

## **КАК СОЗДАТЬ КОМАНДУ, РАБОТАЯ В РЕЖИМЕ УКРУПНЕНИЯ ДООУ**

**Белова Г. В., заведующий МБДОУ «Детский сад №4», г. Юрьев – Польский**

Взаимодействие в команде на сегодняшний день является одним из актуальных и востребованных направлений развития любой организации в условиях конкурентоспособности на рынке труда. Крупные бизнес – компании активно внедряют современные проекты «Teaming» - создание команды - в своей работе, вкладывая в это немалые финансовые средства. Исследования последних лет Э.Эдмонсон в части развития крупных мировых компаний подчеркивают, что работа в команде – это, прежде всего, эффективное сотрудничество и изменение роли лидера с ориентацией на цель, которую нужно достичь с помощью уже имеющихся ресурсов.

В педагогическом менеджменте вопросы «командности и культуры» также довольно широко изучены и представлены на обозрение. Так, Челнокова Е.А, Коровина Е.А., анализируя педагогический менеджмент, как вид управленческой деятельности педагога считают, что область профессиональной деятельности менеджера – обеспечение рационального управления системой образования, организация системы управления в режиме развития, совершенствование управления в соответствии с тенденциями социально – экономического развития.

Однако, каждая образовательная организация имеет изначально различные условия, которые отличаются друг от друга факториально: контингентом сотрудников, количеством штата, наличием или отсутствием филиалов, их числом и удаленностью друг от друга, и конечно, характеристиками руководителя, как лидера, по своей роли.

Поэтому каждое учреждение, имея свои предпосылки и возможности командной работы, будет их использовать по – разному: более или менее эффективно. И соответственно, опыт построения командной работы в каждой организации будет иметь свои особенности и может быть интересен в педагогическом кругу конкретными наработками.

На протяжении последних лет актуальными остаются вопросы оптимизации и укрупнения образовательных учреждений, что влечет немалые трудности для коллективов и руководителей таких образовательных организаций. Предлагаю свой взгляд на данную проблему и пути ее решения.

Наше МБДОУ «Детский сад №4» г. Юрьев – Польский с 2010 года работает в режиме укрупнения и включает в себя 2 городских здания ДООУ и 1 здание сельского одноклассового детского сада. Таким образом, число групп составляет – 15, из них 3 группы (на сегодняшний день) компенсирующей направленности. Штат сотрудников насчитывает 67 человек.

Начав свою деятельность в качестве руководителя ДООУ в 2012 году, столкнулась с большим количеством трудностей в плане организации работы и фактическими, реально существующими проблемами.

<b>Первоочередные трудности</b>	<b>Содержание трудностей</b>
1. Проблема связи (отсутствие интернета в филиалах, сложности общения административного блока, специалистов, педагогов)	1.Получение информации идет не равномерно в зданиях ДООУ, чтобы донести ее до филиалов, требовалось большое количество телефонных переговоров или личных визитов
2. Сбор информации, ее обработка имеет многоступенчатость	2.Требуется проводить сбор информации либо по каждому зданию отдельно, либо в целом. Поэтому постоянно необходимо делать анализ различного вида. Кроме этого сбор информации происходит гораздо дольше ввиду большего количества зданий
3. Разные коллективы с различным коллективным менталитетом и отношением к происходящему	3.Непринятие коллективами друг друга, трудности общения, различное отношение к трудовой деятельности, различные ценности и традиции
4. Различный уровень материально – технической базы зданий ДООУ, осложненный наличием котельных на твердом топливе (филиалы)	4.Низкий уровень МТБ порождает в коллективах негативные чувства: обиды, зависти, несправедливости и пр. Даже различный уровень температурного режима в зданиях порождает культивацию «у них лучше, чем у нас»
5. Сложность проведения общих собраний, педагогических советов и пр. общих мероприятий	5. Трудно собрать весь коллектив, а также провести педагогический совет, т.к. сотрудники разобщены по зданиям и график работы вариативен.
6. Отношение определенного недоверия к руководителю, как к «выходцу» из одного из коллективов	6.Подозрения, что у руководителя есть «свой» и «чужие» коллективы, что есть «любимчики» и «не любимчики».

На первых этапах работы данные трудности воспринимались, действительно, как трудности. Но постепенно, по мере принятия ситуации такой, какая она есть, пришло понимание того, что данные трудности надо перевести в ценности, потому что у коллективов имеется большой потенциал, который надо превратить в еще более больший, и направить его на развитие учреждения, поднятия его статуса для того, чтобы добиться

инвестирования в нас, как стабильно конкурентноспособного ДООУ на уровне города и области.

Но начинать работу необходимо не с грандиозных задач, не с объединения коллективов в один целый (хотя эта тенденция вначале мною также была опробована), а с мелких, но ежедневных шажков в сторону развития ДООУ.

