

Кохан Наталья Владимировна

*Доцент кафедры управления образованием, кандидат педагогических наук,
Новосибирский государственный педагогический университет, г. Новосибирск.
E-mail: nkokhan@mail.ru*

Доронина Надежда Ивановна

*Воспитатель МКДОУ города Новосибирска, детский сад № 458, г. Новосибирск.
E-mail: doronina.nsk@gmail.com*

РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Цель статьи – обосновать комплекс необходимых компетенций руководителя образовательной организации для эффективного управления финансово-хозяйственной деятельностью, представлен механизм их развития. На примере дошкольной образовательной организации описан механизм управления финансово-хозяйственной деятельностью: развитие экономических компетенций руководителя; выявление актуальных экономических знаний; преодоление стереотипов решения экономических задач в управленческой практике руководителя образовательной организации; обогащение управленческого опыта в сфере финансово-хозяйственной деятельности.

Ключевые слова: компетенция, компетентность, финансово-хозяйственная деятельность, обогащение опыта, экономические задачи, экономическая компетентность.

Kokhan Natalya Vladimirovna

*Assistant Professor of Education Management, Candidate of Pedagogical Sciences,
Novosibirsk State Pedagogical University, Novosibirsk. E-mail: nkokhan@mail.ru*

Doronina Nadejda Ivanovna

*Kindergarten Teacher, Kindergarten № 458, Novosibirsk.
E-mail: doronina.nsk@gmail.com*

MANAGER'S COMPETENCE DEVELOPMENT ON MANAGEMENT OF FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITY IN A PRESCHOOL EDUCATIONAL ORGANIZATION

The article substantiates the set of competencies of the head of the educational organization for the effective management of financial and economic activities, presents a mechanism for their development. An example of a preschool educational organization shows the conditions for resolving problems in the management of financial and economic activities: the development of economic competencies required by the head; identification of relevant economic knowledge; overcoming stereotypes of solving economic problems in the managerial practice of the head of an educational organization; enrichment of managerial experience in the field of financial and economic activity.

Keywords: competence, competence, financial and economic activities, enrichment of experience, economic tasks, economic competence.

В настоящее время в результате ограниченного бюджетного финансирования, изменений законодательной базы по финансированию образовательных организаций обостряются проблемы управления финансово-хозяйственной деятельностью [20]. Однако недостаток финансирования образовательных организаций оборачивается не одной, а несколькими проблемами: недостаточным финансированием из государственного (муниципального) бюджета; а также некомпетентностью руководства в финансово-экономической области управления образовательной организацией.

Анализ научных исследований [8; 10; 11; 20] и педагогической практики выявил ряд противоречий:

- между уровнем развития теории управления и практическими подходами к управлению финансово-хозяйственной деятельностью образовательной организации;

- между требованием времени к развитию профессиональной компетентности руководителя образовательной организации и возможностями реальной практики управления финансово-хозяйственной деятельностью в организации;

- между управлением финансово-хозяйственной деятельностью образовательной организации и реальным состоянием ее материально-технической и финансовой обеспеченности.

Выявленные противоречия определили проблему исследования: какие компетенции руководителя обеспечат эффективность управления финансово-хозяйственной деятельностью образовательной организации.

Методологическую основу исследования составили: компетентностный подход (В. А. Болотов [2], И. А. Зимняя [9], А. В. Хуторской [19]); системно-деятельностный (С. Л. Рубинштейн [16], А. Н. Леонтьев [12]) и личностно-ориентированный подходы (Б. Г. Ананьев [1], А. К. Маркова [13]); теория компетент-

ности (И. А. Зимняя [9], В. А. Кальней [10], А. К. Маркова [13], Ю. Г. Татур [18]).

База исследования: МКДОУ города Новосибирска, детский сад № 458 комбинированного вида.

Требования, предъявляемые к управлению финансово-хозяйственной деятельностью образовательной организации, заключаются:

- в умении оценивать обеспеченность образовательной организации основными производственными фондами, их состояние и эффективность использования;

- в руководстве воспроизводством основных производственных фондов (простым или расширенным способом);

- в создании условий для обеспечения финансовой устойчивости образовательной организации (наличие сбалансированного уровня обязательств);

- в осознанном представлении о путях повышения финансовой устойчивости;

- в обеспечении инвестиционной привлекательности образовательной организации;

- в систематическом анализе экономической деятельности образовательной организации.

