

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра экономики и менеджмента

ГАЦКО ЯНА СЕРГЕЕВНА

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПЕДАГОГОВ ДОШКОЛЬНОЙ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление подготовки: 44.04.01 Педагогическое образование

Магистерская программа: Управление образованием и проектный менеджмент

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ
и. о. заведующего кафедрой
доктор экономических наук, профессор
Владимирова Ольга Николаевна

12.12.19r

Руководитель магистерской программы
доцент, кандидат педагогических наук
Галкина Елена Александровна

12.12.19r

Научный руководитель
профессор, доктор педагогических наук
Кирко Владимир Игоревич

12.12.19r

Обучающийся
Гацко Яна Сергеевна

12.12.19r

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой менеджмента организации
 А.А. Лукьянова
« 04 » сентября 2017 г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Студент Гацко Яна Сергеевна, группа ОЗ-М17Б-01

1. Тема. Совершенствование механизмов управления деятельностью педагогов в дошкольной образовательной организации, утверждена по КГПУ № 413 от « 16 » 12. 2019 г.

2. Срок предоставления диссертации к защите « 10 » 12 2019 г.

3. Исходные данные для научного исследования:

Нормативно-правовая документация, регламентирующая деятельность МБДОУ «Детский сад № 215», библиографические источники, освещающие мероприятия по совершенствованию механизмов управления в образовательной организации.

4. Содержание магистерской диссертации:

4.1. Изучить теоретические аспекты проектного управления в образовательной организации дошкольного образования.

4.2. Провести анализ управления образовательной организации на примере МБДОУ «Детский сад № 215».

4.3. Провести анализ критериев эффективности управления образовательным учреждением в системе дошкольного образования.

4.4. Совершенствовать механизмы управления деятельностью педагогов в образовательном учреждении МБДОУ «Детский сад № 215» г. Красноярск.

4.5. Провести анализ результатов внедрения усовершенствованных механизмов управления деятельностью педагогов в МБДОУ «Детский сад № 215» г. Красноярск.

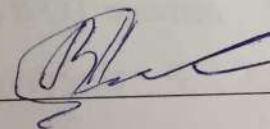
5. Графическая часть диссертации:

5.1. Оформить таблицы, в которых отражены сведения о педагогическом коллективе, результаты анкетирования педагогов МБДОУ № 215 г. Красноярск, данные о выявлении имеющегося и желательного типов корпоративной культуры, данные для каждого типа организационной культуры, обобщенные результаты анкетирования в процентном соотношении, данные о влиянии внешней среды на деятельность МБДОУ №215 г. Красноярска.

5.2. Представить диаграммы результатов опроса педагогов относительно уровня развития системы управления деятельностью педагогов, оценки критериев эффективности работы ДОО по мнению педагогов, оценки условия труда сотрудниками, оценки психологического климата в коллективе на основе опросника «Карта-схема Лутошкина для определения психологического климата группы», графический профиль организационной культуры в настоящем, графический профиль желательной организационной культуры, сравнительные данные в области работы педагогов, оценка критериев эффективности работы ДОО по мнению педагогов до и после внедрения механизмов управления деятельностью педагогов ДОО.

Руководитель магистерской диссертации

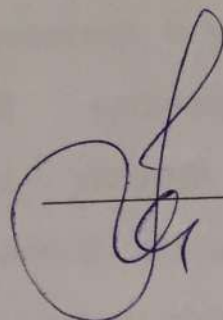
профессор, доктор физико-математических наук



В.И. Кирко

Задание к исполнению принял

« 04 » сентября 2017 г.



Я.С. Гацко

РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация содержит 102 страниц, 15 рисунков, 7 таблиц, 150 источников, 3 приложения.

Ключевые слова: педагоги, механизмы управления, ДОО, мотивация, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, качество образования.

Объект исследования: МБДОУ «Детский сад № 215».

Предмет исследования: механизмы управления деятельностью педагогов в образовательной организации МБДОУ «Детский сад № 215» г. Красноярск.

Цель исследования: совершенствовать механизмы управления деятельностью педагогов в образовательной организации.

Задачи исследования:

1. Выявить теоретические основы проектного управления образовательной организации.
2. Проанализировать организационно-педагогические условия управления деятельностью педагогов на основе проектного подхода .
3. Определить условия реализации механизмов управления деятельностью педагогов в образовательной организации МБДОУ «Детский сад № 215» г. Красноярск.
4. Представить анализ результатов предложенных механизмов.

Методы исследования: системный анализ, синтез, абстракция и аналогия, обобщение и классификация, SWOT-анализ, PEST-анализ, методика определения организационной культуры Ч. Ханди, метод количественного и качественного анализа результатов исследования.

Результаты работы заключаются в уточнении значения проектного управления образовательной организации, подробном анализе организационно-педагогических условий управления деятельностью педагогов на основе проектного подхода на примере конкретной

образовательной организации, а также разработке механизмов управления деятельностью педагогов в образовательном учреждении МБДОУ «Детский сад № 215» г. Красноярск.

Практическая значимость выполненного исследования заключается в совершенствовании и апробации механизмов управления деятельностью педагогов в МБДОУ «Детский сад № 215» г. Красноярск, которая в дальнейшем может быть с успехом использована другими дошкольными образовательными организациями.

Апробация работы. Основные положения диссертации были доложены на студенческой конференции.

По результатам исследования опубликованы 2 статьи:

1. Гацко Я.С. Концептуальные подходы управления деятельностью педагогов ДОО // Материалы V Всероссийской научно-практической конференции школьников, студентов, молодых ученых, посвященной 110-летию со дня рождения Абрахама Маслоу «Феномены и тенденции развития современной психологии, педагогики и менеджмента в образовании» (г. Красноярск, 19-20 ноября 2018г.). Красноярск: КГПУ им. В.П. Астафьева, 2018 г. С. 60-63.

2. Гацко Я.С. Формирование механизма управления деятельностью педагогов в ДОО// Феномены и тенденции развития современной психологии, педагогики и менеджмента в образовании: материалы VI Всероссийской национальной конференции школьников, студентов, молодых ученых, посвященной 195-летию со дня рождения К.Д. Ушинского. Красноярск, 23–25 апреля 2019 г. Красноярск: КГПУ им. В.П. Астафьева, 2018 г. С. 89-90.

ABSTRACT

Master's thesis contains 102 pages, 15 figures, 7 tables, 150 sources, 3 applications.

Key words: teachers, management mechanisms, DOE, motivation, material stimulation, non-material stimulation, quality of education.

Object of research: MBDOU "Kindergarten № 215".

Subject of research: mechanisms of management of activity of teachers in the educational organization MBDOU "Kindergarten No. 215" Krasnoyarsk.

The purpose of the study: to improve the mechanisms of management of teachers in the educational organization.

Research problem:

1. To reveal theoretical bases of project management of the educational organization.
2. To analyze organizational and pedagogical conditions of management of activity of teachers on the basis of the project approach .
3. To define conditions of realization of mechanisms of management of activity of teachers in the educational organization MBDOU "Kindergarten No. 215" Krasnoyarsk.
4. To present an analysis of the results of the proposed mechanisms.

Research methods: system analysis, synthesis, abstraction and analogy, generalization and classification, SWOT-analysis, PEST-analysis, the method of determining the organizational culture of C. Khandi, the method of quantitative and qualitative analysis of the results of the study.

The results of the work are to clarify the meaning of project management of the educational organization, a detailed analysis of the organizational and pedagogical conditions of management of teachers on the basis of the project approach on the example of a specific educational organization, as well as the

development of mechanisms for the management of teachers in the educational institution MBDOU "Kindergarten No. 215" Krasnoyarsk.

The practical significance of the study is to improve and test the mechanisms of management of teachers in MBDOU "Kindergarten No. 215" Krasnoyarsk, which in the future can be successfully used by other preschool educational organizations.

Approbation of the work. The main provisions of the thesis were reported at the student conference.

According to the results of the study 2 articles were published:

1. Gatsko Ya. s. Conceptual approaches of management of activity of teachers of DOE / / Materials of the V all-Russian scientific and practical conference of schoolboys, students, young scientists devoted to the 110th anniversary of Abraham Maslow "Phenomena and tendencies of development of modern psychology, pedagogy and management in education" (Krasnoyarsk, November 19-20, 2018). Krasnoyarsk: KSPU. V. p. Astafieva, 2018 Pp. 60-63.

2. Gatsko Ya. s. Formation of the mechanism of management of activity of teachers in DOE / / Phenomena and tendencies of development of modern psychology, pedagogy and management in education: materials of the VI all-Russian national conference of school students, students, young scientists devoted to the 195th anniversary of K. D. Ushinsky's birth. Krasnoyarsk, 23-25 April 2019 Krasnoyarsk: KSPU. V. p. Astafieva, 2018 Pp. 89-90.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	2
ГЛАВА 1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1 Особенности управления в системе дошкольного образования	6
1.2 Роль проектного управления в системе дошкольного образования	13
1.3 Факторы, влияющие на совершенствование механизмов управления ДОО	20
ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПЕДАГОГОВ НА ОСНОВЕ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА	27
2.1 Анализ системы управления деятельностью педагогов МБДОУ № 215 г. Красноярск	27
2.2 Анализ механизмов управления в МБДОУ № 215 г. Красноярск	38
2.3 Выявление сильных и слабых сторон в механизмах управления в ДОО методами PEST и SWOT	52
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПЕДАГОГОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ МБДОУ № 215 г. КРАСНОЯРСК.....	60
3.1 Совершенствование механизмов управления деятельностью педагогов ДОО и условий их реализации.....	60
3.2 Анализ результатов предложенных механизмов на базе МБДОУ №215 г. Красноярск	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	79
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	Error! Bookmark not defined.
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	Error! Bookmark not defined.

ВВЕДЕНИЕ

Настоящая магистерская диссертация посвящена проблеме формирования механизма управления деятельностью педагогов ДОО.

Реализация Федерального государственного образовательного стандарта Российской Федерации дошкольного образования (ФГОС ДО) предполагает оказание качественных образовательных услуг [2]. Качество дошкольного образования определяется эффективностью управления функционированием и развитием дошкольного образовательного учреждения. В свою очередь, повышение эффективности управления качеством дошкольного образования в условиях введения ФГОС ДО, возможно посредством разработки и реализации механизмов управления деятельностью педагогов в образовательной организации, отображающей их как объект управления в единстве существенных характеристик. Так как именно педагогами осуществляется воспитательно-образовательный процесс, определяющий уровень качества дошкольного образования. Как отмечает И.Б Батакова, в «настоящее время одной из важных целей, которые стоят перед коллективом дошкольных учреждений, является воспитание разносторонней, активной личности ребенка. Воспитать в ребенке разносторонне одаренную личность уже в дошкольном возрасте возможно только в коллективе, в котором имеет место грамотно разработанная система управления, способствующая развитию творческого подхода к делу сотрудников» [13].

Таким образом, для того, чтобы воспитательно-образовательный процесс проходил максимально эффективно и целесообразно, работа педагогов в дошкольной образовательной организации должна быть подвержена грамотному управлению, способному, решить все поставленные перед образовательной организацией задачи на максимально высоком уровне.

Построение и функционирование механизма управления

деятельностью педагогов в образовательной организации, в том числе и в системе дошкольного образования, невозможно переоценить. Как отмечает С.Н. Москвин, «эта система является одной из предпосылок конкурентоспособности образовательной организации на рынке труда (основанной на высоких компетенциях и организационных способностях). Кроме того, она влияет на повышение производительности труда, мотивацию, развитие творчества и инноваций, оптимального использования ресурсов, в конечном счете - на формирование позитивного имиджа организации» [102, с.77].

Российское общество находится в состоянии серьезной трансформации, связанной с переходом от индустриального к информационному обществу. Эта трансформация затрагивает все сферы жизни общества, в том числе сферу образования. Ключевым ресурсом информационного общества становятся не физические активы, а знания и информация. Этот факт приводит к переосмыслению роли человека в организации, и формируется новое понятие «управление человеческими ресурсами». Управление человеческими ресурсами в образовательной организации играет ключевую роль, которая заключается в том, что человек является ключевым стратегическим активом развития организации, носителем важнейших организационных компетенций.

Здесь важно также отметить, что функционирование дошкольных учреждений существенно отличается от процессов, происходящих в других образовательных учреждениях, в силу специфики возраста, содержащихся в них детей. Исходя из этого, можно сказать, что общие теоретические позиции управления деятельностью педагогов ДОО нельзя переносить механически в дошкольную практику. Они должны быть наполнены новым содержанием, адекватным особенностям функционирования дошкольных образовательных учреждений.

Тем не менее, определяя колоссальную значимость педагогов в системе дошкольного образования, а также важную роль управления деятельностью

педагогов ДОО с целью полноценного решения всех задач дошкольного образования, анализ современных исследований в данной области выявил ряд противоречий, в частности:

- между требованиями современного стандарта образования к качеству дошкольного образования и квалификационным характеристикам педагогов и фактическим состоянием реальной практики;

- между необходимостью использования целостного подхода к управлению деятельностью педагогов ДОО и реализуемой в дошкольных образовательных организациях практикой воздействий на отдельные стороны образовательного процесса;

- между необходимостью объективной оценки качества деятельности педагогов ДОО и, следовательно, самого дошкольного образования и недостаточной разработанностью соответствующих оценочных технологий.

Данные противоречия предопределили выбор темы исследования, проблема которой сформулирована следующим образом: в настоящее время в современной системе дошкольного образования существует проблема недостаточной проработанности вопроса формирования механизма управления деятельностью педагогов ДОО.

Цель исследования: совершенствовать механизмы управления деятельностью педагогов образовательной организации.

Объект исследования: Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение № 215 г. Красноярск.

Предмет исследования: механизмы управления деятельностью педагогов.

Задачи исследования:

1. Выявить теоретические основы проектного управления образовательной организации.

2. Проанализировать организационно-педагогические условия управления деятельностью педагогов на основе проектного подхода;

3. Определить условия реализации механизма управления

деятельностью педагогов в образовательном учреждении МБДОУ № 215 г. Красноярск.

4. Представить анализ результатов предложенных механизмов.

Методы исследования: системный анализ, синтез, абстракция и аналогия, обобщение и классификация, SWOT-анализ, PEST-анализ, методика определения организационной культуры Ч. Ханди, метод количественного и качественного анализа результатов исследования.

Результаты работы заключаются в уточнении значения проектного управления образовательной организации, подробном анализе организационно-педагогических условий управления деятельностью педагогов на основе проектного подхода на примере конкретной образовательной организации, а также разработке механизмов управления деятельностью педагогов в образовательном учреждении МБДОУ № 215 г. Красноярск.

Практическая значимость выполненного исследования заключается в разработке и апробации модели управления деятельности педагогов в МБДОУ № 215 г. Красноярск, которая в дальнейшем может быть с успехом использована другими дошкольными образовательными организациями.

Экспериментальной базой исследования явилось Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад №215» г. Красноярск.

ГЛАВА 1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Особенности управления в системе дошкольного образования

Прежде, чем перейти непосредственно к вопросу рассмотрения особенностей управления в системе дошкольного образования, считаем целесообразным в первую очередь раскрыть определение понятия «управление», а также особенности современной системы дошкольного образования.

Управление представляет собой специфический вид трудовой деятельности. Оно выделилось в особую разновидность труда вместе с разделением труда. В современных условиях каждый сотрудник, в каком бы коллективе он не работал, выполняет только часть общей работы, поэтому для достижения общего результата требуются усилия по соединению, согласованию деятельности всех участников совместного трудового процесса. Управление устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, вытекающие из движения организации в целом. В этом качестве управление устанавливает общую связь и единство действий всех участников совместного процесса производства для достижения общих целей организации. Такова сущность процесса управления [54, с.62].

Дать полное определение управлению трудно, так как это очень сложное, многогранное явление. Существует более 300 определений управления. С точки зрения Ли Якокка, управление – не что иное, как «настраивание людей на труд» [150, с.102].

Как отмечает Акио Морита, «о качестве менеджера можно судить по тому, как хорошо он может организовать большое число людей и насколько эффективно может добиваться наилучших результатов от каждого из них, сливая их труд в единое целое» [3, с. 78].

По мнению Питера Друкера управление есть «особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в целенаправленную, результативную и эффективную группу» [56, с.92].

Вернер Зигерт в своей книге «Руководить без конфликтов» акцентирует внимание на том, что «управлять – значит приводить к успехам других».

Майкл Мескон с соавторами замечает, что «управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации через других людей» [95, с.206].

Как отмечает Л.И. Дорофеева, можно дать и такое определение: «управление – это подготовка, принятие и реализация решений во всех областях деятельности организации, направленных на достижение запланированных целей» [54, с.88].

Таким образом, все представленные выше определения понятия «управление» имеют нечто общее – это воздействие субъекта управления на объект управления с определенной целью.

Управление как особая разновидность труда отличается от труда, создающего материальные блага и услуги. Оно не принимает непосредственного участия в создании благ, а находится как бы рядом с этим процессом, руководит им.

Специфику управления составляют:

- предмет труда, которым является труд других людей;
- средства труда – организационная и вычислительная техника, информация, система ее сбора, обработки и передачи;
- объект труда, в качестве которого выступает коллектив людей в рамках определенной организации;
- продукт труда, которым является управленческое решение;
- результаты труда, выражающиеся в конечных результатах деятельности коллектива [38, с.392].

Дошкольное образовательное учреждение представляет собой открытую, социальную, педагогическую систему, которая имеет свои особенности, свою организационную структуру [68, с.5].

Основными задачами дошкольных образовательных учреждений как составного элемента всей образовательной системы являются создание условий для гармоничного развития, воспитания и обучения детей. Значение дошкольного образования, как части системы образования в целом очень велико. Ведь образование играет важную роль в жизни общества. Именно благодаря ему люди приобретают знания, умения, навыки, а также имеют возможность развивать свои индивидуальные, профессиональные и личностные качества [93, с.234].

