**Сутягина Любовь Григорьевна. Личностно-ориентированный подход в организации работы с руководителями образовательных учреждений : Дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 : Н. Новгород, 2004 210 c. РГБ ОД, 61:05-13/802**

**НИЖЕГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ**

**ЛИНГВИСТИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им.Н.А.ДОБРОЛЮБОВА**

**На правах рукопис^**

**ж,Ж~б>**

**Сутягина Любовь Григорьевна**

**ЛИЧНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫИ ПОДХОД В ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С РУКОВОДИТЕЛЯМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ**

**ДИССЕРТАЦИЯ**

**на соискание ученой степени**

**кандидата педагогических наук**

**Научный руководитель**

**доктор педагогических наук, профессор**

**ВИКУЛИНА Мария Анатольевна**

**Нижний Новгород - 2004**

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

**ВВЕДЕНИЕ 4**

**ГЛАВА 1. МЕТОДОЛОГО - ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ**

**ОСНОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ**

**С КАДРАМИ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ**

**1.1. Исходные положения научной организации управления как**

**основа организации работы с руководителями образователь¬ных учреждений 17**

**1.2. Личностно-ориентированный подход - детерминирующее**

**направление современной педагогической науки и практи¬ческой деятельности руководителя учреждения образова- вания 36**

**1.3. Сущностная характеристика управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения как педагоги¬**

**ческого феномена 51**

**Выводы по первой главе 74**

**ГЛАВА II. ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ЛИЧНОСТИ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

**11. 1. Требования к профессионально значимым деловым качест¬**

**вам руководителя 78**

**II.2. Определяющая роль личностных качеств руководителя в**

**работе с кадрами 105**

**Выводы по второй главе 118**

**ГЛАВА III. КОМПЛЕКС МЕР ПО РЕАЛИЗАЦИИ ЛИЧНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО**

**ПОДХОДА В РАБОТЕ С РУКОВОДЯЩИМИ КАДРАМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ**

**III. 1. Оценка личностно-профессиональных качеств руководителя образовательного учреждения (результаты констатирующего**

**этапа эксперимента) 120**

**ГІІ.2. Пути реализации личностно-ориентированного подхода**

**в работе с кадрами (программа формирования) 141**

**Выводы по третьей главе 162**

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ 164**

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 170**

**ПРИЛОЖЕНИЯ 186**

**ВВЕДЕНИЕ**

**Изменения в социальной и политической среде Российского общества оказали существенное влияние на все институты жизни и деятельности и, прежде всего, на образование, что обусловило необходимость разработки ме¬ханизмов, повышающих качество на всех уровнях, в т.ч. - на уровне системы образовательных учреждений. В связи с этим подвергаются пересмотру це¬левые установки жизнедеятельности образовательных систем, но при этом недостаточно используются в управлении образованием, особенно на на¬чальной его ступени (системе дошкольных образовательных учреждений - далее по тексту ДОУ) основные идеи менеджмента как науки управления любыми процессами и системами.**

**«Национальная доктрина развития образования в России» [96], являясь государственным документом, определила дальнейшее развитие отечествен¬ного образования, признавая ведущую роль личности профессионального ру-ководителя в достижении целей образования, т.к. только совершенная систе¬ма управления, основанная на современных подходах и научных достижени¬ях (общей теории управления и учета специфических особенностей образова¬тельной организации), может обеспечить значительное повышение качества образования в целом.**

**«Развивающемуся обществу нужны современно образованные, нравст-венные, предприимчивые люди, которые могут самостоятельно принимать ответственные решения в ситуации выбора, прогнозируя их возможные по-следствия, способны к сотрудничеству, отличаются мобильностью, динамиз¬мом, конструктивностью» [74. С.III]. В связи с этим необходим «переход от патерналистской модели к модели взаимной ответственности в сфере образо-вания, к усилению роли всех субъектов образовательной политики и их взаи-модействия. <...> Важнейшая задача и одно из приоритетных направлений модернизации системы образования - модернизация самой модели управле¬ния этой системой» [74. С.XI ].**