Формирование компетенций руководителя на основе современных требований к управлению финансово-хозяйственной деятельностью образовательной организации мы рассматриваем в рамках компетентностного, деятельностного и личностно-ориентированного подходов. С учетом темы исследования компетентностный подход является исходным основанием для анализа теории и практики управленческой деятельности. В концепции компетентностного подхода важными представляются четыре принципа, которые обеспечивают целенаправленность, последовательность исследования: принцип системности для объединения в единое целое целей, задач, методов управления; принцип опережающего развития как средство по-

вышения компетентности руководителя в вопросах решения сложных проблем или нестандартных задач в финансово-хозяйственной области управления дошкольной образовательной организацией; принцип саморазвития как создание условий для самообучения и активизации внутренних механизмов развития руководителя; принцип эффективности финансово-хозяйственного управления организацией.

Компетентностный подход, способствует развитию управленческого потенциала. Концепция компетенции в профессиональной деятельности предполагает «интегрированное сочетание знаний, способностей и установок, позволяющих человеку выполнять трудовую деятельность в современной трудовой среде» [17].

К основным понятиям деятельностного подхода относятся: смыслообразующая деятельность, целеполагание как деятельность, общение, жизнотворчество как деятельность; личность, личностный смысл, внутренний потенциал, самоактуализация, самоопределение; субъект, субъектность, достоинство, самооценка. Центральным понятием деятельностного подхода выступает «деятельность», с которым по смыслу взаимосвязаны понятия «активность», «цель», «средство», «результат», «виды деятельности». Через виды деятельности с данным подходом связано «управление» [15].

Обращение к личностно-ориентированному подходу актуализировано темой исследования и представлено технологической составляющей, а именно деятельностно-творческим характером, диалогичностью и использованием методов диагностики и самодиагностики в усвоении новых знаний и умений [14]. К основным понятиям данного подхода относят: личность, индивидуальность, субъект, субъектность. Отличительной особенностью применения личностно

ориентированного подхода является создание условий для полноценного проявления и развития личностных функций субъектов образовательного процесса.

К основным компонентам экономической компетентности руководителя образовательной организации относятся:

1. Информационно-аналитический (знание правовых и экономических основ функционирования образовательной организации; фактов, закономерностей, методов, моделей построения экономической деятельности; умение планировать источники формирования ресурсов и привлекать их; поиск необходимой информации).

2. Организационно-управленческий (целеполагание и выстраивание стратегии развития; проведение проблемно-ориентированного анализа, выбор способа решения проблем; владение методами прогнозирования деятельности образовательной организации и финансового планирования; обеспечение образовательной организации необходимыми ресурсами для функционирования и развития; обеспечение инвестиционной привлекательности образовательной организации).

3. Личностный (познавательная активность, проактивность (намерение предпринять действие, направленное на выполнение задачи); эмоционально-волевая саморегуляция, ценностно-смысловой ресурс личности (ресурс социального взаимодействия), использование социального влияния).

Практика управления финансово-хозяйственной деятельностью на примере МКДОУ детского сада № 458 обеспечивает расширение понимания экономической компетентности, преодоление стереотипов решения экономических задач в управленческой деятельности и обогащение управленческого опыта руководителя в сфере финансово-хозяйственной деятельности. Для выбора управленческих действий в этих направлениях мы

диагностировали уровень развития экономической компетентности администрации МКДОУ города Новосибирска детского сада № 458 комбинированного вида.

На констатирующем этапе исследования в октябре 2019 года, группа респондентов (заведующая, заместитель заведующей по хозяйственной деятельности, старший воспитатель) протестирована на наличие предприимчивости, а также на наличие мотивации на успех или неудачу [6]. Анализ и обобщение полученных данных позволил констатировать низкий уровень мотивации на успех у респондентов, что подтверждается количественными результатами теста на предприимчивость. Руководителям не хватает упорства и настойчивости в достижении поставленных целей, как следствие – неумение исполнять задуманное, слабо развита функция систематического планирования и контроля. Недостаточно развито умение работать с людьми и способность убеждать.