Таким образом, на основе определения специфики дошкольного образования, следует отметить, что под управлением дошкольной образовательной организацией понимается «целенаправленная деятельность, обеспечивающая согласованность совместного труда сотрудников в решении целей и задач воспитания на уровне современных требований» [113, с.11].

Наиболее распространенным в практике управления дошкольным образованием считается системный подход. Системный подход – это одно из методологических направлений современной науки, связанное с представлением, изучением и конструированием объекта как системы.

Основанием системного подхода можно считать также определение сущностных признаков идеальной цели воспитания – формирования всесторонней и гармонически развитой личности. Основные положения системного подхода в решении педагогических проблем рассмотрены и реализованы в работах Ф.Ф. Королева, Т.А. Ильиной, А.В. Усовой, В.А. Черкасова и др.

С точки зрения данного подхода, управление дошкольным образованием можно представить, как систему взаимосвязанных между собой элементов. Особенностью управления системой образования в современных условиях является необходимость привлечения к решению

проблем образования, а в частности дошкольного, различных социальных институтов (семьи, предприятий, общественности).

Дошкольная организация имеет управляемую и управляющую системы. Управляемая система состоит из взаимосвязанных между собой коллективов: педагогического, медицинского и обслуживающего. Организационная структура управления в дошкольной организации представляет собой совокупность всех ее органов с присущими ей функциями. Она может быть представлена в виде трех уровней.

На первом уровне управления находится заведующая детским садом, которая осуществляет руководство и контроль за деятельностью всех структур. Указания и распоряжения заведующей обязательны для всех участников образовательного процесса. Общее руководство учреждением осуществляет педагогический совет, в состав которого входят все педагоги. Педагогический совет решает вопросы своей деятельности на заседаниях. Педагогический совет правомочен:

- принимать Устав, изменения и дополнения, вносимые в Устав;
- утверждать расписание занятий;
- определять направление воспитательно-образовательной деятельности учреждения;
- утверждать годовой план работы ГОУ;
- принимать программы воспитания и обучения в учреждении;
- рассматривать вопросы повышения квалификации и переподготовки кадров;
- рассматривать и утверждать методические направления работы с детьми в различных группах, а так же все другие вопросы содержания, методов и форм воспитательно-образовательного процесса;

На втором уровне управление осуществляют старший воспитатель, завхоз, старшая медсестра, которые взаимодействуют с соответствующими объектами управления. На этом уровне заведующая осуществляет непосредственную и опосредованную реализацию управленческих решений

через распределение обязанностей между административными работниками с учетом их подготовки, опыта, а так же структуры дошкольного учреждения.

Третий уровень управления осуществляют воспитатели, музыкальный руководитель, воспитатель по физической культуре. На этом уровне объектом управления являются дети и их родители [16, с.14].

Организация педагогического процесса рассматривается как сложная система, - цели, задачи, средства, формы и методы, субъект, объект управления, принципы и функции, определяющие его деятельность.

Цели, определяющие деятельность субъектов управления, адекватны целям и задачам педагогического процесса: развитие личности ребенка, формирование у него потребности в познании мира и самого себя, поэтому основным условием в деятельности ДОО является признание всеми членами коллектива уникальности личности ребенка.

Задача формирования личности ребенка - дошкольника наиболее успешно реализуется тогда, когда управленческие действия руководителя ДОО сочетаются со стремлением педагогов оказать ребенку педагогическую поддержку в его развитии и становлении, совершенствовать методы работы, претворять в жизнь собственную управленческую концепцию образовательного учреждения.

Реализация такой концепции в значительной мере зависит от совокупности принципов управления, под которыми понимаются основные положения, которыми руководствуется в своей деятельности субъект управления, осуществляющий ее в определенных социально-экономических условиях [8, с.16].

Анализ специальной литературы и опыт организации педагогического процесса в дошкольной образовательной организации позволил выделить следующие принципы управления: целеполагания, комплексности, демократизации, психологизации моделей обучения и воспитания.

Все эти принципы являются руководством к действию в

развивающейся и развивающей дошкольной образовательной организации, находятся в основе обновления ее деятельности. В модели выделяем функции управления, которые отражают ход и последовательность управленческих действий, их завершенность: информационно-аналитическую, контрольно-диагностическую, плано-прогностическую, регулятивно - коррекционную, мотивационно-целевую [16, с.14].

Особенностью данных функций управления является их взаимосвязь:

- информационно-аналитическая функция предполагает повышение эффективности управленческой деятельности в условиях демократизации на основе отбора информации, которая должна быть полной по своему объему и конкретной; в результате педагогического анализа информации о деятельности каждого звена образовательной организации формируются управленческие действия руководителя;

- мотивационно-целевая функция предполагает стремление к достижению желаемого результата (данная функция способствует тому, чтобы все члены коллектива выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и планом, соотнося потребности в достижении собственных и коллективных целей);

- плано-прогностическая функция обеспечивает сочетание перспективного прогнозирования и текущего планирования дошкольной образовательной организации;

- организационно-исполнительская функция относится к каждому циклу управления и предполагает реализацию лично-ориентированной модели к организации деятельности в дошкольной образовательной организации; практическое распределение обязанностей, рациональную организацию труда;

- контрольно-диагностическая функция предполагает сочетание административного и общественного контроля внутри дошкольной образовательной организации с самоанализом участников педагогического коллектива (взаимопосещения при организации различных видов детской

деятельности среди педагогов, День открытых дверей, анкетирование родителей и т.д.);

- регулятивно-коррекционная функция предполагает внесение корректив в управление дошкольной образовательной организацией с помощью оперативных линий.

Управление педагогическим процессом в дошкольной образовательной организации на научной основе актуализирует проблему методов управления, которые обеспечивают координацию деятельности педагогического коллектива при достижении поставленных целей.

Анализ опыта работы в дошкольной образовательной организации позволяет выделить следующие методы управления:

- организационно-административные методы управления, которые реализуются при разработке и утверждении годовых планов, перспективной Программы развития дошкольной образовательной организации, решений педагогического совета, при инструктировании исполнителей в форме указаний, распоряжений, приказов. С помощью этой группы методов управления в дошкольной образовательной организации поддерживается внутренний распорядок, предусмотренный Уставом, осуществляется подбор и расстановка кадров, создаются условия для рациональной организации дел, требовательности и личной ответственности каждого сотрудника;

- психолого-педагогические методы направляют коллектив дошкольной образовательной организации на творческое решение стоящих задач; на основе этих методов осуществляется проектирование социального развития коллектива, устанавливается благоприятный психологический климат, формируются положительные, социально значимые мотивы педагогической деятельности;

- метод общественного воздействия характеризуется участием педагогов в управлении дошкольной образовательной организацией на основе здоровой конкуренции, сотрудничества, организацией методической работы и развитием демократических начал в управлении [148, с.92].

Задача руководителя дошкольной образовательной организации - помочь каждому педагогу найти в себе силы и нереализованные возможности для повышения своего профессионального мастерства.

Названные методы управления отличаются друг от друга, но, как отмечает А.Н. Орлов и соавторы, в комплексе представляют собой неразрывное и взаимодополняемое единство способов достижения поставленных целей и реализации функций управления [107, с.334].

Вместе с тем анализ опыта практической работы показывает, что ведущей линией руководителя в управлении дошкольной образовательной организацией является наличие у него собственной концепции, профессионального мышления, индивидуального стиля управленческой деятельности.

Стиль работы руководителя, его деловые и личностные качества оказывают существенное воздействие на режим и порядок работы ДОО, на эффективность и результативность ее деятельности. Поэтому управление в этой организации должно опираться на личностное начало, так как конечные результаты управленческой деятельности достигаются не самим руководителем, а всеми членами коллектива.

Стиль руководства также создает и воспроизводит в коллективе особую атмосферу и порождает свой этикет, определенный тип поведения и взаимоотношений, - отмечают В. Лазарев, Т. Афанасьева, И.А. Елисеева [84, с.91].

Таким образом, без целенаправленного и научно обоснованного управления сегодня невозможно обеспечить благоприятные условия для творческой деятельности коллектива дошкольной организации.

1.2 Роль проектного управления в системе дошкольного образования

Проект понимается как деятельность, ориентированная на получение нового результата (уникального продукта, услуги, способа) в определенный

промежуток времени. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что всем проектам присущи три важные характеристики:

- наличие точных дат начала и завершения (у каждого проекта обязательно есть начало и конец) – этим проектная деятельность отличается от операционной;

- результат каждого проекта является уникальным продуктом или услугой – этим проектная деятельность также отличается от операционной (например, разработка новой образовательной программы является проектом, а его массовое внедрение в образовательные организации будет составлять предмет операционной деятельности);

- направленность проекта на достижение определенных целей [21, с.14].

Проектное управление, являющееся разделом теории управления социально-экономическими системами, используется уже не в каких-либо исключительных случаях, а, напротив, все чаще становится стандартным способом управления развитием системы образования в целом и дошкольного образования в частности.

Управление проектами начинает применяться в различных областях деятельности, что обусловлено высокими требованиями действительности к быстрому, адекватному, не затратному реагированию на изменения социокультурного пространства, которые к началу XXI в. привели к значительным переменам в содержательном, технологическом, организационном, а также экономическом аспекте функционирования системы дошкольного образования [5, с.48].

На сегодняшний день потребности в развитии содержания, технологий, предметно-пространственной среды дошкольной организации и ее финансового обеспечения выходят далеко за рамки традиционных представлений.

Проектное управление позволяет количественно и качественно оценить работу руководителя любого уровня (соотношение «реализовано – не

реализовано»). Заведующие, воспитатели и специалисты стремятся внедрять инновационные программы, формы воспитания и обучения детей. Проектный подход решения стратегических целей развития системы дошкольного образования обеспечивает разработку и реализацию ее миссии и стратегии на уровне дошкольной организации, района, города и государства [81, с.142].

Динамичность системы управления проектами соответствует постоянно меняющемуся социокультурному окружению дошкольных организаций и организаций дополнительного образования детей 3–7 лет. Проектное управление подразумевает определение мероприятий, позволяющих достичь поставленной цели, а также возникает дробление и деление мероприятий на субпроекты. Так возникает дерево проектов образовательных организаций и органов управления образованием. Тем самым динамичность системы управления проектами обуславливает необходимость выработки научных и методических предложений по развитию системы дошкольного образования с учетом реальной ситуации

Проекты, реализуемые в системе дошкольного образования, могут включать субпроекты:

- технический (проект строительства новых дошкольных образовательных организаций, соответствующих современным нормам дизайна, эргономики);

- организационный (проект модернизации системы дошкольного образования), который характеризуется тем, что цели определены заранее, однако количественные и качественные результаты определить очень трудно, так как они связаны с организационным улучшением системы; срок и продолжительность задаются предварительно; ресурсы предоставляются по мере возможности; расходы на проект фиксируются и подвергаются контролю на экономичность, однако требуют корректировки по мере продвижения проекта;

- экономический (проект экономического развития системы

дошкольного образования). Его стратегической целью является улучшение экономических показателей функционирования системы; тактические цели намечаются предварительно, но требуют корректировки по мере продвижения проекта; то же самое относится и к срокам проекта; ресурсы предоставляются по мере необходимости в рамках возможного; расходы определяются предварительно, контролируются на экономичность и уточняются по мере выполнения проекта [81, с.142].

Все виды деятельности руководителя системы дошкольного образования, а также руководителя дошкольной организации, воспитателей и специалистов имеют между собой целый ряд общих признаков, делающих их проектами:

- направлены на достижение конкретных целей;
- включают в себя координированное выполнение взаимосвязанных действий;
- имеют ограниченную протяженность во времени, с определенным началом и концом;
- в определенной степени неповторимы и уникальны [59, с.18].

Каждая из названных характеристик имеет важный внутренний смысл, поэтому рассмотрим их более пристально.

Направленность на достижение целей. Проекты нацелены на достижение целей, которые являются предполагаемым определенным результатом.

Алгоритм определения целей представляет собой следующую логику: определение миссии определение приоритетов формулирование целей выбор критериев определение численных значений показателей.

Второй характеристикой деятельности педагогов, делающей ее проектной, является координированное выполнение взаимосвязанных действий.

В связи с тем, что проекты сложны уже по самой своей сути, они включают в себя выполнение многочисленных взаимосвязанных действий.

Важно знать, когда, где, что и как необходимо предпринять, чтобы существующая система управления проектами обеспечивала качественное решение стратегических целей, поставленных перед проектом.

В отдельных случаях эти взаимосвязи достаточно очевидны (например, зависимости между социальным запросом и предлагаемыми образовательными услугами), в других случаях они имеют более тонкую природу. Взаимосвязь действий по реализации проекта достигается в процессе организации определенных мероприятий.

Необходимо подчеркнуть, что некоторые промежуточные мероприятия не могут быть реализованы, пока не завершены другие, некоторые мероприятия могут осуществляться только параллельно и т.д. Если нарушается синхронизация разных мероприятий, весь проект может быть поставлен под угрозу. Данное положение проясняет, что проект – это система, т.е. целое, складывающееся из взаимосвязанных частей, причем система динамическая и, следовательно, требующая особых подходов к управлению [59, с.18].

Третья характеристика деятельности педагогов, учитываемая в проектном управлении, – это ограниченная протяженность во времени. Проекты действительно выполняются в течение конечного периода времени. У них есть более или менее четко выраженные начало и конец. Проект заканчивается, когда достигнуты его основные цели [59, с.18].

Значительная часть усилий при работе с проектом направлена именно на обеспечение того, чтобы проект был завершён в намеченное время. Для этого готовятся графики, показывающие время начала и окончания мероприятий, входящих в проект. Проект как система деятельности существует ровно столько времени, сколько его требуется для получения конечного результата.

Уникальность образовательного проекта заключена в его неповторимости и однократности. Она обуславливает связь проектного управления с менеджментом инноваций. Уже само понятие «инновация»

трактуются как порождение и применение нового знания, которое должно производиться систематически. Регулярные и успешные инновации возникают благодаря созданным условиям для свободного, творческого поиска путей и технологий развития системы дошкольного образования. Одним из таких условий является установление социального партнерства с различными организациями и организациями социокультурного назначения [110, с. 45].

Сведение вместе специалистов различных специальностей с их знаниями, опытом, способностями и образом мышления позволяет решить задачу проектирования ведущих направлений развития системы дошкольного образования, ориентированных на обучение, воспитание и социализацию ребенка в современном мире.

Проектное управление позволяет эффективно реализовывать субпроекты руководителей дошкольных образовательных организаций, районных и городских отделов образования в контексте текущего стратегического проекта. Система управления проектами с учетом стратегии должна также отслеживать исполнение инициатив руководителей дошкольными организациями, выделяя при этом ключевые процессы, воздействующие на стратегию, и оценивая их эффективность [122, с.34].

Основными категориями содержательной оценки проекта являются:

- рациональность проекта, которая определяется его соответствием законодательству и нормативно-правовым основам функционирования дошкольных образовательных организаций, его необходимостью для развития дошкольного образования на уровне организации, района, города, страны в целом;

- актуальность проекта, определяемая потребностями родителей, педагогов, специалистов, родителей и т.д., а также уровнем подготовки специалистов, оснащенностью пространственно-предметной среды, соответствием действующих программ воспитания и обучения дошкольников современной модели и приоритетным направлениям развития

системы образования;

- адекватность, ясность и обоснованность целей, определяемые степенью соответствия предложенного проекта существующим проблемам и потребностям детей, родителей, реалистичностью описания тактических целей, степенью вовлеченности заинтересованных лиц в обеспечение востребованности и применение усовершенствованных или новых технологий, образовательных услуг и т.д.;

- приемлемость предлагаемой методологии (процессов, подходов, ресурсов), определяемая внедрением новых мероприятий, структур, образовательных услуг, подготовкой и переподготовкой руководителей, воспитателей, специалистов (музыкальный руководитель, руководитель физической культуры и др.);

- общая логика проекта, которая предполагает содержательную связность целей, результатов и мероприятий, допустимость и обоснованность времени и места мероприятий;

- ожидаемые результаты и связанные с их получением мероприятия должны соответствовать целям, быть ясными, целевые группы по каждому мероприятию необходимо точно определить; затраты по проекту должны быть эффективными;

- потенциал распространения результатов, определяемый их внутренней презентацией на уровне системы дошкольного образования в организации, районе, городе, а также внешней – на уровне широкого социума;

- меры по обеспечению устойчивости результатов, включающие консультации ученых и ведущих специалистов; значительное число (пере)подготовленных педагогов и специалистов разного профиля; обеспеченность ресурсами; поддержка руководства всех уровней;

- мониторинг процесса реализации проекта, определяемой приемлемостью выбранной стратегии (измеряемость – разнообразные количественные показатели и фиксированные сроки для основных и

промежуточных или вспомогательных результатов), ясностью распределения ролей и сфер ответственности каждого члена коллектива дошкольной организации и отдела образования, степенью интегрированности членов коллектива в общую структуру принятия решений и их осуществление [34, с. 48].

Таким образом, преимущества проектного управления для системы дошкольного образования заключаются в том, что он позволяет высветить ее сильные и слабые стороны, определить стратегические направления, цели и задачи развития в современном изменяющемся мире. Применение проектного управления позволяет улучшить качество дошкольного образования, расширить спектр дополнительных образовательных услуг, обеспечить экономическое развитие системы, повысить удовлетворенность педагогов, специалистов своей деятельностью, а родителей – уровнем развития детей.

1.3 Факторы, влияющие на совершенствование механизмов управления ДОО

Совершенствование механизмов управления ДОО напрямую зависит от инновационной деятельности руководителя детского сада: «обновление содержательных и организационных основ управленческой деятельности, использование в работе разных видов системного анализа, поиск методологически выверенных путей, средств, условий внедрения инновационных технологий» [15, с.22].