**Система образования функционирует, развивается во внешней по от-ношению к себе среде, связана с ней множеством коммуникаций. Система изменяется, т.к. ей присущи внутренние (разноречивое толкование понятий «управление» и «руководство», сущего и должного в профессиональной дея-тельности руководителя, специфики управленческого труда; стремление многих руководителей учреждений управлять всем единолично, без учета особенностей личности исполнителей и пр.) и внешние (проблема финансиро¬вания, создания материально-технической базы и др.) противоречия. Назван¬ные противоречия заметно снижают эффект управления.**

**В последние годы система образования России (и ДОУ не исключение), также как и общество в целом, претерпевает существенные изменения, вскрывая сложные проблемы, требующие первоочередного рассмотрения, среди которых не только разработка организационно-финансового механизма функционирования, но, что не менее важно, кадровое обеспечение любого образовательного учреждения высококвалифицированными руководителями. Кроме того, сегодня важно переосмыслить необходимость качественных пе-ремен в работе с кадрами, опираясь на их личностные особенности.**

**Работа с руководящими кадрами в системе образования во многом идентична управлению персоналом в промышленности, культуре и других областях, но при этом имеет свою специфику, отражаемую в целях и задачах, содержании и способах организации управленческой деятельности. Данный процесс имеет три стороны:**

**1. Достижение поставленных целей в образовании не может быть эф-фективным без обеспечения точного выполнения приказов, инструкций, ди-рективных и методических указаний, поддержания сложившихся традиций, руководителями, опоры на имеющийся у них опыт работы.**

**2. Действия руководителя, инициатива и творчество, самостоятель¬ность, его управленческая культура, направлены в общей сложности на ре¬шение возникших проблем в конкретных условиях и сложившихся ситуаци¬ях.**

**3. Работа с руководящими кадрами в системе образования имеет це¬лью профессиональное развитие личности каждого из них. От этого напря¬мую зависит конечный результат функционирования образовательных учре¬ждений (и всей системы образования в целом), а также личностно-професси¬ональный рост педагога и, следовательно, личностный рост детей.**

**Проблемы управления социальными и педагогическими системами, че-ловеческими ресурсами изучаются специалистами разных профилей. Теоре-тические основы менеджмента как профессиональной деятельности рассмат-ривались зарубежными учеными (И.Ансофф [5], М.Альберт, М.Мескон и Ф. Хедоури [92], Р.Джонсон и Ф.Каст [48], В.Зигерт и Л.Ланг [57], С.Ковалев- ски [70], H.Koontz и C.O’Donnell [81], [174] и др.) и отечественными исследо¬вателями (А.А.Атаев [10], Д.М.Гвишиани [37], Дж.М.Иванцевич и А.А.Лоба- нов [60], Э.М.Коротков [63], А.Н.Кузибецкий [79], К.Д.Скрипник [129], В.М. Шепель [161] и др.).**

**Необходимо отметить, что российскими учеными ведутся исследова¬ния в специфической области менеджмента - педагогической, изучающей профессиональную деятельность руководителей образовательных учрежде¬ний и систем образования (В.Н.Аверкин и А.М.Цирульников [2], Н.С.Анци- перова [8], Ю.А.Конаржевский [73], А.Н.Кузибецкий [33], В.С.Лазарев и М.М.Поташник [148], В.И.Мигаль [93], В.С.Пикельная [105], В.П.Симонов [128], Р.Х.Шакуров [156], Т.И.Шамова [91] и многие др.).**

**Непосредственно личность руководителя в структурах управления рас-сматривают А.М.Бандурка, С.П.Бочарова, Е.В.Землянская [16], В.Г.Шипу- нов, Е.Н.Кишкель [162], Р.Х.Шакуров [156], и др. К сожалению, работ, посвя¬щенных управленческой деятельности руководителя системы ДОУ и его личности обнаружено нами немного (Д.В.Андрющенко и И.А.Логинова [4], К.Ю.Белая [18], [142], Т.М.Горюнова [40], Е.Евстратова [51], Л.В.Поздняк и**

