская газета. – 1992. - № 28.

**Ильясов Д. Ф., Сериков Г. Н.** Теория управления образованием. – М., 2004.

**Конаржевский Ю. А.** Менеджмент и внутришкольное управление. – М., 2000.

**Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.** Основы менеджмента. – М., 1992.

**Найденков В. И.** Разработка управленческих решений. – М., 2004.

**Орлов А. И.** Инновационный менеджмент. – М., 2001.

**Поздняк Л. В., Ляшенко Н. Н.** Управление дошкольным образованием. – М.: Издательский центр «Академия», 1998.

**Резник С. Д., Куликов В. Г.** Эффективная команда менеджера. - Ростов-на-Дону, 2005.

**Сергеева В. П.** Управление образовательными системами. – М., 2002.

**Толковый словарь русского языка конца XX века.** – М.: Фолио-Пресс, 1998.

**Троян А. Н.** Управление дошкольным образовательным учреждением. – М., 2001.

**Тренев Н. Н.** Стратегическое управление. – М., 2000.

**Тренев Н. Н.** Структура предприятия: диагностика и управление. – М., 2000.

**Третьяков П. И., Белая К. Ю.** Дошкольное образовательное учреждение: управление образованием по результатам. – М.: Новая школа, 2001.

**Управление организацией:** Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1998.

**Управление развитием школы** / Под ред. Поташника М. М., Лазарева В. С. – М.: Новая школа, 1995.

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАСПРОСТРАНЕНИЯ КУРЕНИЯ ТАБАКА В МОЛОДЕЖНОЙ СРЕДЕ

*Алпатова Н. С.*

*ГОУ ВПО «Волгоградский государственный педагогический университет»*

В течение последних 20 лет эксперты Всемирной организации здравоохранения говорят о глобальной эпидемии табакокурения, которая охватила весь мир и неуклонно нарастает с каждым годом. В настоящее время в мире насчитывается 1,1 млрд. курильщиков, что составляет 1/3 населения планеты в возрасте старше 15 лет [Бабанов 2006: 1]. По прогнозам ВОЗ, к 2020 г. эпидемия табакокурения переместится из стран Западной Европы и Америки, где в течение последних 20-30 лет проводилась активная антисмокинговая пропаганда, в развивающиеся страны, система здравоохранения которых окажется не в состоянии бороться с эпидемией из-за отсутствия средств на финансирование антикурительных программ.

Все это в полной мере касается и Российской Федерации, где к нехватке финансовых ресурсов для активной антисмокинговой пропаганды присоединяется общественное восприятие курения как привычки достаточно безобидной и связанной с весьма неопределенным риском для здоровья.