В основе совершенствование механизмов управления дошкольной образовательной организацией лежат следующие принципы [23, с.52]:

1. Гуманизация. Обеспечивает равнодоступный для каждой личности выбор уровня, качества, направленности образования, способа, характера и формы его получения, ценностное отношение друг к другу.

2. Демократизация. Предполагает распределение прав, полномочий и

ответственности между всеми участниками процесса управления.

3. Культуросообразность. Обеспечивает устойчивое социокультурное развитие и сохранение единства образовательного пространства в условиях открытого информационного общества. Способствует умению ребенка ориентироваться в мире и действовать (или вести себя) в соответствии с результатами такой ориентировки и с интересами и ожиданиями других людей.

4. Стандартизация. Данный принцип предполагает соблюдение федеральных государственных стандартов качества образования, введение региональных стандартов, учитывающих национальные и другие особенности региона.

5. Развитие и саморазвитие.

6. Систематичность. Предполагает наличие единых и последовательных линий развития и воспитания.

7. Педагогическая компетентность. Подразумевает личностную готовность к преобразованиям и заинтересованность в повышении качества обучения и воспитания детей, коммуникативная компетентность.

8. Обеспечение эмоционального благополучия, создание условий для самореализации.

Все эти принципы становятся руководством к действию в развивающейся дошкольной образовательной организации.

Факторы, влияющие на совершенствование механизмов управления в любой организации, в том числе и ДОО – это наиболее существенные по своей природе, значимости и силе обстоятельства и причины, являющиеся источниками воздействия на формирование, организацию и реализацию процесса воздействия на занятых в организации, способные определить его характер и стать движущей силой.

Факторы, влияющие на совершенствование механизмов управления в ДОО, могут быть разделены на две группы – внутренние и внешние.

Внешние факторы связаны с внешними обстоятельствами или внешней

по отношению к ДОУ средой. Среди них можно выделить:

- влияние семьи;
- социально-экономические факторы (например, уровень доходов населения, миграция населения и т.п.);
- конкурентные факторы (наличие или отсутствие конкуренции);
- индивидуальные особенности детей (как физические, так и психологические);
- уровень развития детей на «входе» в дошкольное образование (так называемые исходные данные) и др.

Внешние факторы не воздействуют на качество образовательных услуг, а следовательно, на совершенствование механизмов управления в ДОО непосредственно, они являются плохо контролируемыми и регулируемыми. Вместе с тем, необходимо учитывать их влияние при определении возможностей совершенствования механизмов управления в ДОО [113, с.27-28].

Внутренние же факторы, влияющие на совершенствование механизмов управления ДОО, а следовательно, на совершенствование его качества, – это те факторы, которые входят в само определение качества дошкольного образования. То есть, насколько соответствует установленным стандартам основная образовательная программа (ООП) ДОО, условия ее реализации и результаты освоения. Данные факторы являются в значительной степени контролируемыми и поддающимися регулированию, например, при установлении соответствия разработанной и реализуемой образовательным учреждением ООП ФГОС дошкольного образования [62].

Основная группа внутренних факторов, влияющих на совершенствование механизмов управления ДОО, определена требованиями к условиям реализации основной образовательной программы. Рассмотрим содержание данных факторов более подробно.

1. Укомплектованность образовательного учреждения кадрами (педагогическими, руководящими и иными), имеющими соответствующий

уровень квалификации. При этом непосредственно педагогические работники должны обладать всеми основными компетенциями, владеть информационно-коммуникационными технологиями и уметь применять их в воспитательно-образовательном процессе.

В целях достижения качества образовательных услуг необходимо также обеспечить непрерывность профессионального развития педагогов путем освоения ими дополнительных образовательных программ профессиональной переподготовки или повышения квалификации [83, с.23].

2. Материально-техническое обеспечение образовательного процесса, заключающееся в:

- наличии здания (помещения) и участков образовательного учреждения и их соответствие санитарно-эпидемиологическим правилам и нормативам. Необходимо обеспечить архитектурную доступность, т.е. возможность для беспрепятственного доступа детей с ограниченными возможностями здоровья к объектам инфраструктуры образовательного учреждения;

- обеспечении соответствия состояния и содержания территории, здания и помещений образовательного учреждения санитарным и гигиеническим нормам, нормам пожарной и электробезопасности, требованиям охраны труда воспитанников и работников;

- оснащении кабинетов, физкультурного зала, спортивных площадок необходимым игровым и спортивным оборудованием и инвентарем;

- наличии в помещениях, в которых осуществляется образовательная деятельность, здоровьесберегающего оборудования, используемого в профилактических целях: зрительные тренажеры, приборы, улучшающие качество окружающей среды, аэроклиматические установки, оборудование, позволяющие удовлетворить потребность воспитанников в движении;

- наличии необходимого оснащения помещений для работы медицинского персонала;

- наличии и необходимом оснащении помещений для питания

воспитанников, для хранения и приготовления пищи, организации качественного горячего питания в соответствии с санитарно-эпидемиологическими правилами и нормативами;

- наличия необходимого квалифицированного состава специалистов, обеспечивающих оздоровительную и коррекционную работу с детьми (логопеды, воспитатели, инструкторы по физической культуре, педагоги-психологи, медицинские работники, педагоги дополнительного образования, учителя-дефектологи); сформированность культуры здоровья педагогического коллектива (подготовленность педагогов по вопросам здоровьесберегающих методов и технологий; здоровьесберегающий стиль общения, образ жизни и ответственное отношение к своему здоровью [62].

3. Учебно-материальное обеспечение, состоящее в:

- наличии развивающей предметно пространственной среды образовательного учреждения (группы), основанной на соблюдении принципов информативности, вариативности, полифункциональности, педагогической целесообразности, трансформируемости;

- комплексном оснащении воспитательно-образовательного процесса, обеспечивающего возможности: осуществления не только образовательной деятельности, но и присмотра и ухода за детьми; организации эффективной и безопасной деятельности воспитанников; построения образовательного процесса с использованием адекватных возрасту детей форм работы; использования образовательных технологий деятельностного типа; физического развития воспитанников; учет полоролевой специфики, национально-культурных, демографических, климатических условий, в которых осуществляется образовательный процесс;

- создании предметно-развивающей среды с учетом принципа интеграции образовательных областей.

4. Медико-социальное обеспечение: медицинское обслуживание, формирование и наполняемость групп, проведение профилактических осмотров персоналом, организация питания и оздоровления воспитанников.

5. Информационно-методическое обеспечение, позволяющее эффективно проводить мониторинг и управлять образовательным процессом; использовать интерактивные дидактические материалы и образовательные ресурсы; осуществлять взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе дистанционное. Информационное обеспечение образовательного процесса также предполагает наличие в образовательном учреждении квалифицированных кадров.

Методическое обеспечение должно отвечать требованиям комплектности и качества обеспечения образовательного процесса с учетом достижения целей и планируемых результатов освоения ООП дошкольного образования [129, с.40].

6. Психолого-педагогическое обеспечение профессионального взаимодействия педагогов с детьми дошкольного возраста, основанное на: субъектном и доброжелательном отношении педагога к ребенку; индивидуальном и мотивационном подходе; учете зоны ближайшего развития детей. При этом необходимо обеспечить единство воспитательных, обучающих и развивающих целей и задач воспитательно-образовательного процесса, а так же преемственность с примерными основными общеобразовательными программами начального общего образования.

Образовательный процесс должен включать как совместную деятельность взрослого с детьми, так и свободную самостоятельную деятельность воспитанников. Педагог должен уметь организовывать как ту, так и другую деятельность. Организационно-методическое сопровождение образовательного процесса должно содержать подробные объяснения, как построить работу с воспитанниками при индивидуальной или групповой работе, а также как организовать самостоятельную деятельность воспитанников [83, с.30].

Образовательная организация должна находиться в постоянном контакте с родителями (законными представителями) воспитанников, объясняя им стратегию и тактику воспитательно-образовательного процесса.

7. Финансовое обеспечение:

- обеспечивающее государственные гарантии прав граждан на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования;
- позволяющее образовательной организации иметь возможность обеспечения ФГОС ДО;
- отражающее структуру и объем расходов, необходимых для реализации основной общеобразовательной программы ДО, а также механизм их формирования [62].

Все вышеперечисленное может быть отнесено как к внутренним факторам дошкольного образования, так и к параметрам, влияющим на совершенствование механизмов управления ДОО. Интегративным результатом взаимодействия всех вышеперечисленных внутренних факторов является создание в дошкольной образовательной организации развивающей образовательной среды обеспечивающей:

- духовно-нравственное развитие и воспитание детей;
- гарантию охраны и укрепления физического и психологического здоровья воспитанников;
- комфортность по отношению к воспитанникам (в том числе с ограниченными возможностями здоровья) и педагогическим работникам;
- высокое качество дошкольного образования, его доступность, открытость и привлекательность для всех субъектов образовательного процесса.

ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПЕДАГОГОВ НА ОСНОВЕ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА

2.1 Анализ системы управления деятельностью педагогов МБДОУ № 215 г. Красноярск

Содержание общей образовательной программы, адаптированной основной образовательной программы и адаптированной образовательной программы полностью соответствовало ФГОС ДО и другим нормативно-правовым документам, регламентирующим работу МБДОУ № 215 г. Красноярска, что обеспечивало дошкольникам равные права и возможности для получения дошкольного образования.

В частности, в 2018 году образовательная деятельность в МБДОУ № 215 г. Красноярска осуществлялась в соответствии с ФЗ 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Приказом Министерства образования и науки РФ от 30.08.2013г № 1014 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам – образовательным программам дошкольного образования», Приказом министерства образования и науки РФ от 17.10.2013 г. № 1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования», Постановлением главного государственного санитарного врача РФ от 15.05.2013г. № 26 «Об утверждении СанПиН 2.4.1.3049-13 «Санитарно-эпидемиологические требования к устройству, содержанию и организации режима работы дошкольных образовательных организаций», Уставом МБДОУ № 215 от 05.09.2014 г, лицензией на право ведения образовательной деятельности № 9526-л от 19.02.18 г, образовательными программами МБДОУ № 215 и иными локальными актами, регламентирующими образовательную деятельность МБДОУ № 215 г. Красноярска.

Педагогическая деятельность по проектированию и реализации

образовательного процесса выстраивается в соответствии с образовательной программой МБДОУ № 215 (ООП), адаптированной основной образовательной программой для детей с ТНР (АООП) и адаптированными образовательными программами (АОА) для детей с ОВЗ. Содержание программ соответствует основным положениям возрастной психологии и дошкольной педагогики; выстроено с учетом научно обоснованных подходов. Программы опираются на комплексно тематический принцип построения образовательного процесса, предусматривают решение программных образовательных задач в совместной деятельности взрослого и детей, в непосредственно образовательной деятельности, а также при проведении режимных моментов в соответствии со спецификой дошкольного образования. Содержание каждой Программы определяется конкретной ситуацией в группе, а именно: в соответствии с индивидуальными склонностями детей, их интересами, особенностями развития. Конкретное содержание образовательной Программы выполняет роль средства развития, подбирается по мере постановки и решения развивающих задач и не всегда может быть задано заранее.

Образовательная деятельность ведется по следующим направлениям развития ребенка:

- познавательное развитие;
- речевое развитие;
- художественно-эстетическое развитие;
- социально-коммуникативное развитие;
- физическое развитие.

Содержание программы отражает следующие аспекты образовательной среды для ребенка дошкольного возраста:

- предметно-пространственная развивающая образовательная среда;
- характер взаимодействия со взрослыми;
- характер взаимодействия с другими детьми;
- система отношений ребенка к миру, к другим людям, к самому себе.

Образование ведется на русском языке, в очной форме, нормативный срок обучения - 6 лет, уровень образования – дошкольное образование.

Усвоение Образовательной программы ДОУ не сопровождается проведением промежуточных аттестаций и итоговой аттестации воспитанников (ч.2 статьи 64 ФЗ - 273 от 29.12.2013 «Об образовании в Российской Федерации»).

Управление деятельностью педагогов в анализируемой дошкольной образовательной организации реализуется в соответствии с действующим законодательством РФ, с учетом особенностей, установленных ст. 26 ФЗ «Об образовании».

Учредителем МБДОУ № 215 г. Красноярск является муниципальное образование город Красноярск.

Непосредственное руководство ДОО осуществляет заведующий.

В ДОО сформированы коллегиальные органы управления:

- Общее собрание трудового коллектива - (представляет полномочия работников ДОО, в состав Общего собрания трудового коллектива входят все работники ДОО);

- Педагогический совет ДОО - постоянно действующий коллегиальный орган управления педагогической деятельностью ДОО, действующий в целях развития и совершенствования образовательной деятельности, повышения профессионального мастерства педагогических работников;

- Родительский комитет ДОО – обеспечивает постоянную и систематическую связь детского сада с родителями (законными представителями), содействовать педагогической пропаганде для успешного решения задачи всестороннего развития детей дошкольного возраста в соответствии с ФГОС в дошкольном образовании.

На рисунке 1 представлена организационная структура управления МБДОУ №215 г. Красноярск.



Рисунок 1. Организационная структура управления
МБДОУ №215 г. Красноярск

Структура, порядок формирования, срок полномочий и компетенция органов управления анализируемой дошкольной образовательной организации, принятия ими решений устанавливаются Уставом ДОО в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Деятельность коллегиальных органов управления осуществляется в соответствии с Положениями: Положение об Общем собрании трудового коллектива ДОО, Положение о Педагогическом совете ДОО и Положением о Родительском комитете.

Представительным органом работников является действующий в ДОО профессиональный союз работников образования (Профсоюзный комитет).

Действующая система управления позволяет оптимизировать управление, включить в пространство управленческой деятельности значительное число педагогов, работников ДОО и родителей (законных представителей).

Согласно имеющейся документации, в МБДОУ №215 г. Красноярска

используются эффективные формы контроля, различные виды мониторинга (управленческий, методический, педагогический, психолого-педагогический). Однако по факту они проводятся достаточно редко ввиду загруженности и самих педагогов, и руководства ДОО.

Система управления в ДОО обеспечивает оптимальное сочетание традиционных и современных тенденций: программирование деятельности ДОО в режиме развития, обеспечение инновационного процесса в ДОО, комплексное сопровождение развития участников инновационной деятельности, что позволяет эффективно организовать образовательное пространство ДОО.

Руководство осуществляет подбор и расстановку кадров, опираясь на профессионализм, опыт, личные качества воспитателей и специалистов.

Педагогический коллектив мобилен, умеет работать в инновационном режиме. Работа педагогов направлена на развитие личности каждого ребенка.

Педагогический коллектив сплоченный, стабильный, объединенный общностью профессиональных интересов, имеет благоприятный психологический климат. Особое внимание уделяется повышению результативности педагогической деятельности и поддержке профессионально-кадрового потенциала дошкольного учреждения.

Основной задачей, стоящей перед методической службой МБДОУ №215 г. Красноярска, являлось повышение уровня профессиональной компетентности, мастерства педагогов, обеспечение их профессиональной активности в соответствии с ФГОС ДО. Данная задача решалась через:

- аттестацию педагогических кадров;
- совершенствование системы повышения квалификации педагогов, которая предполагала разные формы:
 - обучение на базовых курсах повышения квалификации;
 - самообразование в соответствии с планом профессионального развития;
- участие в методических мероприятиях МДОУ;

- участие в методической работе района, города,
- участие в профессиональных конкурсах района, города, края, федерации.

В коллективе сохраняется тенденция к повышению уровня образования педагогов. Проведена работа с кадрами, обеспечивающая сопровождение введения ФГОС дошкольного образования:

Аттестация и повышение квалификации педагогических кадров осуществлялось в соответствии с планом графиком, согласованным с педагогами и руководителем учреждения.

В таблице 1 представлены сведения о педагогическом коллективе на 31.12.2018 г.

Таблица 1

Сведения о педагогическом коллективе на 31.12.2018 г.

Общее количество педагогов	Образование		Категория			Стаж работы			
	Высшее	Среднее специальное	Высшая	Первая	Без категории	До 5 лет	5-10 лет	10-15 лет	Более 15 лет
26	15	11	4	9	13	9	8	5	4
%	58%	42%	15%	35%	50%	35%	31%	19%	15%

В 2018 курсовую подготовку (ФГОС ДО) прошли 10 педагогов по различным направлениям, в частности:

- Организация комплексной помощи семье с детьми, имеющими ментальные нарушения;
- Организация образовательной деятельности в контексте федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования (Игра как форма жизнедеятельности);
- Организация образовательной деятельности в контексте федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования

(Планирование образовательной деятельности);

- Организация инклюзивного образования в условиях реализации ФГОС ДО;

- Организация психолого-педагогического сопровождения дошкольников с ОВЗ в условиях инклюзивного образования;

- Организация образовательной деятельности в контексте федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования (Развивающая предметно-пространственная среда);

- Проектирование развивающей предметно-пространственной среды в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом дошкольного образования;

- Сопровождение детей с ограниченными возможностями здоровья в условиях инклюзивного образования;

Таким образом, педагогический коллектив ДОО представлен стабильными, творческими, работоспособными кадрами. Педагоги имеют хороший профессиональный уровень, что подтверждается положительной динамикой аттестации педагогических кадров. Но, несмотря на высокий потенциал педагогического коллектива, присутствует проблема – педагоги боятся тиражировать свой опыт посредством участия в различных мероприятиях районных и городских семинаров с целью презентации и тиражирования ими собственной успешной практики по введению ФГОС ДО.

Однако, несмотря на документационно закреплённые весьма положительные тенденции в области развития системы управления деятельностью педагогов МБДОУ № 215 г. Красноярск, то, насколько целесообразно и грамотно она построена, в первую очередь, оценивают педагоги. В связи с этим нами было проведено интервьюирование со всеми 26-тью педагогами ДОО, в рамках которого им предлагалось оценить по пятибалльной шкале, где «5» - очень хорошо, а «1» - очень плохо уровень развития системы управления деятельностью педагогов в анализируемой

организации.