**Н.Н.Лащенко [109], Е.А.Панько [112], П.И.Третьяков [141-142] и некоторые другие). Работа с руководящими кадрами в этой системе рассматривается лишь косвенно в рамках общей проблемы управления образовательной сис¬темой.**

**Коренную смену приоритетов в области образования осуществляет пе¬реход к личностной парадигме, что не могло не сказаться и на управленче¬ском аспекте деятельности руководителя образовательного учреждения. Ве¬роятно, должна сложиться система ценностей, влияющая на создание новой инфраструктуры, основу которой составят представления о личности с при¬сущим ей стремлением постичь смысл происходящего, осознать меры собст¬венной ответственности за творимое, самостоятельно построить свой жиз¬ненный опыт. Личностная парадигма порождает и другое представление о сущности работы с кадрами, главным ориентиром которой становится орга¬низационное, психологическое и методическое обеспечение становления «совокупного» педагога, способного в собственной профессиональной дея¬тельности реализовать цели личностно-ориентированного образования. В ко¬нечном счете, суть организации работы с кадрами на личностно-ориентиро¬ванной основе состоит в создании условий для профессионального и лично¬стного развития и саморазвития каждого руководителя образовательного уч¬реждения любой ступени системы образования, мотивация всех на эффек¬тивную деятельность и ее конечный результат. Через руководителя новой формации возможно осуществить влияние на педагога - носителя иного типа педагогической деятельности, мотивация его на эффективную деятельность.**

**Управлять - значит четко, критериально и зримо предвосхитить и реа-лизовать личностно-ориентированное взаимодействие в диаде «руководитель - подчиненный». Для этого требуется качественный инструментарий: ориен¬тация на компетентность и творчество подчиненного, его академическую свободу и профессиональную ответственность, потребность в участии, ав¬торстве, личных достижений, культ индивидуальности, открытости, нефор-**

**мальности в общении, создание команды единомышленников, привлечение «сторонних» сил: ученых, компетентных специалистов, деятелей политики и культуры, обретением собственного лица, конкурентоспособности.**

**Из системы управленческих решений и заданий работа с кадрами должна перейти в разряд личностно-ориентированной деятельности, т.к. подлинным содержанием управленческого процесса становятся духовно-нравственные ценности. Исходя из этого, важно выработать новый подход в данном направлении, строящийся на уважении, доверии и успехе, ориентированный, прежде всего, на создании комфортных условий для созидательной деятельности как самих руководителей ДОУ, так и педагогов с детьми.**

**Таким образом, теоретический анализ имеющихся материалов позволил отметить, что учеными рассматриваются различные стороны управленческой деятельности, но вместе с тем обнаружена недостаточная разработанность механизмов организации работы с кадрами в системе образования в целом, и ДОУ в т.ч., ориентированных на личность человека.**

**На основании теоретического анализа, изучения опыта управления системами образования, собственного опыта управленческой деятельности было определено проблемное поле исследования, созданное фиксацией ряда некоторых сложностей в управлении, обусловленных нарастающими противоречиями между:**

**- насущей потребностью общества в совершенствовании не только управления системой образования и входящими в нее учреждениями, организации работы с кадрами, и недостаточной эффективностью деятельности самих руководителей образовательных учреждений;**

**- знаниями о состоянии дел в практике работы с кадрами системы образования в настоящее время, и представлениями о том, каким это состояние может и должно стать;**

**- объективным характером управления и субъективными способами его осуществления руководителем образовательного учреждения;**

**- сложившимися стереотипами ситуационно-спонтанного управления и осознанием необходимости программно-целевой личностно-ориентирован¬ной работы с кадрами, начиная с системы ДОУ.**

**Все вышеперечисленное выдвинуло проблему исследования: каковы условия организации личностно-ориентированной работы с руководителями системы образования на первой ступени - системе ДОУ?**

**Общепедагогическое и практическое значение рассматриваемой про-блемы, ее актуальность и недостаточная, на наш взгляд, разработанность обусловили выбор темы исследования: «Личностно-ориентированный под¬ход в организации работы с руководителями образовательных учреждений».**