Результаты SWOT-анализа экономической компетентности руководства ДОУ подтвердили результаты тестирования и выявили основные направления развития компетенций руководства в области финансово-хозяйственной деятельности. В ходе анализа уровня развития экономической компетентности мы оценили отражение экономических задач в функциональных обязанностях руководителя. При определении уровня развития экономической компетентности у руководителя образовательной организации следует обратить внимание на уровень развития следующих качеств. Индивидуальные качества личности (личностный компонент):

- *познавательную-интеллектуальную активность* (критическое мышление; умение осуществлять поиск полезной информации, средств, материалов, новых направлений и идей; способность оценивать результаты своих действий);

- *степень волевого овладения своими эмоциями* (уверенность в себе; внутренняя устойчивость и адаптивность; самоконтроль (подчинение собственных желаний потребностям организации; готовность и способность контролировать свою деятельность; тенденция избегать поспешных решений, основанных на неполной информации);

- *ценностно-смысловой ресурс личности (ресурс социального взаимодействия)* (самостоятельность мышления, независимость суждений, оригинальность; способность использовать новые идеи для достижения цели; ориентация на эффективность; проактивность (намерение предпринять действие, направленное на выполнение задачи); использование социального влияния; персональная ответственность; инициативность (любопытность, интерес, творчество, новаторство, независимость).

Наличие знаний и самообучаемость (информационно-аналитический компонент):

- знание правовых основ функционирования образовательной организации;

- знание экономических основ функционирования образовательной организации (принципы, методы и технологии ведения учёта и контроля использования ресурсов, анализ и оценка эффективности их использования, знание способов, помогающих повысить эффективность использования ресурсов);

- знание современных теорий менеджмента и умение использовать их для обеспечения конкурентоспособности дошкольной образовательной организации;

- поиск необходимой информации, средств, материалов, новых направлений и идей, самообучаемость.

Степень овладения организационно-управленческой деятельностью:

- наличие главной цели, позволяющей выстраивать стратегию развития организации;

- количество целей, поставленных руководителем и их соподчиненность;

– умение производить проблемно-ориентированный анализ ресурсного обеспечения образовательной организации;

– умение планировать источники формирования всех видов ресурсов;

– умение изыскивать средства для выполнения поставленных целей с учетом изменяющихся обстоятельств и возможностей;

– умение производить расчет результатов, последствий и эффективности своей деятельности на основе собранной информации об объекте деятельности;

– умение проводить критический анализ чужих аргументов и опыта.

В детском саду № 458 готовность к переменам и изменениям осознана администрацией. Сформулированы ключевые задачи в области финансово-хозяйственной деятельности. Результатами принятых руководством ряда эффективных решений стали: финансовые средства для ремонта крыши ДОУ, ремонт фундамента и отмостков вокруг здания. Руководство детского сада реализовало совместно с родителями проект по привлечению инвестиций в переоборудование детских площадок по мотивам русских народных сказок. Инвестиции не были выражены денежным эквивалентом, помощь заключалась в совместной творческой деятельности, потраченном времени и использовании умений родителей работать с деревом, создавая образы героев сказок.

Изучение и анализ структуры экономической компетентности позволили выделить условия формирования экономической компетентности руководителя образовательной организации:

1. Ценностно-мотивационный компонент:

– развитие положительной мотивации к организации экономической деятельности;

– формирование ценностной мотивации к овладению экономическими знаниями и умениями, потребности их при-

менения в практической деятельности;

2. Когнитивный компонент:

– формирование системы базовых правовых и экономических знаний;

– использование проектного метода.

3. Эмоционально-волевая устойчивость:

– формирование эмоционально-волевых качеств руководителя;

– воспитание личной ответственности за результаты своей деятельности.

4. Личностно-творческий потенциал:

– развитие инициативности, предприимчивости;

– формирование мобильности (психологической гибкости, сознательного изменения стереотипов);

– развитие рефлексивности мышления;

– способность к генерации новых знаний и их практическое воплощение в реальной деятельности.