Данные респондентов распределились следующим образом:

- на «4» ее оценили 12 педагогов (46,15%);

- на «3» - 11 педагогов (42,31%);

- на «2» - 3 педагога (11,54%)

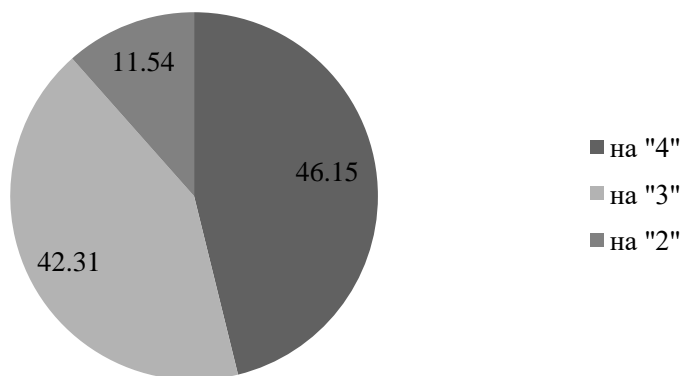


Рисунок 2. Распределение мнения педагогов относительно уровня развития системы управления деятельностью педагогов в МБДОУ №215 г.

Красноярск, %

Таким образом, как видно из представленных данных, наивысшую оценку уровню развития системы управления деятельностью педагогов в анализируемой организации не дал никто из педагогов, на «4» ее оценило большинство респондентов, но не многим больше, чем те, кто оценил на «3».

Следовательно, мы можем заключить, что уровень развития системы управления деятельностью педагогов в анализируемой организации находится на среднем уровне и имеет потенциал к повышению.

Среди основных «слабых мест» в области управления деятельностью педагогов анализируемой ДОО наиболее популярными ответами самих педагогов были следующие:

- не достаточно знаний руководства в области менеджмента и управления человеческими ресурсами;
- слабая и многим не понятная система мотивации;
- загруженность как самого руководителя так и педагогов текущей

работой, которая не дает возможности подумать над формированием нового механизма управления.

В заключение настоящего параграфа нами были выделены основные критерии эффективности работы ДОО:

1. Соответствие деятельности ДОО требованиям законодательства;
2. Выполнение муниципального задания на оказание муниципальных услуг;
3. Обеспечение доступности качественного образования;
4. Организация эффективной физкультурной работы;
5. Создание условий для охраны и укрепления здоровья воспитанников;
6. Кадровое обеспечение образовательного процесса (развитие кадрового потенциала);
7. Соответствие условий требованиям ФГОС;
8. Совершенствование педагогических и управленческих процессов образовательного учреждения;
9. Информационная открытость.

Затем, на основе собственного наблюдения, анализа документации организации (Отчета о результатах самообследования) и мнения педагогов, каждому из критериев был присвоен балл от 1 до 5, где «5» означало, что данный критерий раскрывается в работе ДОО на максимально высоком уровне, «1» - данный критерий совсем не раскрывается. Критерии были выведены на основе среднего балла, данного на основе нашего личного обследования, а также мнения педагогов.

На рисунке 3 представлена лепестковая диаграмма по оценке критериев эффективности работы ДОО.

Как видно из представленных данных, наиболее высокие баллы отмечены у таких критериев, как «соответствие деятельности ДОО требованиям законодательства» (в настоящее время в анализируемой образовательной организации выполняются практически все

законодательные требования, однако, нехватка педагогических кадров является следствием того, что рабочий день части воспитателей длится дольше, чем положено по Трудовому Кодексу РФ), «выполнение муниципального задания на оказание муниципальных услуг» (данный критерий также оценен достаточно высоко, но не на 5 баллов, в связи с тем, что отсутствие в течение двух месяцев в период 2017-2018 учебного года музыкального работника не давало в полной мере реализовать муниципальное задание в области эстетического развития воспитанников), «создание условий для охраны и укрепления здоровья воспитанников» (в данной области ведутся различные мероприятия, начиная от утренней зарядки и заканчивая организацией различных спортивных игр и соревнований; однако, отсутствие каких-либо инновационных техник и методик в области укрепления здоровья воспитанников не дает возможности оценить этот критерий на полноценные 5 баллов), «соответствие условий требованиям ФГОС» (на полноценные 5 баллов этот критерий не был оценен ввиду, как уже было отмечено выше, отсутствия некоторое время музыкального работника, а следовательно, реализация не в полной мере различных областей развития детей, связанных с музыкой (художественно-эстетического, познавательного, речевого)), «обеспечение доступности качественного образования» (в анализируемой образовательной организации работают группы разных возрастов, в которые принимаются дети, в том числе и с различными физическими и психическими отклонениями, кроме того, в ДОО функционирует 11 групп, в которых воспитываются 311 детей, что достаточно много по сравнению с другими дошкольными образовательными организациями; при этом образовательная программа выстроена таким образом, чтобы обеспечить ее доступность для всех воспитанников. Тем не менее, оценить этот критерий на 5 баллов не представляется возможным, т.к. имеют место проблема перегруженности групп (что так или иначе влияет на качество образования) и проблема невозможности принять всех нуждающихся в ДОО по месту жительства),

«информационная открытость» (для родителей представлена достаточно полная информация на стендах в группах, ведется интернет-сайт, а также имеется возможность общения с педагогами, заведующей и старшим воспитателем, однако, следует отметить, что сайт ДОО представляет информацию не в полном объеме, например, отсутствует информация о событиях в группах, методические материалы, другая информация, которая может быть интересна родителям (например, о питании детей)).

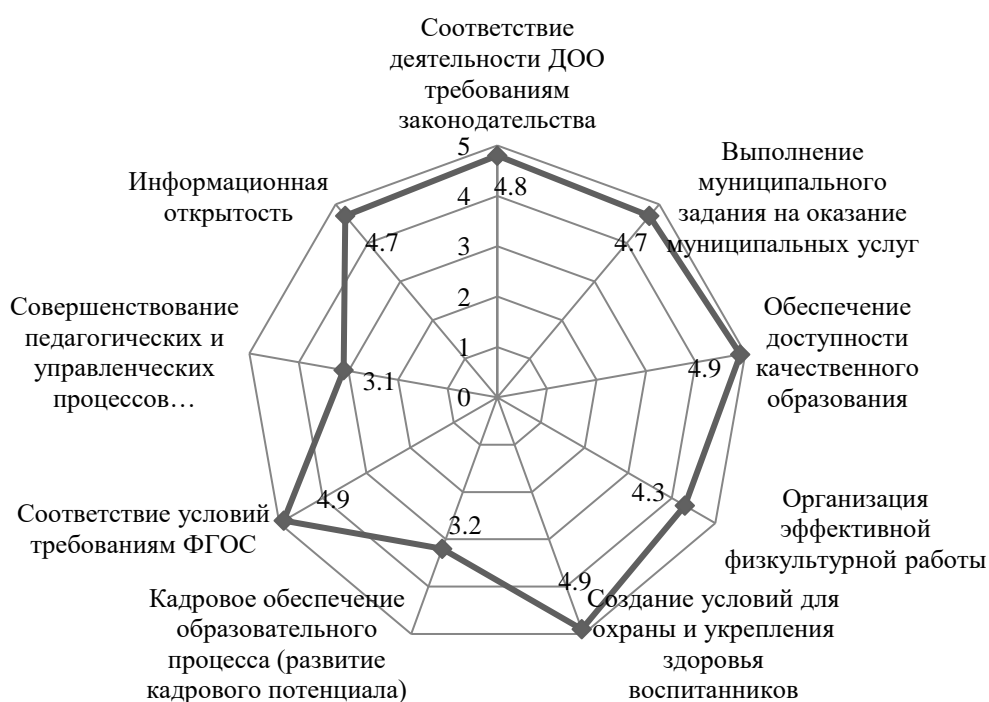


Рисунок 3. Оценка критериев эффективности работы ДОО по мнению педагогов

Наиболее низкие баллы получили такие критерии эффективности работы ДОО, как «кадровое обеспечение образовательного процесса (развитие кадрового потенциала)» (что обусловлено многими факторам, в частности, старением и нехваткой педагогических кадров, большей частью педагогов, не имеющих категории, отсутствием мотивации в работе и саморазвитию (подробнее об этом будет отмечено в рамках SWOT-анализа)), «совершенствование педагогических и управленческих процессов

образовательного учреждения» (об этом, в частности, свидетельствуют представленные выше данные относительно мнения педагогов об уровне развития системы управления деятельностью педагогов в МБДОУ №215 г. Красноярск, недостаточное внимание, которое уделяется данному вопросу со стороны руководства, загруженность как педагогов, так и администрации).

На среднем уровне отмечен такой критерий, как: «организация эффективной физкультурной работы» (как показал анализ, в данной области существуют такие проблемы, как недостаток инвентаря (например, есть ворота для игры в футбол, но нет хороших мячей и сетки для ворот), а также отсутствие каких-либо интересных методики и инновационных программ в области физкультурной работы).

Таким образом, как показало проведенное исследование, далеко не все критерии эффективности работы ДОО отмечены на высоком уровне.

2.2 Анализ механизмов управления в МБДОУ № 215 г. Красноярск

Для того, чтобы понять, каковы причины столь низкого, с точки зрения самих педагогов уровня развития системы управления деятельностью педагогов МБДОУ № 215 г. Красноярск, нами были проанализированы основные составляющие механизма управления. В настоящее время существует множество определений понятия «механизм управления». В рамках настоящей работы под этим термином мы будем понимать «совокупность мотивов деятельности активности персонала, которые определяют как саму возможность, так и эффективность управления, от которых зависит восприятие воздействия» [76, с.82].

Следует отметить, что в настоящее время нет единого мнения исследователей по поводу того, что же включать в понятие «механизмы управления». Анализ теоретических источников по данному вопросу дал нам возможность выявить следующие механизмы:

- документационное закрепление особенностей работы организации;

- условия труда;
- механизмы комплектования рабочих групп;
- организация корпоративной культуры;
- механизмы психологического побуждения (мотивации).

Рассмотрим каждый из механизмов наиболее подробно.

1. Документальное закрепление особенностей работы организации.

Как было отмечено выше, работа педагогов дошкольного образовательного учреждения строго регламентирована различными нормативными актами, а также образовательной программой и планами, которые обязательно находят свое отражение в документации организации. Кроме того, профессиональные обязанности работников образования (в том числе и дошкольного образования) закреплены в должностных инструкциях. Также при организации рабочего процесса в дошкольной образовательной организации должны в полной мере соблюдаться условия Трудового кодекса Российской Федерации.

Анализ показал, что организационно-педагогические условия управления деятельностью педагогов в МБДОУ №215 г. Красноярска организованы в точном соответствии с документацией.

2. Условия труда.

Проверка состояния условий и охраны труда в МБДОУ №215 г. Красноярска действуют на все элементы системы охраны труда. В организации приняты коллективные договоры и разработаны соглашения по охране труда, а также инструкции по охране труда.

Все сотрудники ДОО работают в условиях, полностью отвечающих санитарно-гигиеническим нормам (что вполне естественно, учитывая специфику работы организации и, как следствие, пристальное внимание к ней со стороны надзорных органов).

Предварительные медосмотры на предприятии проводятся при поступлении на работу, а периодические - регулярно практически с полным охватом работающих.

С целью определения, на сколько сами сотрудники удовлетворены условиями труда в МБДОУ №215 г. Красноярска нами был задан вопрос его сотрудникам (педагогам ДОО) (всего было опрошено 26 человек): «На сколько по пятибалльной шкале, где «5» - очень хорошо», а «1» - очень плохо, Вы оцениваете условия труда в МБДОУ №215 г. Красноярска. Данные респондентов разделились следующим образом:

- на «5» оценивают условия труда в организации 17 человек – 65,38%;
- на «3» - 9 человек – 34,62% (рисунок 4).

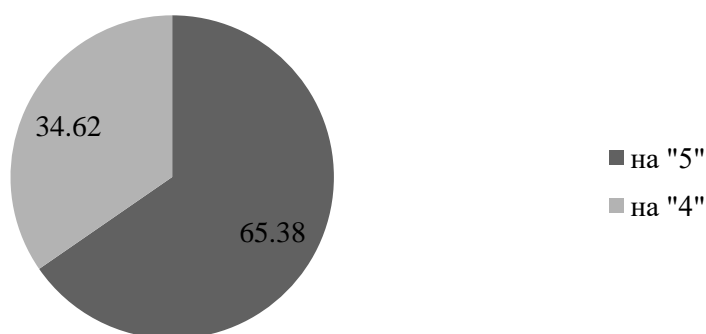


Рисунок 4. Оценка условия труда сотрудниками МБДОУ №215 г. Красноярска, %

Как видно из представленных данных, абсолютное большинство респондентов высоко оценивает условия труда в организации. Среди же наиболее распространенных причин неудовлетворенностью условиями труда респонденты отметили такие, как:

- трудоемкость работы, необходимость постоянно держать в поле своего внимание большое количество воспитанников, что обусловлено переполненностью групп;

- достаточно большой объем «ненужной», по мнению самих педагогов, бумажной работы, как следствие, возможности отдыха даже во время сон-часа детей;

- постоянное пребывание в стрессовой ситуации, обусловленной высокой долей ответственности за детей и не всегда имеющейся возможностью найти общий язык с воспитанниками и их родителями.

Таким образом, условия труда хотя и представлены на высоком уровне, но, по мнению педагогов, здесь имеются также и определенные минусы, обусловленные, главным образом, спецификой самой работы, а также личными ощущениями педагогов, во многом связанными с проблемой их профессионального выгорания.

3. Механизмы комплектования рабочих групп.

Социологические исследования, опросы и тестирования помогают определить, какие в данном коллективе проявляются симпатии или антипатии, кто из педагогов по своему психотипу или профессиональным качествам больше подходит друг другу. Именно от этих факторов зависит психологический климат в отдельных подразделениях (группах) и в трудовом коллективе в целом.

Однако, как показал анализ, данная работа не проводится в организации. Комплектование малых групп – напарников в группах – происходит спонтанно.

С целью определения целесообразности данного вида комплектования малых групп нами было проведено анкетирование сотрудников организации.

Современные тенденции в менеджменте, связанные с усложнением корпоративного управления, требуют смещения внимания управленцев с преимущественного контроля поведения и измерения результатов на создание благоприятных условий для улучшения отношения работников к работе и своим обязанностям. Роль фактора организационной культуры организации становится определяющей, когда требуется формирование новой стратегии и построение на ее основании новой системы ценностей [149, с.51].

Проанализируем данные, полученные с помощью опросника «Карта-схема Лутошкина для определения психологического климата группы» (приложение А). Опрос проводился среди 26-ти педагогов МБДОУ №215 г. Красноярска. Как показало исследование, 14 педагогов (53,85%) оценивают психологический микроклимат в своем коллективе как нейтральный, лишь 8

педагогов (30,77%) – как позитивный, и 4 педагога (15,38%) – как негативный (рисунок 5).

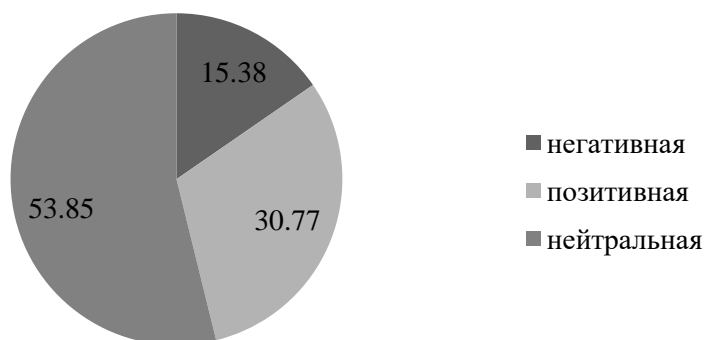


Рисунок 5. Оценка психологического климата в коллективе МБДОУ №215 г. Красноярск на основе опросника «Карта-схема Лутошкина для определения психологического климата группы», %

Таким образом, психологический климат в коллективе нельзя назвать позитивным: педагоги не имеют желания близко контактировать между собой, отмечая, что ограничиваются лишь общими вопросами обсуждения. Примечательно также, что при столь небольшом проценте воспитателей, оценивших психологический климат как позитивный (30,77%), имеется также значительная доля тех, кто оценил его как негативный (15,38%). Следовательно, руководству ДОО необходимо обратить внимание на этот аспект.

4. Организация корпоративной культуры.

Безусловно, что на профессиональный уровень педагогов, а также на то, насколько комфортно они чувствуют себя в коллективе дошкольной образовательной организации, а следовательно, на сколько качественные образовательные услуги они могут оказывать своим воспитанникам, влияет психологический климат в коллективе, а также те роли, которые свойственны педагогам при выполнении своих профессиональных обязанностей.

Корпоративная культура важна для любой организации, поскольку

влияет на мотивацию сотрудников; отражается на текучести кадров, нравственности каждого сотрудника, его деловой репутации, производительности и эффективности трудовой деятельности, качестве работы сотрудников, отношении служащих к работе, творческом потенциале служащих [6, с.18]. Особенно актуально это для дошкольного образовательного учреждения, в котором преобладающий тип организационной культуры во многом определяет психологический климат в коллективе и влияет на воспитательно-образовательный процесс.

Современные тенденции в менеджменте, связанные с усложнением корпоративного управления, требуют смещения внимания управленцев с преимущественного контроля поведения и измерения результатов на создание благоприятных условий для улучшения отношения работников к работе и своим обязанностям. Роль фактора организационной культуры организации становится определяющей, когда требуется формирование новой стратегии и построение на ее основании новой системы ценностей [149, с.51].

Исходя из всего вышесказанного, в рамках настоящей работы нами была проанализирована реальная и желаемая организационные культуры МБДОУ №215 г. Красноярск и сделаны вывод относительно их соответствия и целесообразности для данной образовательной организации учреждения.