**Цель исследования: выявление и научное обоснование путей реализа¬ции механизма организации работы с кадрами в системе образования на ос¬нове положений личностно-ориентированного подхода.**

**Объект исследования: система образовательных учреждений.**

**Предмет исследования: организация работы с руководителями ДОУ в русле идей личностно-ориентированного подхода.**

**Гипотеза исследования. Работа с руководителями ДОУ может носить личностно-ориентированный характер, если:**

**- руководитель учреждения образования в своей деятельности регу¬лярно использует знание основ научного управления;**

**- вся управленческая деятельность данного руководителя опирается на ведущие положения современных педагогических подходов, способст¬вующих укреплению личностно-ориентированной позиции руководителя при организации им работы с кадрами;**

**- личность руководителя отвечает современным требованиям, предъ-являемым к ней обществом и временем;**

**- сформулированы критерии результативности личностно-ориентиро-ванной работы с руководителями дошкольных учреждений;**

**- деятельность руководителя обеспечена программно-целевыми ре¬сурсами (системой кадрового обеспечения; планами и программами работы с руководящими кадрами, учитывая их профессиональный опыт, интересы и потребности).**

**В соответствии с поставленной целью, объектом и предметом исследо¬вания для проверки выдвинутой гипотезы необходимо решить следующие задачи:**

**1) . Проанализировать базовые понятия, раскрывающие проблему орга-низации работы с кадрами в системе образования, и ввести понятие «лично-стно-ориентированная работа с кадрами», основанное на концептуальных положениях ведущих подходов современной педагогики и педагогического менеджмента.**

**2) . Охарактеризовать личность современного руководителя образова-тельного учреждения с психолого-педагогических позиций и существующих нормативных документов.**

**3) . Сформулировать критерии результативности работы с руководите¬лями образовательных учреждений.**

**4) . Разработать и апробировать планы и программы работы с руково-дящими кадрами учреждений образования.**

**Методологическую основу исследования составили философские, педагогические и психологические положения, касающиеся современной системы образования и управления ею; признание противоречия источником развития; важнейшие философские понятия о соотношении части и целого, общего и частного, причины и следствия; антропологический принцип в управлении (Н.А.Бердяев, В.М.Шепель); подходы, разработанные в общей теории систем (В.Г.Афанасьев, А.И.Берг, Л.фон Берталанфи, И.В.Блауберг, М.С.Каган, Э.Г.Юдин) и общей теории управления (М.Альберт, С.О’Donnell, М.Мескон, K.Boulding и др.).**

**Наиболее значимой явилась совокупность теоретических работ в об¬ласти:**

**- гуманистической парадигмы философии образования, педагогики, психологии и менеджмента (И.А.Колесникова, М.М.Поташник, В.А.Сласте- нин, В.М.Шепель; А.Маслоу, К.Роджерс и др.);**

**- аксиологии, предполагающей поиск ценностных ориентиров для выполнения деятельности (А.П.Валицкая, Г.Е.Зборовский и др.);**

**- общей теории деятельности как активной формы отношений, чело¬века как субъекта деятельности и отношений (С.Л.Рубинштейн, А.Н.Леон- тьев, А.В.Петровский и др.);**

**- развития идей личностно-ориентированного подхода в образовании (М.А.Викулина, В.В.Сериков и др.);**

**- педагогического менеджмента и управления педагогическими сис¬темами (Ю.А.Конаржевский, В.С.Лазарев, В.С.Пикельная, М.М.Поташник, В.П.Симонов, П.И.Третьяков, Т.И.Шамова и др.);**

**- общепедагогических принципов и нормативных документов Россий¬ской Федерации об образовании.**

**Решению поставленных задач и апробации исходных положений слу¬жил комплекс методов исследования, взаимопроверяющих и дополняющих друг друга:**

**- теоретические (сравнительный анализ и синтез точек зрения на рас-сматриваемую проблему в философской и психолого-педагогической литера¬туре, ретроспекция);**

**- эмпирические (изучение литературы по теме исследования, норма¬тивных и инструктивных документов, управленческой документации, опыта управленческой деятельности руководителя системы образования; наблюде¬ния, беседы и др.);**