В результате диагностики, проведенной с целью определения степени удовлетворенности родителей образовательными услугами, предоставляемыми дошкольной образовательной организацией, выявлено, что большинство родителей желали бы получать дополнительные образовательные услуги на базе детского сада и готовы их оплачивать. Проанализировав кадровый ресурс, характеризующийся отсутствием дипломированных педагогов в области восточных единоборств и гимнастики, было принято решение о сотрудничестве с детским образовательным центром «Феерия». После заключения договора между детским садом и образовательным центром воспитанники ДОУ получили возможность заниматься дополнительно гимнастикой, акробатикой, тхэквондо. Между родителями, желающими получать образовательную услугу, и руководством центра «Феерия» был заключен договор о предоставлении выделенной образовательной услуги. Желание расширить область образовательных услуг привело к решению организовать

танцевальный и шахматный кружок за счет введения стимулирующих баллов педагогам.

Способность к инициативе и предпринимательству как преодоление стереотипов решения экономических задач, в управленческой практике руководителя образовательной организации развивается на базе экономических знаний, с помощью действенного воплощения идеи, создания полезного и нужного образовательного или материального продукта. Значимую роль при этом играют творческая направленность, новаторство, ответственность и готовность к риску, способность планировать и управлять собственной деятельностью и деятельностью других людей для достижения поставленных целей.

Обогащение и совершенствование опыта руководства образовательной организации осуществляется посредством включения новой информации о способах деятельности и новых ситуаций из практики финансово-хозяйственной деятельности других дошкольных образовательных организаций, через изучение нормативных документов и знакомство с результатами научных исследований в данной сфере деятельности. Следует отметить, что саморазвитие опыта обеспечивается его расширением и изменением структуры. Следствием саморазвития выступает самообучение субъекта. Самообучение как форма развития опыта является полезным и эффективным средством формирования экономической компетентности руководства.

Типологизация управленческих ситуаций и анализ управленческих действий позволили увеличить информационную емкость опыта, а включение новых элементов – структурно изменить опыт управленческой деятельности. Как следствие – саморазвитие опыта и самообучение администрации в финансово-экономической области. Повышение уверенности в своих силах и мотивация

руководства на дальнейшее совершенствование экономических знаний и умений явились результатом обогащения управленческого опыта. Важнейшей составляющей управленческого опыта является память о совершенных действиях и новых способах поведения руководства в тех или иных экономических ситуациях. Обогащение опыта управленческой деятельности осуществляется при помощи следующих методов:

- повышение ответственности за планирование своей деятельности (в том числе организация, контроль и оценка результатов);

- системное и своевременное информирование о результатах работы (эффективность, точность, своевременность обратной связи);

- прямая коммуникация с сотрудниками;

- включение в структуру управленческой практики новых знаний, прогрессивного опыта, новых методов деятельности как формирование ощущения роста;

- установление прямых отношений с потребителем и совместное решение возникающих проблем.

Формирование экономической компетентности осуществляется последовательно – с начального уровня, который характеризуется знанием основ экономики, умением совершать несложные экономические действия, проводить расчеты. Это база экономической и финансовой грамотности. Нормативный уровень компетенций свидетельствует о достаточном объеме экономических знаний (наличии экономической и финансовой грамотности), необходимых для поддержания определенного уровня жизни, об устойчивом интересе к совершению экономических действий в условиях рынка, взаимодействию с его основными институтами. Нормативный уровень обеспечивает экономическую безопасность в финансовой сфере.

Высокий (творческий) уровень компетенций отличает, несомненно, хорошее владение экономической теорией и практикой. Он дает возможность руководителю образовательной организации не только грамотно принимать решения, проводить анализ по интересующим экономическим проблемам, но и самостоятельно заниматься экономическим творчеством, например, в форме предпринимательства. Такой уровень экономической компетентности свидетельствует о готовности руководителя к генерации новых знаний, высокой когнитивной способности.

На контрольном этапе исследования в январе 2020 года группа руководителей была повторно протестирована на наличие предприимчивости, а также на наличие мотивации на успех или неудачу [6].

Анализ и обобщение сравнительных данных констатирующего и контрольного этапов исследования свидетельствует о положительной динамике уровня мотивации на успех у респондентов. По результатам теста на предприимчивость, отмечается возросшая уверенность в себе как результат освоения информации о способах решения

экономических задач в управленческой практике образовательной организации. Руководители стали более настойчивыми в достижении поставленных целей и, как следствие, возросло умение держать свое слово. Недостаточным еще остается умение работать с людьми и убеждать их, хотя отмечена положительная динамика роста у двух респондентов. Повысилась требовательность к качеству труда и производительности. Значительно возросла готовность идти на риск.