И здесь начать необходимо с себя – с руководителя, выстроить одну линию отношения к любому сотруднику ДООУ, не делить на своих и не своих, дать понять всем, что заведующий относится ко всем с одних позиций: есть, за что хвалить - хвалить, есть, за что порицать – порицать. Причем не бояться перехвалить сотрудника, даже использовать похвалу в качестве бонуса, или так сказать «наперед», чтобы это стало ниточкой мотивации для дальнейших успехов педагога или любого другого сотрудника. А вот порицание может быть не всегда словесным или объемным, а в виде невербальных средств: мимика, жесты, взгляд.

Как руководитель, занимаю позицию «вместе с коллективом»: и в труде, и в праздниках, в проблемах, в нововведениях. Работник должен не бояться руководителя, как человека, а бояться понизить свой статус в глазах руководителя.

Можно ли разглядеть плюсы в большом коллективе ДООУ с филиалами? Конечно, их много. Некоторые из них:

1. Большой коллектив - большой выбор талантов на любой вкус, что можно использовать для участия в различных конкурсах, как среди педагогов, так и воспитанников. Это дает возможность коллективу участвовать практически во всех конкурсах разной направленности, что зачастую сложно делать более мелким учреждениям, где значительно повышается нагрузка на одних и тех же педагогов, в то время, как в большом коллективе одни могут заменять других.
2. Коллектив более 10 человек уже сам по себе предполагает (особенно женский) наличие в нем более мелких групп, объединенных по интересам, возрасту и т.д. Данные мини-группы можно активизировать в работе для решения общесадовских задач, например, уборка территории, участие в мероприятиях, написание проектов и пр. Так как здесь, работает установка: одному сложно, а вдвоем или втроем гораздо легче.
3. При решении задач общей направленности при правильной мотивации сотрудников, большой коллектив – это сила, мощь, и сплочение даже на какое-то время позволяет сотрудникам понять, что ты – часть большой команды, которая способна добиваться поставленной цели.
4. В большом коллективе всегда найдутся единомышленники и соратники при «запуске» новых проектов, к которым постепенно добавятся и другие, менее активные педагоги. Такое постепенное «захватывание»

одним общим делом, особенно новым, позволяет расти и коллективу в целом и каждому сопричастному к нему сотруднику в своих глазах.

5. Взаимовыручаемость коллективов и взаимодополняемость используется в экстренных ситуациях: подмена отпусков (повара, рабочие по обслуживанию зданий, педагоги и др.), временно нетрудоспособных сотрудников, внештатные аварийные ситуации с коммуникациями. Например, при отключении света в одном из зданий и невозможности приготовить пищу, второе здание помогает выйти из положения. Такая взаимовыручка также способствует объединению коллективов. И это все в рамках одного учреждения делается быстро, и не требуется договариваться с руководителями других учреждений.
6. Разнообразие штата, как административного блока, так и узких специалистов позволяет внедрять новые формы работы в ДООУ, обмен опытом в рамках учреждения, участие и результативность в профессиональных конкурсах.

Опираясь на возможности своего коллектива, руководитель должен понимать, из каких слагаемых составляется успешность учреждения в целом, его конкурентоспособность и двигаться в этом направлении. Основными задачами остаются: охват детей образовательными услугами, стабильная посещаемость, снижение заболеваемости, результативность участия в конкурсах воспитанников и педагогов, наличие благоустроенной территории, удовлетворенность родителей (законных представителей) услугами учреждения, открытие групп компенсирующей направленности для детей с ОВЗ и их сопровождение, поддержка сайта и другие.

Информация по указанным направлениям анализируется, открыто доносится до работников учреждения, с целью понимания происходящего, выработки совместных путей решения. Если решение по какому-то вопросу принимается коллегиально и открыто, то каждый сотрудник будет его выполнять по собственному убеждению. Если решение принято на уровне администрации ДООУ, то необходимо донести до каждого, почему принята данная мера. Если по какому-то вопросу, принятому администрацией, сотрудники готовы предложить емкие рекомендации в сторону улучшения, то есть смысл внесения данных изменений.

Важным моментом является создание условий для развития МТБ всех зданий укрупненного детского сада. Естественно, здания старых построек имеют множественные проблемы и в части коммуникаций, наличие старых котельных, отделки, мебели. Быстро решить подобные проблемы конечно не возможно. Но и на этом этапе важно выстроить иерархию потребностей, определив, что является первостепенным, а что может и подождать. Данные вопросы также требуют понимания со стороны коллективов. Так, за 7 лет работы сделано очень много: переоборудование котельной на твердом топливе (уголь) в газовую, ремонты групповых помещений, туалетных, замена оконных блоков, ремонты потолков. Приобретается регулярно

детская мебель, игровые зоны, мебель для сотрудников, оборудование на пищеблоки и пр. Таким образом, работники понимают, что идет вложение средств во все здания ДООУ, и ремонты зачастую носят более дорогостоящий характер, нежели яркая по своему виду мебель, но стоимость которой дешевле в разы.

Коммуникация коллективов организована через интернет ресурсы, социальные сети, созданы группы для быстрого решения многих проблем.