**- диагностические (анкетирование, шкалирование, тестирование, оп-ределение рейтинга, самооценка, экспертная оценка и др.);**

**- педагогический эксперимент по специально разработанной про¬грамме (констатирующий, формирующий и контрольный этапы);**

**- статистические методы обработки экспериментальных данных.**

**Ведущие понятия предпринятого нами исследования:**

**Управление - это система скоординированных мероприятий (мер), на-правленных на достижение значимых целей.**

**Личностно-ориентированная работа с кадрами образовательных уч-реждений представляет собой научно обоснованную целесообразную орга-низаторскую деятельность, направленную на реализацию особой функции со-временного руководителя, проявляющейся в поиске ценностно-целевых спо¬собов организации сознательного и целенаправленного, систематического, планомерного и содержательного взаимодействия субъектов управления на основе сотрудничества, педагогической помощи и поддержки выявления персональных возможностей каждого субъекта, а также создании условий для развития творческого потенциала личности руководителя и каждого со¬трудника, самореализации их индивидуальной профессиональной траекто¬рии.**

**Наиболее существенные результаты, полученные лично диссертан¬том, их научная новизна состоят в том, что в процессе работы:**

**- выявлена и осмыслена сущность управленческой деятельности как педагогического феномена на основе интеграции философских, психолого-педагогических подходов и положений теории управления;**

**- последовательно реализованы идеи личностно-ориентированной па-радигмы в процессе работы руководителя ДОУ и введено понятие «личност-но-ориентированная работа с кадрами»;**

**- обосновано и апробировано использование в деятельности руководи¬теля программно-целевых ресурсов (системы кадрового обеспечения, планов и программ работы с руководящими кадрами системы ДОУ, учитывающих их профессиональный опыт, интересы и потребности), которые выступают**

**условиями реализации идей личностно-ориентированного направления в организации работы с кадрами в системе образовательных учреждений.**

**Теоретическая значимость исследования заключается в обосновании актуальности личностно-ориентированного направления в работе с руководителями образовательных учреждений; формулировке диагностических критериев и показателей оценки, которые позволяют определить**

**результативность и эффективность реализации личностно-ориентированного подхода в работе с кадрами.**

**Практическая значимость исследования: реализованы условия личностно-ориентированного подхода в работе с руководителями ДОУ (г.Н.Нов-город); подготовлены и пользуются спросом методические рекомендации руководителям-практикам, помогающие в сложной работе с педагогами; материалы исследования могут быть использованы преподавателями высшей школы при организации процесса подготовки управленческих кадров разного уровня и найти применение в системе повышения квалификации руководителей образовательных учреждений и системы образования в целом.**

**Опытно-экспериментальная база исследования. Основная исследовательская и опытно-экспериментальная работа проводилась на базе системы ДОУ Автозаводского района г.Н.Новгорода (с 1998 по 2003 гг.), а завершалась (2003-04 уч.г.) в муниципальном учреждении «Централизованная бухгалтерия управления дошкольного образования Автозаводского р-на» (г.Н. Новгород). В эксперименте приняли участие 91 руководитель районных ДОУ, 117 работников централизованной бухгалтерии управления дошкольного образования. Изучался опыт, и апробировались результаты исследования органами управления образованием двух районов г.Н.Новгорода.**

**Основные этапы исследования. Исследование проводилось в течение 7 лет (с 1998 по 2004 гг.) в тесной взаимосвязи научно-теоретического изучения и осмысления проблемы и практической деятельности диссертанта в качестве руководителя разного уровня системы образования.**

**Первый (1998-2001 гг.) - эмпирический - выбор темы исследования, изучение научной литературы по проблеме исследования, нормативных до¬кументов по образованию, уточнение понятий и определений, проведение анализа и осмысление состояния проблемы, степени ее разработанности; изучение опыта работы с руководителями муниципальных систем образова¬ния, создание представления о специфике организации управленческой дея¬тельности руководителей системы ДОУ.**