В качестве критериев оценивания эффективности управления финансово-хозяйственной деятельностью ДОО выступили: уровень компетенций руководителя в области финансово-хозяйственной деятельности, готовность к преодолению стереотипов решения экономических задач; наличие разнообразных способов обогащения управленческого опыта в сфере финансово-хозяйственной деятельности. Результатом исследования явились изменения в экономической компетентности администрации ДОО, что положительно сказалось на решении финансово-экономических задач.

Список литературы

1. *Ананьев Б. Г.* Человек как предмет познания. – М.: Питер, 2012. – 282 с.
2. *Болотов В. А., Сериков В. В.* Компетентностная модель: от идеи к образовательной программе // Педагогика. – 2006. – № 10. – С. 8–14.
3. *Бояцис Р.* Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. Пер. с англ. – М.: ГИППО, 2008. – 352 с.
4. *Глухова Е. Н.* Экономическая компетентность как важная составляющая профессиональной подготовки педагогов // Сборник научных трудов по итогам конференции. – Ростов-на-Дону: Изд-во ИЦРОН, 2016. – С. 95–99.
5. *Горбатова О. А.* Организационно-экономический механизм управления образовательным процессом в дошкольной образовательной организации // Научная школа Т. И. Шаповой: методолого-теоретические и технологические ресурсы развития образовательных систем: сб. статей X междунар. науч.-практ. конф. В 2-х частях. / отв. ред. С. Г. Воронцов, О. Н. Шклярова. – М.: Изд-во «5 за знания» Московский гос. пед. ун-т, 2018. – С. 239–242.
6. *Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М.* Диагностика мотивации успеха и боязни неудачи // Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп: учебное пособие. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2002. – С. 102–103.

7. *Егорычев С. А.* Организационно-экономический механизм управления устойчивым развитием муниципального образования // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2014. – № 1 (162). – С. 49–56.
8. *Журавлева Н. Н.* Проблема мониторинга в системе повышения квалификации руководителей образовательных учреждений // Вестник педагогических инноваций. – 2016. – № 3 (43). – С. 43–48.
9. *Зимняя И. А.* Социально-профессиональная компетентность как целостный результат профессионального образования (идеализированная модель) // Проблемы качества образования. Кн. 2. – М.: Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов, 2005. – С. 10–19.
10. *Кальней В. А., Шишов С. Е.* Непрерывность как принцип повышения квалификации. – М.: Вестник РМАТ, 2016. – № 2. – С. 93–97.
11. *Карасева Н. П.* Финансовый менеджмент в образовательной организации // Известия института педагогики и психологии образования. – 2018. – № 3. – С. 22–24.
12. *Леонтьев А. Л.* Избранные психологические произведения. В двух томах. Том 1. – М.: Педагогика. 1983. – 392 с.
13. *Маркова А. К.* Психология профессионализма. – М.: Оникс, 2008. – 287 с.
14. *Мишианова О. Г.* Личностно ориентированный подход как общенаучная основа концепции педагогического управления коммуникативным образованием обучающихся // Вестник ЧГПУ. – 2010. – № 5. – С. 107–116.
15. *Павлов В. П.* Философские основания менеджмента (Деятельностный подход): дисс. на соискание уч. ст. канд. философ. наук. – Казань, 2004. – 159 с.
16. *Рубинштейн С. Л.* Человек и мир. – СПб.: Питер, 2012. – 252 с.
17. *Сергеева М. Г.* Подготовка специалистов экономического профиля посредством разработки модели профессиональной компетентности на пути экономического возрождения России // Экономическое возрождение России. – 2008. – № 1 (15). – С. 50–55.
18. *Татур Ю. Г., Медведев В. Е.* Институциональное образование и профессиональная деятельность личности с позиций концепции непрерывного образования // Высшее образование сегодня. – 2012. – № 4. – С. 22–25.
19. *Хуторской А. В.* Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования // Народное образование. – 2003. – № 2. – С. 58–64.
20. *Ярославцева Н. В.* Система образовательных услуг в Западно-Сибирском регионе: традиции и инновации // Вестник педагогических инноваций. – 2018. – № 3 (51). – С. 14–20.