В качестве метода исследования был использован адаптированный опросник «Типология организационной культуры» Ч. Ханди, в рамках которого было проведено анкетирование всех 26-ти педагогов МБДОУ №215 г. Красноярска, в рамках которого им предлагалось выбрать на каждый вопрос один из вариантов ответов: «да», «скорее да», «скорее нет», «нет». Затем все полученные ответы анализировались и сводились в таблицу 2.

В таблице 2 представлены ответы всех 26-ти педагогов на вопросы анкеты. Затем был проведен подсчет количества ответов на каждый вопрос по формуле:

$$OK = n_{ДА} + n_{СКОРЕЕ ДА} \times 0,5$$

В таблице 2 представлено общее количество баллов, рассчитанное с использованием представленной выше формулы для каждого типа организационной культуры. Пример анкеты (приложение Б).

Таблица 2

Общее количество баллов для каждого типа организационной культуры

Тип организационной культуры	Настоящее	Будущее (желаемое)
<i>Ролевая культура</i>		
1. Ваша профессиональная деятельность строго регламентирована администрацией и нормативными документами?	18	6
2. В Вашей организации существует общий единый порядок планирования?	24	6
3. Администрация строго контролирует выполнение утвержденных норм, правил и процедур?	17	6
4. Работает ли администрация с педагогами по повышению их профессионального уровня?	11	21,5
<i>Культура власти</i>		
5. Часто ли Вам приходится выполнять поручения, не входящие в должностные обязанности?	20	2
6. Признается ли авторитет руководителя в Вашей организации всеми членами коллектива?	6,5	20,5
7. Считаете ли Вы, что все решения должен принимать руководитель?	4,5	4,5
8. Все идеи руководителя разделяются и поддерживаются членами организации?	5	20
<i>Командная культура (деятельности)</i>		
9. Существуют ли в Вашей организации команды?	3,5	21
10. Видит ли администрация в преподавателях равных партнеров?	3,5	22
11. Поддерживает ли администрация команды и создает ли условия для их успешной деятельности?	3	21,5
12. Активно ли участвуют преподаватели в обсуждении учебного процесса и возможностей его совершенствования?	5,5	22,5
<i>Культура индивидуальности</i>		
13. Есть ли у вас возможность работать автономно?	1	3
14. Есть ли интересующая Вас проблема, над которой Вы хотели бы работать?	18,5	18,5
15. К Вашему мнению коллеги прислушиваются?	9,5	19
16. Нужен ли Вам для качественной работы контроль администрации?	6,5	6,5
<i>Культура пассивного нейтралитета</i>		
17. Вы избегаете конфликтов?	11	12

18. Вы всегда поддерживаете большинство?	6,5	15,5
19. При определенных обстоятельствах Вы можете работать лучше, если захотите?	16	5
20. Вы не хотите выполнять дополнительные поручения, так как находите их обременительными и не считаете обязательным выполнять то, что не контролируется администрацией?	14	4

Обобщенные организационные профили по результатам анкетирования в процентном соотношении представлены в таблице 3.

Таблица 3.

Обобщенные организационные профили по результатам анкетирования в процентном соотношении

О/к профиль	Настоящее,%	Желаемое,%
Ролевая культура (1-4)	70 – 34,2	39,5 – 15,4
Культура власти (5-8)	36 – 17,6	47 – 18,3
Командная культура (деятельности) (9-12)	15,5 – 7,6	87 – 33,9
Культура индивидуальности (13-16)	35,5 – 17,4	47 – 18,3
Культура пассивного нейтралитета (17-20)	47,5 – 23,2	36,5 – 14,2

На рисунке 5 представим графический профиль организационной культуры ДОО в настоящем.

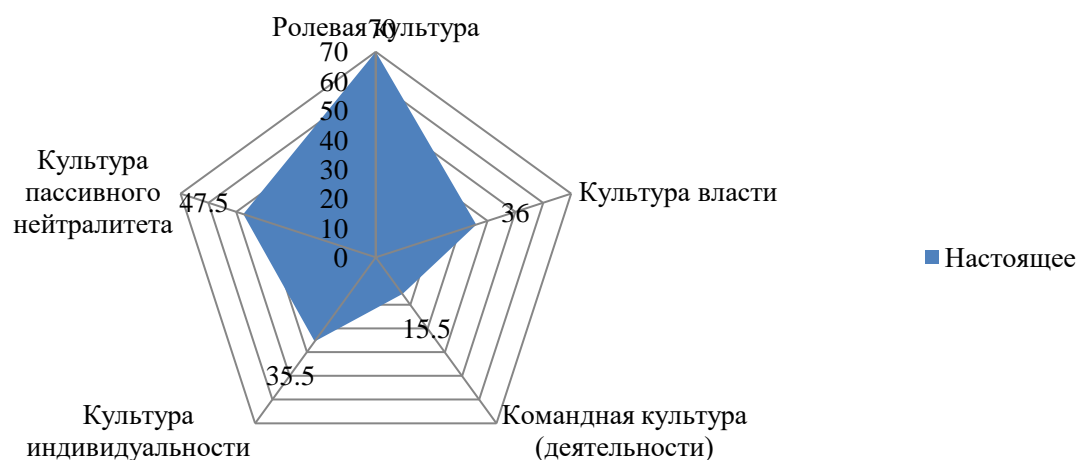


Рисунок 5. Графический профиль организационной культуры в настоящем

Далее на рисунке 6 представим желательный графический профиль организационной культуры.

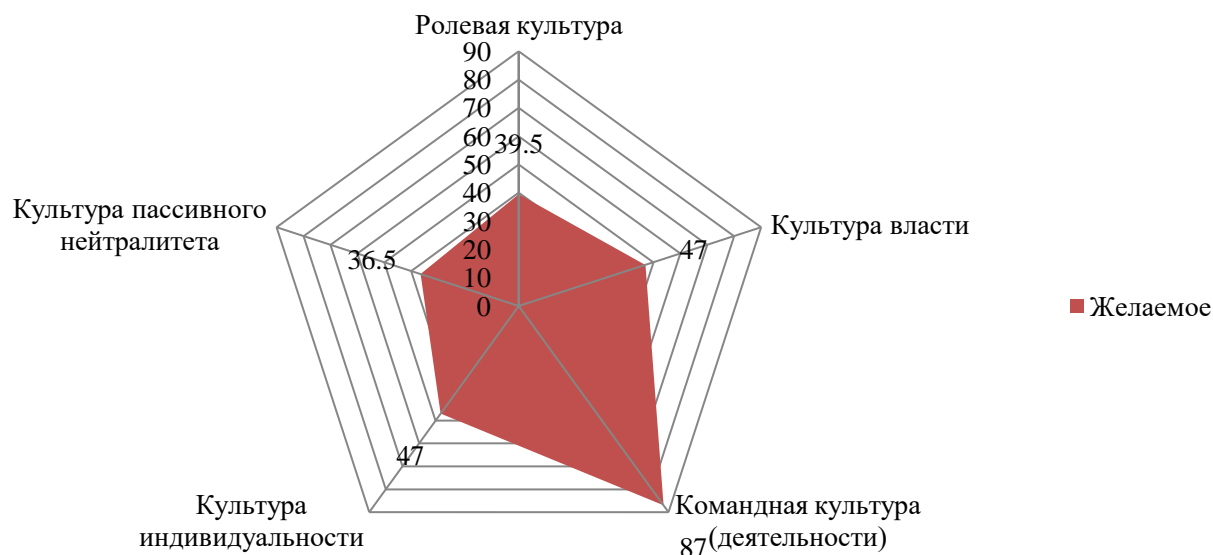


Рисунок 6. Графический профиль желательной организационной культуры

Таким образом, полученные данные позволили сделать вывод о том, что в настоящее время в МБДОУ №215 г. Красноярска имеет место ролевая культура (60 баллов) а также культура пассивного авторитета (47,5 баллов).

С учетом необходимости подробного описания воспитательно-образовательного процесса, ежегодного, еженедельного и даже ежедневного планирования рабочего процесса, необходимости следовать поставленному плану и распоряжениям «сверху», наконец, четкая регламентация профессиональных обязанностей педагогов и необходимость иметь профильное образования, делают вполне оправданным доминирование данных типов культур. Загнанные в рамки планов, воспитатели практически лишены возможности самостоятельной работы, тем самым выбирая роль пассивного нейтралитета, и вынуждены руководствоваться распоряжениями сверху и решать профессиональные задачи, ориентируясь исключительно на

их профессиональные роли.

При этом, как показало исследование, данные роли не желаемы для педагогов. Наиболее предпочтительной для большинства из них является командная культура, культура, не имеющая четко выраженной иерархии, при которой все устремления и помыслы каждого члена организации направлены на решение задач, стоящих перед организацией: воспитание полноценного, здорового морально и физически человека. Такая культура характерна для гибкой, динамичной организации, способной вырабатывать собственные инновации, члены которой, объединяясь в команды, берут на себя ответственность за решение проблем организации и результаты деятельности. И для образовательной организации данная творческая культура вполне оправдана, т.к. дает возможность подстроиться под задачи сада, исходя из особенностей его воспитанников.

В заключение отметим, что для дошкольной образовательной организации невозможно выбрать какую-то одну ролевую культуру: в той или иной степени она должна сочетать в себе элементы всех типов: давая возможность для творческой организации сотрудников или их командной работы, когда это необходимо, определяя авторитет руководителя как лидера, способного грамотно организовать образовательный процесс, и давая возможность именно ему решать сложные организационные вопросы, наконец, предоставляя каждому из педагогов четко понимать свои профессиональные обязанности и роли.

Таким образом, основная рекомендация для руководства МБДОУ №215 г. Красноярска заключается в том, чтобы предоставить воспитателям немного больше свободы в профессиональной деятельности, не ограничивая их жёсткими рамками планов и стандартов, а предоставляя возможность варьировать образовательный процесс, исходя из наиболее актуальных и значимых задач образования и ориентированный на специфику конкретных воспитанников.

5. Механизмы психологического побуждения (мотивации).

Как правило, в МБДОУ №215 г. Красноярска система оплаты труда персонала состоит из двух частей: постоянная часть (оклад с районной и северной надбавкой) и переменная часть (бонусы). За счет последней происходит «настройка» системы стимулирования персонала на достижение значимых для организации результатов. Сложные схемы мотивации включают в себя несколько целевых показателей, для каждого из которых определяются допустимые величины и их вес, в зависимости от целей.

Педагогический персонал получает стимулирующие выплаты согласно индивидуальному плану. Премияльная часть заработной платы сотрудников начисляется в соответствии с «Положением о комиссии по распределению стимулирующих выплат работникам МБДОУ №215», которое является локальным нормативным документом ДОО и разработано в целях усиления материальной заинтересованности работников в достижении лучших результатов деятельности, а также создания условий для проявления творческой активности каждого работника в рамках целей и задач, стоящих перед образовательным учреждением. «Положение» соответствует требованиям трудового законодательства РФ, законов и иных нормативных правовых актов.

В организации применяются следующие виды премиальных выплат:

- премиальные выплаты по результатам текущей деятельности;
- премиальные выплаты по результатам текущей деятельности на основе комиссионных выплат;
- специальные премиальные выплаты.

Среди педагогов распространено мнение, что повышение зарплаты - наиболее действенное средство поощрения их деятельности. Но это не совсем верно. Во-первых, те, кто превыше всего ставит уровень дохода, в образовании давно не работают. Во-вторых, экономические способы стимулирования мотивации вообще обладают ограниченной эффективностью. Поэтому руководству чаще необходимо задумываться о других, нематериальных, стимулах (интеллектуально-творческих, ресурсных,

статусных).

Более того, не всегда организация имеет достаточно финансовых возможностей для поддержания высокого уровня трудовой мотивации персонала лишь за счет денежных вознаграждений. В связи с этим, в поле зрения применяются нематериальные стимулы. Среди нематериальных мотивационных факторов в МББОУ №215 г. Красноярска предусмотрены так называемые корпоративные социальные программы – это выплаты в рамках добровольно взятых на себя работодателем обязательств в области социального обеспечения в целях:

- поддержки работников организации при наступлении в их жизни социально значимых событий, требующих дополнительных расходов (так 2 сотрудников в 2017 году получили выплаты от ДОО в связи с рождением ребенка, 1 педагог - в связи со смертью близкого человека в сумме по десять тысяч рублей каждому);

- обеспечения социальных нужд и потребностей работников средствами и возможностями работодателя для повышения производительности труда (ДОО по возможности старается помочь сотрудникам в поиске жилья, ходатайствует за улучшение жилищных условий педагогов, которые в этом нуждаются);

- повышения корпоративного духа и укрепления приверженности работников (данный элемент мотивации связан с проведением корпоративных праздников в ДОО, празднованием дней рождения сотрудников, а также благодаря помощи и круговой поруке, которая имеет место в организации).

С целью определения того, на сколько педагогические работники данной образовательной организации удовлетворены ею, нами было проведено анкетирование среди 26ти педагогов, в ходе которого нами были заданы следующие вопросы:

1. На сколько Вас устраивает педагогов имеющаяся система мотивации?
(устраивает, устраивает частично, не устраивает совсем);

2. Удовлетворены ли Вы заработной платой в ДОО? (полностью удовлетворен, удовлетворен частично, не удовлетворен совсем);
3. На сколько, по пятибалльной шкале, где «5» - наибольший балл, а «1» - наименьший, Вы бы оценили уровень материального стимулирования в ДОО?
4. На сколько, по пятибалльной шкале, где «5» - наибольший балл, а «1» - наименьший, Вы бы оценили уровень нематериального стимулирования в ДОО?

В ходе анализа данных анкетирования мы пришли к следующим выводам:

1. Ответы респондентов на первый вопрос показали, что из 26-ти педагогов система мотивации в МБДОУ №215 г. Красноярска устраивает 7 человек (26,92%), устраивает частично – 15 человека (57,69%) и не устраивает совсем - 4 человека (15,38%) (рисунок 7).

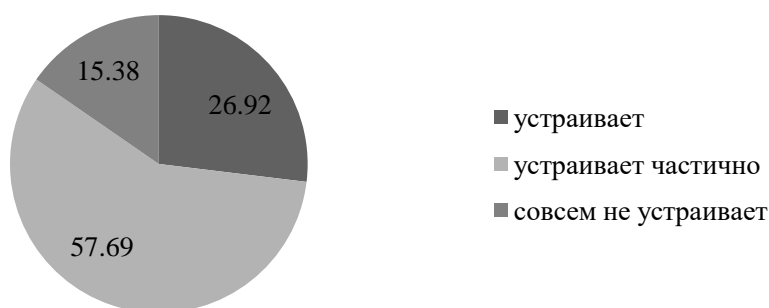


Рисунок 7. Удовлетворенность сотрудников МБДОУ №215 г. Красноярска «системой мотивации, %»

2. При ответе на вопрос «Удовлетворены ли Вы заработной платой в ДОО?» мнения респондентов распределились следующим образом:

- полностью удовлетворены своей заработной платой 4 человека из 26-ти (15,38%),
- удовлетворены частично - 8 человек (30,77%),
- не удовлетворены совсем - 14 человек (53,85%) (рисунок 8).

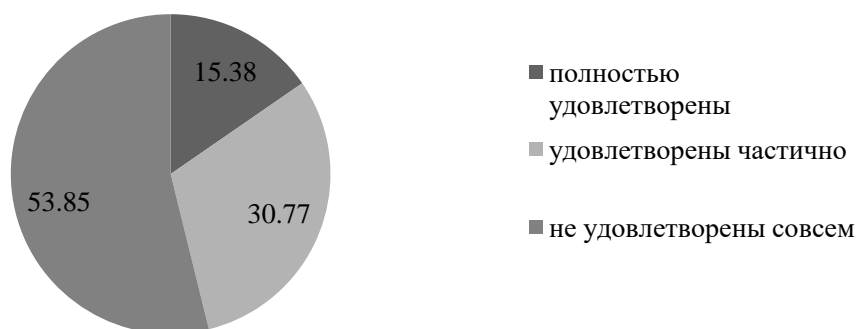


Рисунок 8. Распределение респондентов при ответе на вопрос: «Удовлетворены ли Вы заработной платой в ДОО?», %

3. Уровень материального стимулирования в ДОО на 4 балла оценили - 3 человека (11,54%), на 3 балла - 13 человек (50%), на 2 балла - 10 человек (38,46%%), (рисунок 2.10).

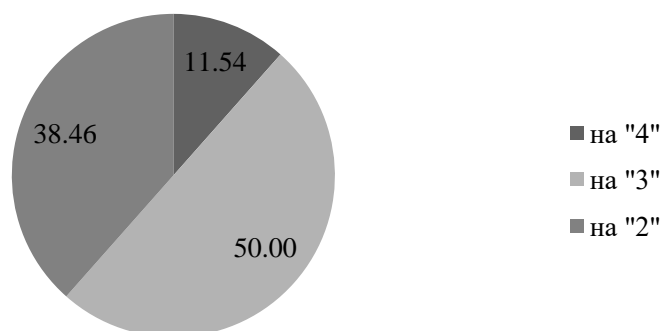


Рисунок 9. Оценка уровня материального стимулирования в сотрудников МБДОУ №215 г. Красноярск по пятибалльной шкале, %

Как видно из представленных данных, абсолютное большинство опрошенных сотрудников оценивает уровень материального стимулирования как средний (3 балла из 5ти - 50%).

4. Уровень нематериального стимулирования в ДОО на 4 балла оценили лишь - 2 человека (7,69%), на 3 балла - 14 человек (53%), на 2 балла - 10 человек (38,46%%), (рисунок 10).