**Второй (2001-2002 гг.) - теоретико-прикладной - на основе изученного материала определено теоретико-методологическое обоснование исследова¬ния, уточнены положения личностно-ориентированного подхода в организа¬ции работы с кадрами; сформулирована гипотеза, разработан и проведен констатирующий эксперимент как база для формирующего этапа работы, обобщены полученные результаты.**

**Третий (2002-2004 гг.) - экспериментально обобщающий - разработка программно-целевого ресурса и его реализация в работе с кадрами системы ДОУ; сопоставление результатов двух проведенных этапов исследования; выявление условий, благоприятствующих переходу от теоретических идей к реализации их в конкретных ситуациях личностно-ориентированной работы с кадрами. Проведение обобщения материалов исследования, обработка по¬лученных данных эксперимента и оформление диссертационного исследова¬ния. Формулировка рекомендаций руководителям-практикам. Включение механизма организации работы с кадрами в практическую деятельность дру¬гих органов управления системой ДОУ.**

**Достоверность и обоснованность результатов исследования обеспе¬чена логикой построения научного исследования, использованием комплекса методов исследования, адекватных его цели, предмету и задачам; соответст¬вием теоретических положений и полученных на практике результатов ис¬следования, количественным и качественным анализом данных проведенной опытно-экспериментальной работы, показывающих позитивный результат;**

**возможностью повторения опытно-экспериментальной работы и перенесения механизма управления кадрами в новые структуры; достаточным количест¬вом участников эксперимента, широкой гласностью проведенного исследо¬вания и личным участием исследователя в опытно-экспериментальной рабо¬те, разработке и реализации программы исследования.**

**Апробация и внедрение результатов исследования осуществлялась в нескольких направлениях. Материалы разных этапов эксперимента станови¬лись предметом обсуждения на ежегодных августовских совещаниях работ¬ников образования, районных совещаниях, заседаниях кафедры педагогики и психологии НГЛУ им.Н.А.Добролюбова (1999-2004 гг.); использовались в ходе проведения обучающих семинаров для студентов названного вуза; ап¬робированы на международных научных и научно-практических конферен¬циях (гг.Н.Новгород, Пенза, Тула, Екатеринбург). Результаты исследования нашли отражение в докладах и научных статьях автора. Основное содержа¬ние диссертации отражено в 11 печатных работах (общий объем - 16,8 п.л.).**

**Положения, выносимые на защиту:**

**1. Личностно-ориентированная работа с руководителями ДОУ пред¬ставляет собой научно обоснованную целесообразную и многогранную орга¬низаторскую деятельность, направленную на реализацию особой функции современного руководителя, проявляющейся в:**

**• поиске ценностно-целевых способов организации сознательного и целенаправленного, систематического, планомерного и содержательного взаимодействия субъектов управления на основе сотрудничества, педагоги¬ческой помощи и поддержки выявления персональных возможностей каждо¬го субъекта;**

**• создании условий для развития творческого потенциала личности каждого сотрудника и руководителя, самореализации их индивидуальной личностно-профессиональной траектории.**

**2. Основными критериями и показателями оценки результативности и эффективности организации личностно-ориентированной работы с кадрами являются:**

**- устойчивые позитивные характеристики психологического климата в коллективе;**

**- рост профессионального мастерства руководящих кадров;**

**- их стремление к личностной и профессиональной самореализации;**

**- удовлетворенность условиями и результатами деятельности;**

**- заинтересованность в качественных результатах работы (что напря¬мую связано с престижем, авторитетом, уважением личности работника) и др.**

**3. Деятельность руководителя обеспечивается программно-целевыми ресурсами (системой кадрового обеспечения; планами и программами рабо¬ты с руководящим составом районной системы ДОУ с учетом их профессио¬нального опыта, интересов и потребностей), помогающими на практике реа¬лизовать идеи личностно-ориентированного подхода.**

**Структура работы: введение, три главы, заключение, библиографиче¬ский список (178 наименований, в т.ч. - 10 на иностранном языке), приложе¬ния (4). Кроме текстовых материалов (210 страниц машинописного текста), в работу включено 15 таблиц, 6 схем, 7 рисунков.**