В 2018 году открываем группу компенсирующей направленности для детей с ЗПР к имевшейся ранее группе компенсирующей направленности для детей с ТНР. Это решение принималось взвешенно, но оперативно. Наличие воспитателей с профессиональным образованием узких специалистов и наработанный опыт логопедической группы позволили прийти к решению изменения штатного расписания и внесение в него необходимых должностей, а как следствие открытие новой группы, востребованной в нашем городе и пока единственной. На следующий год открываем вторую группу компенсирующей направленности с ТНР. Специалисты имеют высокую результативность по решению вопросов коррекционной направленности, отмечены в рамках областного выездного заседания Совета практической психологии, как достойные стать стажировочной площадкой регионального уровня.

Успешность коллектива и отдельных работников необходимо подчеркивать в СМИ (статьи и поздравления к профессиональному празднику, юбилеям), через фильмы про коллектив, новостную ленту на сайте ДООУ, поздравления в интересной форме, подведение итогов учебного года, летней кампании с вручением грамот и благодарностей, переходных кубков, медалей, подарков.

В 2017 году был издан сборник стихотворений для детей о родном городе к 850 – летнему юбилею «В Юрьев – Польском я живу...», куда вошли стихи педагогов, родителей, а также руководителя. Продукт деятельности – сборник стихов - одних участников проекта, был доработан под руководством старшего воспитателя другими участниками в виде методических рекомендаций по работе со стихотворениями из сборника. Проект оказался значимым для коллектива педагогов, ощущение сопричастности к общему делу у всех участников породило чувство гордости за издательский продукт.

Данная книга и методические рекомендации были представлены на региональных конкурсах «Пчелка» и «За нравственный подвиг учителя», где в последнем работа была оценена и удостоена 1 места в номинации.

Понимая возможности своего одного большого коллектива, его сильные стороны, было принято решение об участии в конкурсе «Образцовый детский сад» в 2018 году, где каждый из сотрудников предоставил материал для рабочей платформы. Наш труд был высоко оценен, и ДООУ вошло в число лучших 500 дошкольных учреждений по России.

Руководителю при всей своей загруженности необходимо регенерировать новые идеи, увлекать ими своих сотрудников, показывая значимость от мероприятия: личную для каждого и общественную для учреждения. Рассматривать идеи, которые предлагают работники по различным направлениям, поддерживать при этом по возможности материально и, конечно, морально, оказывать помощь, поддержку.

С целью объединения зданий на понятийном уровне решили сделать одинаковые логотипы при входе на территорию ДООУ. Название нашего ДООУ – Улыбка, поэтому знак того, что мы рады видеть своих посетителей, наших воспитанников, на асфальте при входе нарисована улыбка (улыбающийся рот) и написаны слова приветствия: «Здравствуй, дружок!» и слова прощания: «До свидания, дружок!» (когда посетитель заходит на территорию, он читает надпись приветствия, а когда уходит – к нему обращены слова прощания). Одинаковые логотипы позволяют задать дружественный тон не только в коллективах, но и среди родителей нашего детского сада.

Вопросы благоустройства территории в настоящее время являются одними из приоритетных и трудоемких, но при этом выплеск фантазии неограничен. Территория наших зданий отличается изобилием однолетних и многолетних цветущих растений, дизайнерскими находками в части декораций. Конечно, на это требуются силы и желание. А ведь в большом коллективе найдутся те, кто с большим удовольствием будет заниматься подобной деятельностью. Главное, чтобы руководитель поощрял, интересовался, поддерживал энтузиастов. Результат нашей кропотливой работы в высокой оценке администрации МО и управления образования по итогам нескольких последних лет. Наши городские здания ДООУ входят в тройку лучших по городу.

Подходя к логическому завершению, необходимо отметить, что проблемы есть, они остаются или появляются новые, но необходимо изменить отношение к ним. Большой разрозненный территориально коллектив может объединяться для решения общих задач, а может работать и «точечно», добиваясь высокой результативности в более узких вопросах. Руководитель, подобно дирижеру, должен понимать, кого вывести на первый план в данный момент, а когда необходимо прозвучать всем.

Стабильный положительный микроклимат, психологический комфорт, уверенность в своей значимости для общего дела – источники работоспособности любой команды. На этот фон важно наложить динамическое действие в сторону развития учреждения в целом и каждого его участника в отдельности.

Список используемой литературы:

1. Эдмонсон Э., Взаимодействие в команде, как организации учатся, создают инновации и конкурируют в экономике знаний.- Москва: Эксмо, 2016. – 320с.
2. Педагогический менеджмент как вид управленческой деятельности педагога // Современные наукоемкие технологии. 2015. Вып. 12-1. URL: <http://www.top-technologies.ru/ru/article/view?id=35232>
3. Мкртчян, С. Г. Менеджмент в образовании // Молодой ученый. — 2019. — № 45 (283). — С. 338-340. — URL:<https://moluch.ru/archive/283/63691/>

Телефон для связи: 8 9807509905