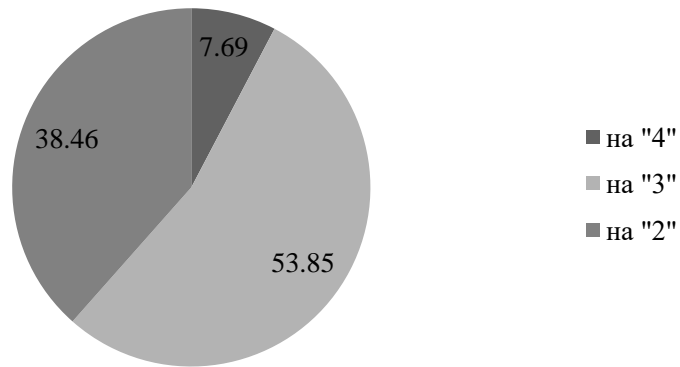


Рисунок 10. Оценка уровня нематериального стимулирования в сотрудников МБДОУ №215 г. Красноярска, %

Таким образом, делая общий вывод относительно уровня сформированности механизмов мотивации в анализируемой дошкольной образовательной организации, следует отметить, что они здесь представлены очень слабо и не удовлетворяют большинство сотрудников. Следовательно, руководству ДОО нужно уделить данному механизму первостепенное внимание.

2.3 Выявление сильных и слабых сторон в механизмах управления в ДОО методами PEST и SWOT

Как было отмечено в пункте 1.3, факторы, влияющие на совершенствование механизмов управления в ДОО, могут быть разделены на две группы – внутренние и внешние, в рамках настоящего параграфа с помощью PEST-анализа будет представлено влияние факторов внешней среды, с помощью SWOT-анализа – факторов как внешней, так и внутренней среды.

PEST – акроним для политических, экономических, социальных и технологических факторов (Political, Economic, Social and Technology factors), оказывающих определенное влияние на развитие компании. Данный анализ используется для диагностики макросреды предприятия.

PEST-анализ дает возможность увидеть возможности и угрозы,

которые затрагивают экономическую сторону, политическую, влияние социально-культурных и инновационных тенденций.

Для данного анализа наиболее целесообразной является методика составления и анализа экспертных оценок. Согласно методике проведения PEST-анализа, предложенной И.М. Синяевой, в таблицу профиля среды вписываются отдельные факторы, выявленные экспертами. Каждому фактору экспертным путем дается оценка:

1 его важности для отрасли по шкале: 3 – сильная важность; 2 – умеренная важность; 1 – слабая важность;

2 влияния на предприятие по шкале: 3 – сильное; 2 – умеренное; 1 – слабое; 0 – не влияет;

3 направленности по шкале: +1 – позитивное влияние; -1 – негативное влияние» [127].

Далее все три экспертные оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности данного фактора.

Для каждого отдельного фактора макросреды выделялись наиболее существенные критерии. Результаты были сведены в таблицу по каждому отдельному фактору. Первая колонка таблицы носит наименование фактора, вторая – важность данного фактора для рынка, третья – влияние на деятельность организации, четвертая – направление и модуль влияния данного фактора, и пятая колонка – степень важности данного фактора для деятельности организации. Данные пятой колонки таблиц получены как произведение второй третьей и четвертой (таблица 4).

Таблица 4

Влияние внешней среды на деятельность МБДОУ №215 г. Красноярск

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направление влияния	Степень важности для организации
1	2	3	4	5
Политические факторы				

Продолжение таблицы 4

Политическая стабильность в государстве	3	2	-1	-6
Уровень регулирования и контроля со стороны государства	3	3	-1	9
Политика государства в подготовке кадров для отрасли	3	3	+1	9
Законы и нормативные акты	3	2	+1	6
Эффективность правовой системы	2	2	+1	4
Практическая реализация законодательства	2	2	+1	4
Исполнение всех правовых норм	2	2	+1	4
Экономические факторы				
Общий уровень экономического развития	3	3	-1	-9
Уровень развития конкурентных отношений	3	3	-1	-9
Масштабы правительственной поддержки	3	3	-1	-9
Размеры и темпы изменения размеров рынка	2	3	-1	-6
1	2	3	4	5
Размеры и темпы роста сегментов рынка в соответствии с интересами организации	3	3	-1	-9
Инвестиционные процессы	3	2	-1	-6
Система ценообразования и уровень централизованного регулирования цен	2	2	+1	4
Социальные факторы				
Демографическая ситуация в стране	3	3	-1	-9
Потенциальное количество рабочей силы	2	3	+1	6
Квалификационные характеристики рабочей силы	2	3	+1	6
Традиции и культурные ценности	2	2	+1	4
Технические факторы				
Появление «технологических прорывов»	3	2	+1	6

Требования к технологическому уровню организации воспитательно-образовательного процесса	2	2	+1	4
Требования к квалификации кадров	3	3	+1	9

По данным анализа, проведенного в таблице 4, можно сделать следующие выводы.

Политическая сфера оказывает наиболее существенное влияние на деятельность организации особенно в переходных экономиках, каковой является экономика России.

Анализ показывает, что политическая среда имеет как отрицательное, так и положительное воздействие на систему российского образования в целом и систему дошкольного образования в частности. Среди положительных факторов следует отметить политику государства в подготовке кадров для отрасли, заключающуюся в том, что в настоящее время, помимо возможности получения высшего и среднего профессионального педагогического образования существуют различные программы переподготовки кадров, а также открываются различные государственные и негосударственные вузы, выпускающие педагогов как в системе очного обучения, так и заочно и дистанционно. Кроме того, у современных педагогов возникает все больше возможностей в получении высшего образования за счет удаленного обучения.

Наибольшее значение в политической сфере на дошкольную образовательную организацию оказывает также уровень регулирования и контроля со стороны государства. В частности, это проявляется в принятии закона «Об образовании», а также введении Федеральных государственных образовательных стандартов, регулирующих образовательную деятельность в соответствии с запросами общества.

Что же касается такого фактора, как политическая стабильность в

государстве, то он оказывает, в общем, отрицательное значение, т.к. большинство образовательных учреждений являются бюджетными, т.е. находятся на государственном финансировании. Нестабильная политическая обстановка напрямую связана со снижением бюджета и, как следствие, с ослаблением финансирования бюджетных учреждений.

Изучение экономической среды позволяет понять, каким образом формируются и распределяются ресурсы общества.

В настоящий момент складывается негативная макроэкономическая ситуация в России в результате экономического кризиса в России и введение против нашей страны экономических санкций. Курс доллара и евро активно растет, что оказывает большое влияние на деятельность всех организаций в нашей стране, в том числе и бюджетных, т.к. они постоянно вступают в финансовые отношения с другими организациями (детские сады закупают продукты питания у организаций, вынуждены платить заработную плату сотрудникам, закупать мебель и оборудование).

А, как показывает анализ современной экономической ситуации, денег в стране не хватает, бюджетные учреждения финансируются не полностью. Соответственно, им приходится искать другие способы выживания, например, оказание дополнительных образовательных услуг на платной основе, просить спонсорской поддержки со стороны родителей воспитанников и т.д.

Кроме того, с экономическими сложностями связаны и другие проблемы: так, если раньше, имея более высокий уровень материального благосостояния, многие родители могли устроить своих детей в частные сады, то сейчас, не имея дополнительных финансов на это, они обращаются в платные сады. Также, слабая экономическая ситуация в стране сказывается на заработной плате работников бюджетных учреждений, в связи с чем она уменьшается, и у педагогов появляется снижение интереса к своей профессии.

Что касается социальной сферы, то наибольшее положительное

влияние оказывают потенциальное количество рабочей силы и квалификационные характеристики рабочей силы, что связано с расширенными возможностями в получении педагогического образования.

Отрицательное влияние, на наш взгляд, оказывает демографическая ситуация: при увеличении рождаемости, пропагандируемой государством, детских садов по-прежнему не хватает. И, хотя в настоящее время наблюдается активное строительство новых детских садов, очереди в них по-прежнему не уменьшаются, и попасть в сад ребенку до четырех лет из семьи, не имеющей льгот, практически не возможно. Отсюда возникает ситуация переполненности детских садов.

Технологическая сфера оказывает положительное влияние на деятельность организаций в сфере образования, в том числе и дошкольного, т.к. дает возможности педагогам применять новые технологии при обучении, наиболее показательные и интересные для детей. Это могут быть, в частности, различные мультимедиа-программы, использование аудио- и визуальных эффектов при обучении, применение обучающих мультфильмов и т.д. Кроме того, «технологические прорывы» дают возможность педагогам самим получать знания быстрее, например, посредством различных вебинаров, онлайн-тренингов и семинаров.

Таким образом, данные PEST-анализа показали, что современная российская система дошкольного образования в целом, как и непосредственно МБДОУ №215 г. Красноярска, ощущают на себе в той или иной степени факторы внешней среды. Данные факторы обязательно должны быть учтены при формировании механизмов управления ДОО. Например, при организации системы материальной мотивации, руководитель должен четко понимать экономическую ситуацию в стране и ее влияние на МБДОУ, чтобы объективно и точно понимать, откуда он имеет возможность выискивать средства для ее реализации.

Наконец, на основе проведенного анализа внешней среды, а также анализа системы управления деятельностью педагогов ее механизмов нами

был проведен SWOT-анализ.

В рамках данного анализа были определены сильные и слабые стороны МБДОУ №215 г. Красноярск, непосредственно связанные с механизмами управления деятельностью педагогов в ДОО, а также его возможности и угрозы. Матрица SWOT представлена в таблице 5.

Таблица 5

SWOT-анализ МБДОУ №215 г. Красноярск

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
<p>1. Стабильность коллектива (длительный стаж работы сотрудников);</p> <p>2. Укомплектованность штата;</p> <p>3. Грамотно организованная предметно-развивающая среда с достаточным оснащением необходимым игровым, методическим материалом;</p> <p>4. Большое помещение ДОО, качественный ремонт в помещениях, удобная и функциональная прогулочная игровая площадка;</p> <p>5. Система проведения педагогами непосредственно образовательной деятельности по всем областям развития детей, стремление к проведению педагогической деятельности в соответствии с ФГОС ДО;</p>	<p>1. Старение педагогических кадров;</p> <p>2. Большая нагрузка на сотрудников и руководителя;</p> <p>3. Недостаток творческой инициативы со стороны сотрудников;</p> <p>4. Не все педагоги готовы к изменениям, диктуемым ФГОС ДО, части педагогов трудно подстраиваться к новым требованиям, приверженность старым методикам воспитания;</p> <p>5. Недостаточное овладение некоторыми педагогами информационно-коммуникативными технологиями и отсутствие возможности использования их в своей работе;</p>
<p>6. Демократический стиль управления: принятие решений на основе обсуждения проблемы с учетом мнений и инициатив сотрудников, проявление интереса и внимания к сотрудникам, учет их интересов и потребностей.</p>	<p>6. Слабая система мотивации педагогов;</p> <p>7. Низкий уровень менеджмента, связанный с недостатком знаний в этой области заведующей;</p> <p>8. Не совсем благоприятный психологический климат в коллективе;</p> <p>9. Нецелесообразная организация корпоративной культуры;</p> <p>10. Недостаточна вовлеченность родителей (законных представителей) в образовательный процесс;</p> <p>11. Невысокий образовательный уровень педагогов (42% педагогов не имеют высшего образования, а только средне-специальное, 50% сотрудников не имеют никакой квалификационной категории);</p> <p>12. Нежелание большой доли сотрудников повышать свою профессиональную компетентность.</p>

Возможности	Угрозы
1. ДОО имеет возможность предоставлять на своей базе комплекс дополнительных образовательно-воспитательных программ; 2. Возможность повышения уровня квалификации сотрудников и привлечение молодых кадров (например, с помощью специально разработанной государственной программы); 3. Разработка программ мотивации и поощрения работников; 4. Оснащенность ДОО новым технологическим оборудованием; 5. Повышение уровня работы с родителями (законными представителями); 6. Повышение мотивации сотрудников, проведение психологических тренингов, снимающие тревожность, повышающие самооценку и т.д.	1. В МБДОУ возможна перенаполняемость групп, что может негативно отразиться на качестве образовательного и воспитательного процессов, а также на здоровье детей; 2. Снижение интереса квалифицированных кадров в области дошкольного образования к работе в ДОО, нехватка и перегруженность имеющихся педагогов; 3. Угроза старения кадров; 4. Снижение количества педагогов, желающих аттестоваться на первую и высшую квалификационные категории; 5. Сокращение ставок педагогических работников и узких специалистов (учителя-логопеда, музыкальных руководителей); 6. Уменьшение средств на приобретение необходимого оборудования; 7. Низкая родительская заинтересованность в жизни МБДОУ; 8. Угроза эмоционального выгорания педагогов.

Таким образом, как показал проведенный SWOT-анализ, слабые стороны ДОО преобладают над сильными сторонами в два раза, а угрозы – над возможностями. В такой ситуации нельзя говорить о грамотно выстроенном механизме управления деятельностью педагогов ДОО. В рамках следующей главы, на основе проведенного исследования определим необходимые условия для разработки модели управления деятельностью педагогов дошкольной образовательной организации.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПЕДАГОГОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ МБДОУ № 215 г. КРАСНОЯРСК

3.1 Совершенствование механизмов управления деятельностью педагогов ДОО и условий их реализации

Таким образом, на основе проведенного исследования в области анализа механизмов управления деятельностью педагогов в МБДОУ № 215 г. Красноярск и условий их реализации нами предлагаются следующие направления в данной области:

1. Повышение квалификации и управленческой грамотности руководителя МБДОУ;
2. Разработка грамотной и целесообразной системы мотивации, которая, в том числе, мотивировала бы педагогов к получению дополнительного образования и самообразования, а также к реализации творческой инициативы и изменениям диктуемым ФГОС;
3. Разработка мероприятий, направленных на улучшение психологического климата в коллективе МБДОУ и снижение профессионального выгорания;
4. Организация условий, дающих возможность педагогам реализовывать командную культуру;
5. Организация условий активного взаимодействия педагогов и родителей.

Далее рассмотрим каждое из заявленных направлений подробнее.

1. Повышение квалификации и управленческой грамотности руководителя МБДОУ.

Безусловно, что формирование механизмов управления деятельностью педагогов ДОО в первую очередь должно быть связано с грамотной системой управления. Однако, обращает на себя внимание тот факт, что обладая такими ценными качествами для современного руководителя, как

ответственность, честность, заинтересованность в развитии своей организации, руководитель МБДОУ №215 г. Красноярска, тем не менее, не имеет необходимых знаний в области управления. Это признают и педагоги, и он сам. Кроме того, следует отметить, что загруженность заведующей текущей работой не дает ей полноценно заняться своим образованием. Анализ современных образовательных программ, предлагаемых руководителям образовательных организаций в разных формах обучения, позволил нам прийти к выводу о том, что наиболее целесообразной для заведующей будет прохождение обучения по Программе подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации (так называемой Президентской программы). Обучение специалистов в рамках Программы ведется по трем уровням: образовательные программы профессиональной переподготовки типа «В» (550 учебных часов), обеспечивающие базовый уровень подготовки менеджеров, проектно-ориентированные программы профессиональной переподготовки типа «А», обеспечивающие более высокий уровень подготовки, а также, с 2010 года реализуются программы повышения квалификации «развитие предпринимательства» и «менеджмент в сфере инноваций» (120 учебных часов).

Обучение длится в вечернее время – с 18.00 до 21.00 в течение двух семестров: с сентября по май, по итогам которого обучающиеся пишут выпускную проектную работу в области менеджмента под руководством квалифицированных менеджеров. Таким образом, обладая необходимыми знаниями в области специфики работы дошкольного учреждения, руководитель сможет получить недостающие ему знания в области управления персоналом, а также проектного управления.

Здесь следует оговориться, что нами специально упущены различные программы обучения руководителей именно образовательных организаций, в связи с тем, что, как показывает практика, больше внимание там уделяется специфике организации образовательного процесса. Непосредственно же

управление рассматривается здесь по остаточному принципу. Кроме того, преподают его менее квалифицированные, нежели на базе Президентской программы, специалисты. Именно преподаватели Президентской программы – практики-менеджеры, имеющие высокую профессиональную квалификацию и опыт преподавательской работы – главное ее достоинство.

Кроме того, важно отметить, что оплата за обучение по Программе подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации складывается из 3 источников – 33% оплачивается из федерального бюджета, 33% из регионального, и 34% - платит предприятие, которое рекомендует специалиста, или сам специалист. Эта сумма составляет 16250 руб. Таким образом, не является слишком обременительной ни для предприятия, ни для самого руководителя.

Успешность же и целесообразность программы подтверждена многими примерами ее работы на протяжении уже более, чем 20-ти лет.

2. Разработка грамотной и целесообразной системы мотивации.

Сталкиваясь с проблемами эмоционального выгорания, нежеланием педагогов развиваться в соответствии с ФГОС или повышать свой квалификационный уровень, руководитель в первую очередь должен выстроить такую систему мотивации, чтобы она смогла заинтересовать педагогов, а также эмоционально связать с ДОО, чтобы каждый педагог почувствовал свою значимость и важность для всего коллектива, а также, для группы своих воспитанников.