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Предпринятое исследование возможности реализации положений лич­ностно-ориентированного подхода в области организации работы с руково­дящими кадрами подтвердило основные положения выдвинутой гипотезы и дало основание для формулировки ряда обобщенных выводов теоретическо­го характера и рекомендаций практического применения. Итак,

1. Управление системами и человеческими ресурсами изучаются уче­ными разных наук. Данной проблеме посвящено значительное количество исследований (как в области общей теории управления, так и специфической - педагогическом менеджменте), но, несмотря на это, остаются малоизучен­ными многие ее аспекты. Так, например, недостаточно раскрыта проблема организации работы с кадрами в образовательной сфере, в основе которой лежит не достижение конечного результата и получение продукта (в виде обученности и воспитанности человека), а развитие его личности. Особенно мало внимания уделено в исследованиях личности руководителя учреждения любой ступени системы образования и особенно ДОУ.
2. Основываясь на концептуальных положениях ведущих подходов со­временной педагогики и педагогического менеджмента, проанализированы базовые понятия, раскрывающие проблему организации работы с кадрами в системе образования и введено понятие «личностно-ориентированная работа с кадрами», которая представляет собой научно обоснованную целесообраз­ную и многоаспектную организаторскую деятельность, направленную на по­иск ценностно-целевых способов организации сознательного, содержатель­ного взаимодействия и общения «руководитель - подчиненные ему люди» на основе сотрудничества, помощи и поддержке персональных возможностей каждого, создание условий для развития личностного потенциала и профес­сионализма.
3. Экскурс в философию, историю педагогической мысли, психологию, анализ нормативно-правовых государственных документов выявил ряд тре­бований (как к личности, так и профессиональной деятельности) к руководи­телю образовательного учреждения.
4. В исследовании применен педагогический мониторинг для диагно­стики личностных и профессионально значимых качеств руководителя, осо­бенностей его взаимодействия и общения с коллективом, оценки стиля его управленческой деятельности.
5. В работе с кадрами использованы разработанные программно-целе­вые ресурсы: система кадрового обеспечения, планы и программы работы с руководителями и ему подчиненными людьми и т.п.
6. Сформулированые диагностические критерии и параметры контроля работы с кадрами позволили определить результативность и эффективность практической реализации положений личностно-ориентированного подхода.
7. Таким образом, выдвинутая ранее гипотеза о возможности организа­ции работы с кадрами (в частности - руководителями учреждений образова­ния), основанной на положениях личностно-ориентированного подхода, на­шла подтверждение в ходе опытно-экспериментальной деятельности.
8. Проделанная работа позволила сформулировать *практические реко­мендации руководителю системы образования.*

*■S* Руководитель - это, прежде всего, знаток людей, психолог, умею­щий создать такие стимулирующие условия, которые вызывают у каждого сотрудника интерес к работе, ее качеству, желание добиться успеха и высо­ких результатов.

*•S* Искусству руководства надо учиться постоянно, независимо от опы­та и возраста.

*^* Главное направление творческого роста руководителя - постоянное совершенствование современных педагогических технологии (сотрудничест­ва, управленческого общения, предъявления требования, создания ситуаций успеха, разрешения конфликтов и др.).

*^* Вести за собой способен лишь тот руководитель, кто доброжелате­лен, уважает людей, справедлив, умеет оказать помощь и поддержку каждо­му сотруднику.

*^* Авторитет руководителя определяется, прежде всего, его нравст­венной зрелостью, разносторонней компетентностью, деловитостью и высо­ким уровнем общей культуры, способностью показать своим примером дру­гим отношение к работе, умение качественно и творчески подходить к ее вы­полнению.

*^* Требовательность руководителя проявляется в высоких критериях (в первую очередь своего труда!), умении поощрять стремление исправлять недостатки работы, постоянного совершенствования профессионального мастерства (а не сводится к давлению, командованию и «слепому» подчине­нию).

*^* Требования должны быть системными, а не от случая к случаю, все­гда исходить из интересов дела, быть справедливыми и объективными, учи­тывать возможности каждого сотрудника (для этого необходимо знать силь­ные и слабые стороны его личности: для пользы дела важнее то, что человек может сделать, а не то, что не может).