Мотивация сотрудников на педагогическую деятельность и повышение уровня профессиональной компетентности, с нашей точки зрения, должна быть построена на механизмах материального и нематериального стимулирования. Так, наиболее действенными, с нашей точки зрения, механизмами мотивации для любой дошкольной образовательной организации являются:

- 1) материальное стимулирование, включающее уровень заработной платы с системой надбавок и премирования. Исследователи сходятся во

мнении, что материальная мотивация является наиболее сильным стимулом к качественному выполнению своих профессиональных обязанностей. Данное утверждение относится к профессиям любой сферы, в том числе и педагогам. Таким образом, руководству ДОО необходимо разработать такую систему мотивации, которая напрямую была бы связана с повышением качества образовательных услуг. Так, в частности, предлагается премировать сотрудников за:

- важность работы, степень самостоятельности и ответственности при выполнении поставленных задач;
 - использование здоровьесберегающих технологий;
 - разработку и внедрение авторских программ и методик;
 - ведение исследовательской и проектной деятельности;
 - внедрение инновационных образовательных программ, новых методов, форм работы с детьми и родителями (законными представителями);
 - использование информационно-коммуникативных технологий в учебно-методическом сопровождении непосредственно образовательной деятельности с детьми и в работе с родителями (законными представителями);
 - размещение своего инновационного, удачного педагогического опыта в профессиональных сообществах сети Интернет;
 - участие в конкурсах педагогического мастерства;
 - повышение квалификации педагогов дистанционно и организацию докладов на значимые темы, затронутые в ходе повышения квалификации.
- (здесь следует заметить, что, по мнению многих сотрудников образовательных организаций, повышение квалификации педагогов должно быть организовано за счет средств ДОО. В настоящее время для многих педагогов большую проблему в повышении квалификации составляет чрезвычайная загруженность и отсутствие возможности покинуть свое рабочее место на время обучения. В качестве решения данной проблемы возможно организовать повышение квалификации педагогов с помощью

различных онлайн-семинаров, тренингов, вебинаров через сеть Интернет, без отрыва от работы, получая знания не только от красноярских, но и от ведущих российских и зарубежных педагогов. Кроме того, большинство подобных мероприятий – бесплатные, что также является их положительной стороной);

- положительный отзыв на профессиональную деятельность того или иного педагога со стороны родителей (законных представителей).

2) Помимо средств материального стимулирования, можно предложить использование нематериальной мотивации:

- возможность получить служебное жилье. В частности, данные возможности предоставляются многими дошкольными образовательными организациями, расположенными в поселках, однако данная практика существует и в Красноярске;

- признание труда со стороны руководителя. Педагоги – это во многом люди творческие, которым очень важно признание значимости их труда. Поэтому считаем целесообразным не отказываться от таких способов поощрения сотрудников, как публичная благодарность, Доска Почета и т.д.;

- возможность предоставления свободного времени сотрудникам. В настоящее время в дошкольных образовательных организациях имеет место такая серьезная, на наш взгляд, проблема, как большой объем бумажной документации, которую должен заполнять каждый педагог. Зачастую, воспитатели делают это во время тихого часа или в нерабочее время. При этом многие сотрудники, имеющие огромный стаж педагогической работы, не нуждаются в заполнении каждодневной документации более подробно и развернуто. Следовательно, мы считаем, что в компетенции заведующего – несколько упростить работу педагогов в части заполнения бумажной документации, и тем самым, высвободить для них часть времени;

- личный пример. С нашей точки зрения, грамотный и харизматичный руководитель, любящий свою работу и стремящийся сделать свою организацию лучшей, предоставляя, действительно, качественные

образовательные услуги, в силах заразить своей идеей сотрудников. Соответственно, от того, насколько сама заведующая будет показывать себя как профессионал, зависит, будут ли поддерживать его позицию другие сотрудники. Таким образом, реализуя первое мероприятие – повышение своей квалификации как руководителя, заведующая уже показывает своим сотрудникам положительный пример.

В заключение считаем целесообразным еще раз отметить, что от того, насколько мотивированы на работу в организации и свое профессиональное развитие будут сотрудники дошкольного образовательного учреждения, во многом зависит уровень их профессионализма, а это, в свою очередь, самым непосредственным образом влияет на качество предоставляемых образовательных услуг.

3. Разработка мероприятий, направленных на улучшение психологического климата в коллективе МБДОУ и снижение профессионального выгорания.

Работа с детьми – это работа, требующая у сотрудников постоянного контроля и психологического напряжения, связанного с высокой долей ответственности. Кроме того, для педагогов весьма распространенной является проблема эмоционального выгорания, постепенного интереса к профессии. Также следует отметить, что поскольку большинство работающих в ДОО женщины, то они волей-неволей аккумулируют в себе все происшедшее за рабочий день и приносят в психологическое напряжение в свою семью. Поэтому очень важно уделить внимание решению проблемы психологической разгрузки, снятия напряжения, переводу ее в одну из систем развития персонала.

В связи с чем нами предлагается больше внимания со стороны руководства уделять данному вопросу. В частности, в одном из помещений ДОО на первом этаже, пустующим на сегодняшний момент, можно организовать зону для релаксации педагогов, а также зону для тренингов и проведения различных мероприятий (педагогических советов, семинаров).

Наконец, данное помещение может быть использована каждым из педагогов просто для того, чтобы несколько минут побыть в тишине и расслабиться. Данное помещение можно укомплектовать удобными креслами, аудиоточкой с расслабляющей музыкой, живыми цветами.

При этом комплектация комнаты не потребует серьезных финансовых вложений, т.к. ее возможно организовать за счет помощи со стороны родителей: возможно, у кого-то имеется ненужная мебель, которую жалко выбросить, но необходимости в ней нет.

Кроме того, профилактику эмоционального выгорания педагогов возможно организовать с помощью приглашенных один раз в пол года профессиональных психологов, которые проводили бы с педагогами различные тренинги, целью которых является профилактика эмоционального выгорания. В качестве основных тем тренингов можно отметить следующие:

- о постановке новых целей и задач для личностного роста;
- о приобретении новых профессиональных знаний и навыков эффективного педагогического общения;
- о развитии лидерских умений;
- об оптимизации режима работы и отдыха;
- о переоценке себя и своих достижений;
- о регулярном воссоздании позитивного восприятия жизни и эмоционального настроения;
- о преобразовании «стрессового» стиля жизни в «не стрессовый», накоплении ресурсов счастья.

Также, обращая внимания на достаточно не простой психологический климат в коллективе МБДОУ, при комплектовании малых групп, т.е. педагогов на группы, необходимо обращать внимание на их психологическую совместимость, а также особенности педагогических подходов, которые должны совпадать.

Для того, чтобы сотрудники чувствовали свою эмоциональную привязанность к коллективу, важно также организовывать различные

внеурочные мероприятия. Например, во время зимних каникул это могут быть поездки всем коллективом на базу отдыха или на лыжную базу. Во время летних праздничных дней или майских праздников – поездки за город на пикник или сплав по р. Мана. Безусловно, что отдаваясь работе, педагоги свое свободное время желают потратить со своей семьей. Задача руководителя здесь – так заинтересовать и замотивировать педагогов на внеурочные собрания, чтобы они сами хотели этого. Кроме того, возможно организовывать семейные выезды, с мужьями и детьми.

4. Организация условий, дающих возможность педагогам реализовывать командную культуру.

Анализ корпоративной культуры показал, что она в настоящий момент далека от желаемой, что связано с достаточно строгой регламентацией образовательного процесса. Однако, следует отметить, что в настоящее время дошкольные образовательные учреждения сами выбирают для себя наиболее подходящие образовательные программы, или пишут их самостоятельно. В связи с этим, возможно предложить руководству организовать образовательную программу таким образом, чтобы она давала педагогам возможности для развития и привнесения в нее своих методик работы с детьми. Таким образом, педагоги будут в этом смысле равными партнерами для администрации.

Кроме того, более грамотная комплектация малых групп (педагогов в группах) позволит более активно реализовывать командную культуру.

Также, программа мотивации педагогов, направленная, в частности, на использование здоровьесберегающих технологий, разработку и внедрение авторских программ и методик, ведение исследовательской и проектной деятельности, внедрение инновационных образовательных программ, новых методов, форм работы с детьми и родителями (законными представителями), использование информационно-коммуникативных технологий, участие в конкурсах педагогического мастерства, повышение квалификации педагогов будет способствовать развитию условий для успешной педагогической

деятельности.

5. Организация условий активного взаимодействия педагогов и родителей.

Анализ психолого-педагогической литературы и массовой практики показывает, что проблема взаимодействия детского сада и семьи актуальна на протяжении многих лет, так как эта проблема включает в себя несколько аспектов. Во-первых, это приоритетность общественного и семейного воспитания. Во-вторых, взаимоотношения родителей и детей дошкольного возраста. В-третьих, взаимоотношения воспитателей и родителей в процессе воспитания и обучения детей дошкольников. Однако в настоящее время данному вопросу уделяется не так много внимания. А между тем, не только педагоги могут помочь родителям в том или ином вопросе воспитания, но и сами родители могут стать на время полноценными участниками образовательного процесса.

Осуществляя сотрудничество с родителями в решении задач воспитания, развития и социализации дошкольников, педагоги детского сада должны стремиться к созданию дружелюбного партнерства между детским садом и семьей. В связи с этим на базе МДБОУ №215 г. Красноярска рекомендуется создать семейный клуб, занятия которого будут ориентированы на совместную деятельность детей, педагогов и родителей. Семейный клуб – это перспективная форма работы с родителями, учитывающая актуальные потребности семей и способствующая формированию активной жизненной позиции участников процесса, укреплению института семьи, передаче опыта в воспитании детей.

Основными целями работы семейного клуба являются:

- объединение усилий ДОО и семьи в вопросах воспитания и развития детей;
- оказание медико-психолого-педагогической помощи родителям;
- повышение педагогической компетенции родителей;
- обмен опытом семейного воспитания;

- укрепление детско-родительских отношений;
- предоставление родителям возможности общаться друг с другом и детьми.

Таким образом, развитие деятельности педагогов, а следовательно, повышение качества дошкольного образования не возможно без реализации определенных направлений в области совершенствования механизмов управления их деятельностью и условий их реализации. В рамках настоящего параграфа были определены основные условия развития деятельности педагогов и направления работы в рамках механизмов управления. В качестве резюме для большей наглядности представим их на рисунке 11.



Рисунок 11. Условия, механизмы управления деятельностью педагогов ДОО и направления их совершенствования

Предложенные направления в рамках каждого из механизмов управления для реализации условий организации качественного образовательного процесса будут способствовать более результативной работе педагогов МБДОУ №215 г. Красноярск, что, в частности, подтверждает результат внедрения предложенных механизмов, представленный в следующем параграфе.

3.2 Анализ результатов предложенных механизмов на базе МБДОУ №215 г. Красноярск

В ходе предложенных рекомендаций в течение 2018-2019-го учебного года часть из них была реализована в анализируемом детском саду. В частности, были внедрены следующие мероприятия:

1. Руководителем МБДОУ №215 г. Красноярск были пройден курс по повышению управленческой компетентности от одного из лучших красноярских бизнес-тренеров – Юлии Овечко.

Юлия Овечко - специалист в области управления персоналом, основными направлениями деятельности являются разработка, проведение тренингов и полевого сопровождения по: переговорам и межличностным коммуникациям, системе обучения и оценки персонала, формированию управленческой позиции, а так же профилактике профессионального выгорания и командообразование.

Как отметила сама заведующая, для нее данные курсы были необходимы и позволили получить ответы на многие интересующие вопросы. Кроме того, специфика работы тренера выстроена таким образом, что каждому слушателю уделяется отдельное внимание в зависимости от сферы функционирования его организации.

2. Была изменена система мотивации педагогов, направленная на повышение их квалификации. В частности:

- за прохождение дополнительных программ обучения и получение

свидетельств об их прохождении сотрудникам выплачивалась единовременная премия в размере 5 тыс. руб.;

- за разработку новых образовательных методик и внедрение их образовательных процесс также выплачивалась единовременная премия в размере 5 тыс. руб.;

- за участие в конференциях и открытых мероприятиях – премия 2 тыс. руб.;

- за публикацию статей на образовательных сайтах и журналах – премия 1 тыс. руб.

В течение 2018-2019 учебного года в МБДОУ № 215 г. Красноярск:

- помимо курсовой подготовки кадров, которую в 2018-2019 учебном году прошли 12 педагогов, 4 педагога прошли программы дополнительного образования: Инклюзивное образование детей с ОВЗ в ДОО согласно ФГОС ДО, Технологии проектирования и реализации музыкального образования в ДОО согласно ФГОС ДО, Организация образовательной деятельности в контексте ФГОС ДО (художественное творчество), Программа логопедической работы как компонент адаптированной образовательной программы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья

- 2 педагогам получили первую квалификационную категорию;

- 2 педагога одной, старшей, группы внедрили в образовательный процесс методику «Занимательная химия», в рамках которой дети знакомились со свойствами различных веществ (воды, песка, глины, соли), ставили с ними опыты, а затем показывали данные опыты в группах детского сада;

- 1 педагог младшей группы представил и внедрил в образовательную программу методическую разработку по внедрению нетрадиционных материалов для оздоровления и поддержания здоровья детей;

- 1 педагог принял участие в Краевом профессиональном конкурсе «Детские сады – детям», номинация «Лучший воспитатель Красноярского края»;

- 2 педагога опубликовали свои статьи в российских педагогических изданиях.

Всего в течение года денежные премии в соответствии с новой программой мотивации получили 12 педагогов.

Для большей наглядности на рисунке 12 представим сравнительные данные в области работы педагогов в 2017-2018 и в 2018-2019 учебных годах.

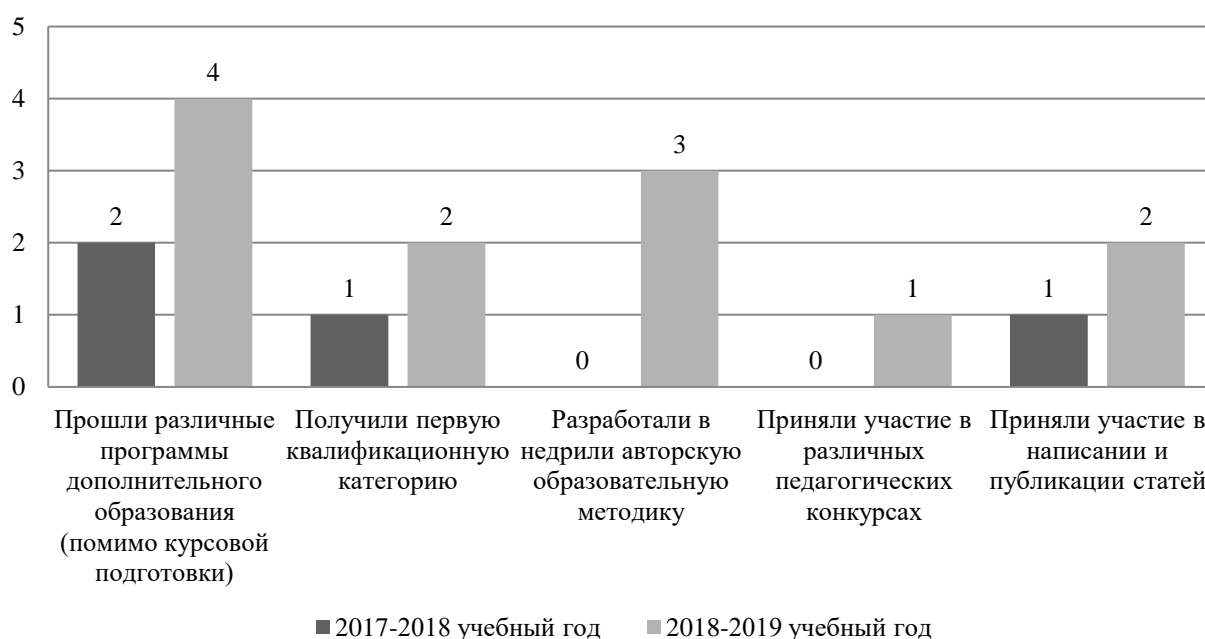


Рисунок 12. Сравнительные данные в области работы педагогов в 2017-2018 и в 2018-2019 учебных годах

Таким образом, как показали представленные данные, после внедрение программы мотивации педагоги анализируемой организации стали активнее внедряться в работу над образовательной программой. Для многих из них она стала стимулом к развитию. При этом, как отмечали сами педагоги, для них важной была не столько материальная мотивация, сколько моральная. В течение года руководителю удалось так организовать работу с коллективом, что многие его сотрудники стали больше ценить и ощущать свою значимость для сада. Кроме того, они почувствовали поддержку со стороны руководства, в частности, в виде помощи в поиске необходимой литературы, наиболее

интересных программ развития, мест, где можно выступить с докладом или со статьей.

Кроме того, руководитель, по мере своей возможности, перенес часть бумажной работы на старшего воспитателя или вообще упразднил ее, тем самым немного освободив педагогов.

3. В течение прошлого учебного года произошли незначительные изменения в комплектовании малых групп. В частности, в связи с увольнением одного воспитателя и принятием новым руководством было принято решение несколько изменить комплектацию педагогов в группах. Так педагогам предлагалось самим оценить, с кем из своих коллег они чувствуют себя более комфортно и хотели бы работать в паре. По итогам проведенного опроса две малые группы были реформированы в соответствии с запросами педагогов. И, как показало наблюдение и общение с данными педагогами, на своем рабочем месте с новым напарником они стали себя чувствовать более комфортно.

Также в течение года психологом детского сада была подготовлена консультация для педагогов, включающая в себя теоретические и практические рекомендации, направленные на профилактику эмоционального выгорания.

В ходе консультации были использованы следующие методы:

- проведена лекция на тему: «Современное состояние изучения проблемы стрессоустойчивости педагогов»;
- проведен семинар-практикум «Способы релаксации для повышения стрессоустойчивости педагогов».

В ближайшее время психологом планируется также реализация таких мероприятий, как:

- проведение тренинга, направленного на развитие личной эффективности педагогов;
- проведение тренинга, направленного на формирование благоприятного климата в коллективе.

4. В настоящее время на стадии заключительной разработки находится новая образовательная программа МБДОУ №215 г. Красноярска, в которой смогли принять участие все педагоги. В частности, им предлагалось написать в свободной форме небольшое эссе, в котором они, со стороны своего жизненного и профессионального опыта, могли определить, какие направления, формы и методы воспитательно-образовательной деятельности на сегодняшний момент являются наиболее важными и должны быть обязательно включены в образовательную программу.

Следует отметить, что в настоящее время ДОО работает по старой программе, однако попытки вовлечь педагогов в образовательный процесс сделаны, на наш взгляд, достаточно серьезные.