*S* Оценивать людей по их делам, на основе собственных (личных) на­блюдений.

*S* Одобрение и доброе слово - наиболее действенные средства моби­лизации трудовых усилий сотрудников, поддержания их творческого на­строя.

*S* Успехи сотрудника обязательно отмечать в присутствии его коллег, а замечания делать, как правило, наедине (публичная критика допустима то­гда, когда сотрудник не прислушивается к замечаниям и упорствует в своих ошибках).

*^* Контроль должен быть «воодушевляющим», а не мелочным, сковы­вающим инициативу и самостоятельность.

*^* Невыдержанность и крикливость - свидетельство низкой культуры руководителя, признак его слабости, а не силы.

*'S* Действенное оружие современного руководителя - помощь и под­держка (но не наказание).

*^* Равное обращение со всеми членами коллектива - одно из эффек­тивных условий его сплочения.

*S* Систематический анализ рациональности организации собственно­го труда (четко планировать работу, приучая и себя, и других соблюдать ус­тановленный распорядок дня).

*S* Свести к минимуму частоту и длительность совещаний, всякое бу­маготворчество, предоставить коллективу и каждому его члену реальную са­мостоятельность в решении более широкого круга вопросов.

*^* Создавать климат взаимного доверия, уважения и сотрудничества.

*S* Необходимо постоянное изучение общественного мнения относи­тельно стиля своей работы.

*^* Совершенствовать профессионально значимые и личностные каче­ства, устранять недостатки.

*^* Повседневно упражняться в овладении «техникой» личного обая­ния, умении ненавязчиво проявлять свои лучшие качества (как деловые, так и личностные). С этой целью можно воспользоваться диктофоном, видеомаг­нитофоном, прослушивая и просматривая записи своих выступлений, прове­дения совещаний, приемов по личным вопросам и прочих мероприятий (если есть возможность, то воспользуйтесь помощью специалистов: психологов, имиджмейкеров, преподавателей мастерства ораторского искусства и др.).

Говоря о результатах и поставленных целях, выражайся четко и однозначно, удостоверься, что их поняли.

*S* Поддерживать с подчиненными нормальные взаимоотношения. За­ботиться о том, чтобы на руководителе не отражались чьи-то плохие взаимо­отношения.

*S* Обеспечивать положительное подкрепление (благодарность, побу­ждение, награда, продвижение и т.д.) или вызывать максимальное число ре­акций удовольствия.

*S* Избегать отрицательного подкрепления (наказание, упрек, порица­ние и пр.). Не вызывать реакции недовольства.

*S* Будьте активным руководителем. В случае необходимости обес­печьте человеческую поддержку. При этом не занимайтесь опекой подчинен­ных и не вмешивайтесь в детали.

*S* В психологическом плане полезно задавать себе вопросы и само­критично на них самому отвечать:

* насколько я теоретически и практически соответствую времени и своей должности;
* уделяю ли достаточно внимания и времени организации собствен­ной деятельности;
* умею ли поддерживать (и охотно поддерживаю) инициативу своих подчиненных;
* понимаю ли людей, знаю ли их жизненные нужды и производствен­ные заботы, доброжелателен ли к ним;
* обладаю ли оптимизмом и энтузиазмом, способен ли ими «зара­жать» починенных, создавать деловую обстановку в коллективе;
* обладаю ли выдержкой, спокойствием, справедлив ли, не подавляю ли людей своим мнением и авторитетом;
* принимаю ли самостоятельные решения, насколько они оптималь­ны, каково мнение общественного актива, специалистов об этих решениях и

т.п.

Проведенное исследование позволяет определить *направления дальней­ших поисков* в рамках изучаемой проблемы:

* условия реализации личностно-ориентированной направленности дея­тельности руководителя высших эшелонов управления системой образова­ния;
* исследование изменений в профессионально-личностном развитии педагогов;

организация педагогического процесса ДОУ на основе положений личностно-ориентированного подхода и др.