И здесь важно отметить, что педагоги с удовольствием включались в данный процесс, делились своими мыслями относительно новых методов образования. И, что немаловажно, они чувствовали, то и мнение важно и нужно и обязательно будет учтено.

5. Наконец, в течение 2018-2019-го учебного года на базе старшей группы МБДОУ № 215 г. Красноярска была реализована работа семейного клуба (приложение В).

Как показало исследование, внедрение семейного клуба было очень тепло встречено родителями. На каждом мероприятии присутствовало не менее 10-ти родителей, которые были не просто слушателями, но и непосредственными, активными участниками процесса.

Таким образом, каждое из разработанных нами направлений в области формирования механизмов управления деятельностью педагогов ДОО было в той или иной степени реализовано в рамках МБДОУ № 215 г. Красноярска.

Следует отметить, что в настоящее время еще на стадии проекта находится разработка комнаты для расслабления и релаксации педагогов, руководитель ДОО все еще испытывает потребности в получении дополнительных знаний в области менеджмента, еще не внедрена новая образовательная программа, не было реализовано внерабочих мероприятий,

направленных на сплочение коллектива, не все направления в области мотивации персонала были реализованы. Тем не менее, многие из предложенных мероприятия в той или иной степени нашли свое отражение в работе анализируемой дошкольной образовательной организации.

В ходе проведения настоящего исследования нами было предложено всем 26-ти педагогам ответить на вопрос: «Заметили ли Вы изменения в системе управления деятельностью педагогов ДОО и внедрение новых механизмов управления?». Данные педагогов распределились следующим образом:

- да, изменения, определенно, есть, – отметили 18 педагогов – (69,23%);
- нет, особых изменений мною замечено не было – 5 педагогов (19,23%);
- затруднились с ответом – 3 педагога (11,54%) (рисунок 13).

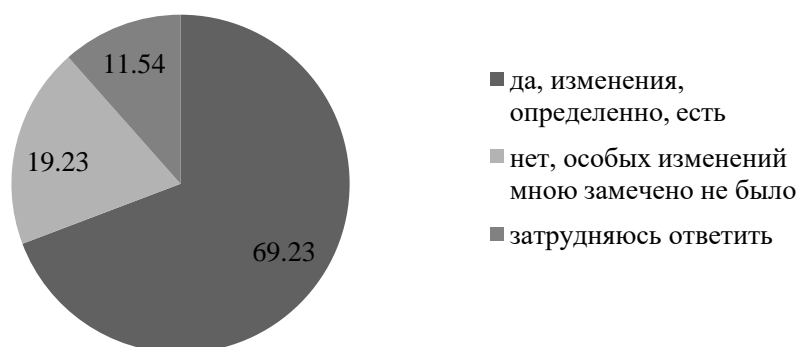


Рисунок 13. Распределение мнений педагогов при ответе на вопрос: «Заметили ли Вы изменения в системе управления деятельностью педагогов ДОО и внедрение новых механизмов управления?», %

Таким образом, по мнению абсолютного большинства опрошенных, изменения в системе управления деятельностью педагогов ДОО, определенно, есть.

Кроме того, педагогам также предлагалось ответить на вопрос: «Считаете ли Вы, что за последний год управление в ДОО стало более эффективным и действенным?». Данные педагогов распределились

следующим образом:

- да, безусловно, за последний год система управления деятельностью педагогов в МБДОУ № 215 г. Красноярска стала более действенной – отметили 17 человек (65,38%)

- система управления не изменилась, по мнению 5 респондентов (19,23%);

- затруднились с ответом – 4 педагога (15,38%) (рисунок 14).

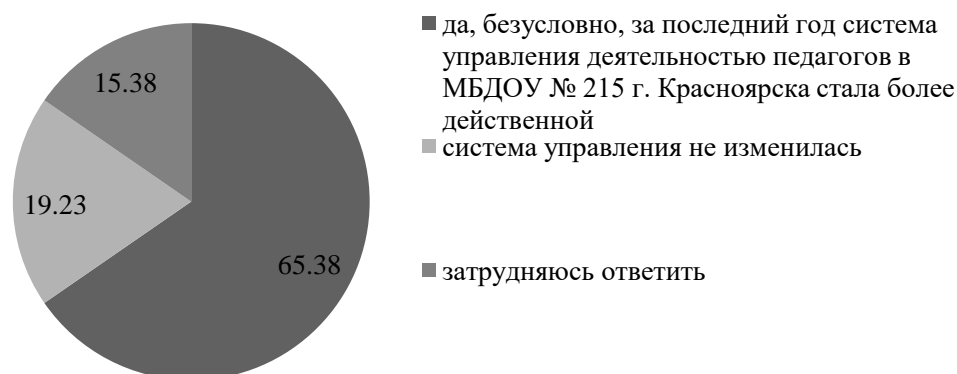


Рисунок 14. Распределение мнений педагогов при ответе на вопрос: «Считаете ли Вы, что за последний год управление в ДОО стало более эффективным и действенным?», %

Как видно из представленных данных, более 65% педагогов отмечают значимость и целесообразность изменений, произошедших деятельностью педагогов в образовательном учреждении МБДОУ № 215 г. Красноярска, что говорит о важности и действенности разработанных механизмов управления деятельностью педагогов ДОО.

На заключительном этапе настоящего исследования нами совместно с педагогами вновь была проведена оценка критериев эффективности работы ДОО после проведенных мероприятий. На рисунке 15 они представлены на начальном и заключительном этапах работы (до и после формирования и внедрения механизмов управления деятельностью педагогов в анализируемой дошкольной организации). Как видно из представленных данных, практически все критерии были оценены более высоко, однако,

наиболее значительная разница в оценке отмечена у таких критериев, как «кадровое обеспечение образовательного процесса (развитие кадрового потенциала)» и «совершенствование педагогических и управленческих процессов образовательного учреждения». Отметим, что именно на эти критерии был сделан упор в рамках настоящей работы.

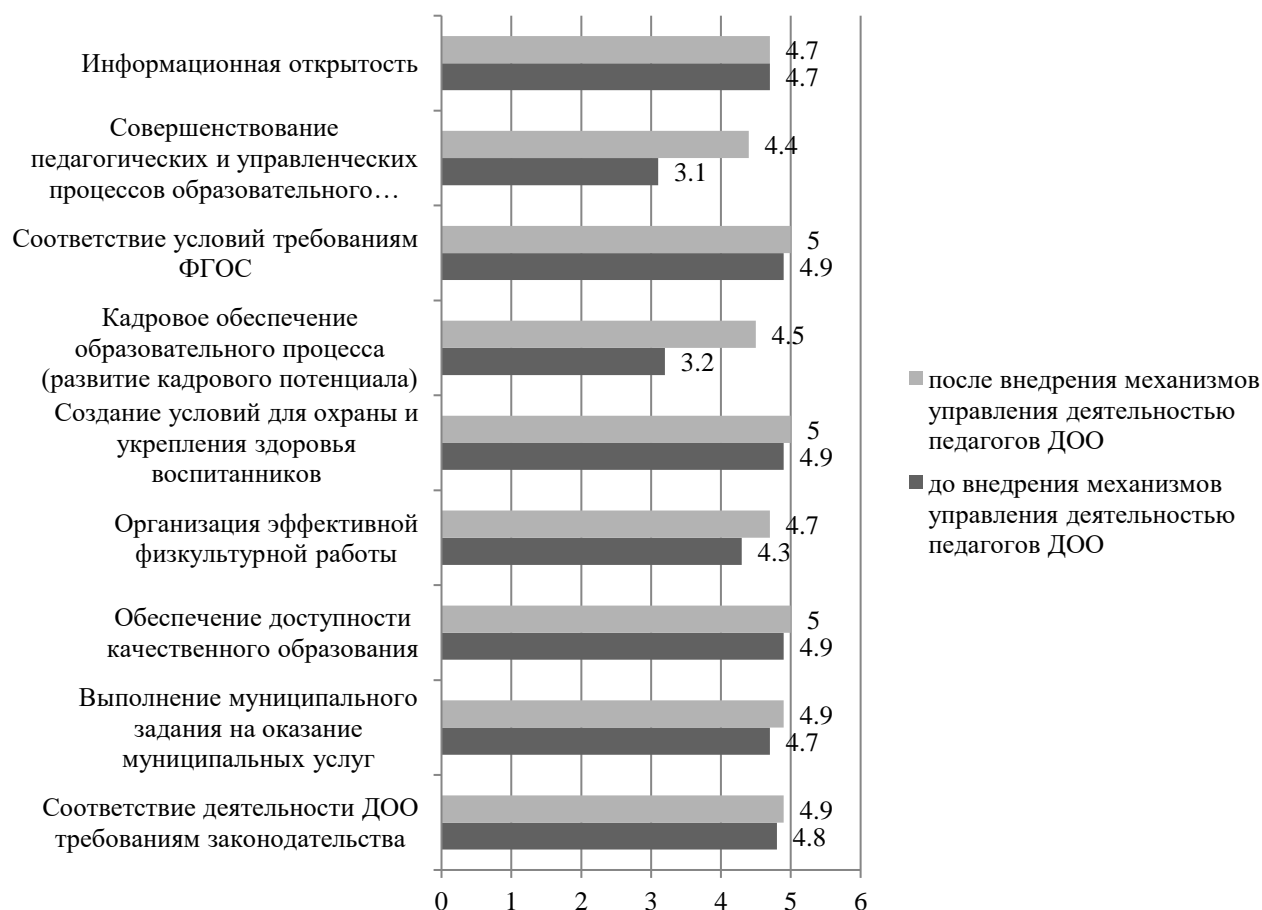


Рисунок 15. Оценка критериев эффективности работы ДОО по мнению педагогов до и после внедрения механизмов управления деятельностью педагогов ДОО

Максимально высокие показатели на заключительном этапе исследования отмечены по таким критериям, как «соответствие условий требованиям ФГОС» (это связано с тем фактом, что в образовательном процессе в течение 2018-2019 гг. не было моментов недостатка в педагогах, что позволило в максимально полном объеме реализовать образовательный процесс и решить все поставленные в соответствии с ФГОС задачи),

«создание условий для охраны и укрепления здоровья воспитанников» (как было отмечено выше, в ДОО появились новые инновационные методики, направленные на поддержание и укрепление здоровья детей; в данный момент они пока реализуются в одной, младшей, группе, но возможно их распространение и на другие группы), «обеспечение доступности качественного образования» (благодаря нововведениям в области управления в ДОО педагоги смогли более рационально и удобно для себя организовать образовательный процесс, что самым положительным образом сказалось и на доступности, и на качестве образования).

Также более высокие результаты показали такие критерии, как «организация эффективной физкультурной работы» (что связано с покупкой силами родителей нового спортивного оборудования), «выполнение муниципального задания» (что связано с наличием в 2018-2019 учебном году полной комплектации педагогов), «соответствие требованиям законодательства» (что также связано со снижением нагрузки на педагогов, а следовательно, выполнением требований ТК РФ).

Следовательно, мы можем говорить о том, что совершенствование механизмов управления деятельностью педагогов в образовательном учреждении МБДОУ № 215 г. Красноярска положительным образом сказалось на развитии критериев эффективности работы ДОО.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в ходе проведенной работы были решены все, поставленные во введении задачи, в качестве основных выводов считаем целесообразным отметить следующее.

Под управлением дошкольной образовательной организацией понимается целенаправленная деятельность, обеспечивающая согласованность совместного труда сотрудников в решении целей и задач воспитания на уровне современных требований.

Факторы, влияющие на совершенствование механизмов управления в любой организации, в том числе и ДОО – это наиболее существенные по своей природе, значимости и силе обстоятельства и причины, являющиеся источниками воздействия на формирование, организацию и реализацию процесса воздействия на занятых в организации, способные определить его характер и стать движущей силой.

Факторы, влияющие на совершенствование механизмов управления в ДОО, могут быть разделены на две группы – внутренние и внешние.

Внешние факторы не воздействуют на качество образовательных услуг, а следовательно, на совершенствование механизмов управления в ДОО непосредственно, они являются плохо контролируемыми и регулируемыми. Вместе с тем, необходимо учитывать их влияние при определении возможностей совершенствования механизмов управления в ДОО.

Внутренние же факторы, влияющие на совершенствование механизмов управления ДОО, а следовательно, на совершенствование его качества, – это те факторы, которые входят в само определение качества дошкольного образования. То есть, насколько соответствует установленным стандартам основная образовательная программа (ООП) ДОО, условия ее реализации и результаты освоения.

Анализ организационно-педагогических условий управления деятельностью педагогов МБДОУ №215 г. Красноярска позволил нам прийти

к следующим выводам:

Наивысшую оценку уровню развития системы управления деятельностью педагогов в анализируемой организации не дал никто из педагогов, на «4» ее оценило большинство респондентов (46,15%), но не многим больше, чем те, кто оценил на «3» (42,31%). Следовательно, мы можем заключить, что уровень развития системы управления деятельностью педагогов в анализируемой организации находится на среднем уровне и имеет потенциал к повышению.

Среди наиболее актуальных в рамках формирования механизма управления деятельностью педагогов анализируемой ДОО слабых сторон следует отметить:

- старение педагогических кадров;
- большая нагрузка на сотрудников и руководителя;
- недостаток творческой инициативы со стороны сотрудников;
- не все педагоги готовы к изменениям, диктуемым ФГОС ДО, части педагогов трудно подстраиваться к новым требованиям, приверженность старым методикам воспитания;
- недостаточное овладение некоторыми педагогами информационно-коммуникативными технологиями и отсутствие возможности использования их в своей работе;
- слабая система мотивации педагогов;
- низкий уровень менеджмента, связанный с недостатком знаний в этой области заведующей;
- не совсем благоприятный психологический климат в коллективе;
- нецелесообразная организация корпоративной культуры;
- недостаточна вовлеченность родителей (законных представителей) в образовательный процесс;
- невысокий образовательный уровень педагогов (42% педагогов не имеют высшего образования, а только средне-специальное, 50% сотрудников не имеют никакой квалификационной категории);

- нежелание большой доли сотрудников повышать свою профессиональную компетентность.

На основе проведенного исследования в области анализа механизмов управления деятельностью педагогов в МБДОУ № 215 г. Красноярск и условий их реализации нами были определены основные необходимые условия и разработаны направления в области совершенствования механизмов управления. В частности, среди необходимых условий формирования качественного образовательного процесса в МБДОУ № 215 г. Красноярск были отмечены:

- 1) желание педагогов развиваться;
- 2) наличие у руководителя необходимой квалификации;
- 3) комфортный психологический климат в коллективе;
- 4) наличие места и программы психологической разгрузки;
- 5) командная культура;
- 6) привлечение родителей как непосредственных участников образовательного процесса.

В свою очередь, направления совершенствования механизмов управления в рамках данных условий заключаются в следующем:

- 1) грамотно разработанная система моральной и материальной мотивации;
- 2) грамотные методы управления, полученные вследствие повышения управленческой квалификации руководителя ДОО;
- 3) грамотная система комплектации малых групп; разработка программы внеадресных мероприятий;
- 4) тренинги с профессиональными психологами по теме эмоционального выгорания;
- 5) привлечение педагогов к разработке образовательной программы; система мотивации; грамотное комплектование малых групп как команд;
- 6) организация семейного клуба.

В ходе предложенных рекомендаций в течение 2018-2019-го учебного

года каждое из разработанных нами направлений в области формирования механизмов управления деятельностью педагогов ДОО было в той или иной степени реализовано в рамках МБДОУ № 215 г. Красноярска.

В ходе проведения настоящего исследования нами было предложено всем 26-ти педагогам ответить на вопрос: «Заметили ли Вы изменения в системе управления деятельностью педагогов ДОО и внедрение новых механизмов управления?». По мнению абсолютного большинства опрошенных (69,23%), изменения в системе управления деятельностью педагогов ДОО, определенно, есть.

Кроме того, педагогам также предлагалось ответить на вопрос: «Считаете ли Вы, что за последний год управление в ДОО стало более эффективным и действенным?». Как показали данные исследования, более 65% педагогов отмечают значимость и целесообразность изменений, произошедших деятельностью педагогов в образовательном учреждении МБДОУ № 215 г. Красноярска, что говорит о важности и действенности разработанных механизмов управления деятельностью педагогов ДОО.

На заключительном этапе настоящего исследования нами совместно с педагогами вновь была проведена оценка критериев эффективности работы ДОО после проведенных мероприятий. Как показало проведенное исследование, практически все критерии были оценены более высоко, однако, наиболее значительная разница в оценке отмечена у таких критериев, как «кадровое обеспечение образовательного процесса (развитие кадрового потенциала)» и «совершенствование педагогических и управленческих процессов образовательного учреждения». Отметим, что именно на эти критерии был сделан упор в рамках настоящей работы. Следовательно, мы можем говорить о том, что формирование механизмов управления деятельностью педагогов в образовательном учреждении МБДОУ № 215 г. Красноярска положительным образом сказалось на развитии критериев эффективности работы ДОО.

Лист нормоконтроля

Выпускная квалификационная работа выполнена мной, Гацко Яной Сергеевной, самостоятельно, оригинальность текста соответствует требованиям, предъявляемым к такого рода работам и подтверждается справкой об оригинальности текста, сформированной системой проверки «Антиплагиат».

Тема ВКР: Совершенствование механизмов управления деятельностью педагогов дошкольной образовательной организации.


Нормоконтроль пройден.

Нормоконтролер


(подпись, дата)

Я.С. Гацко
(расшифровка подписи)

Обучающийся


(подпись, дата)

Гацко Я.С.
(расшифровка подписи)

Отчет о проверке на заимствования №1



Автор: l.katrenko@mail.ru / ID: 7262594
Проверяющий: l.katrenko@mail.ru / ID: 7262594

Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат» - <https://users.antiplagiat.ru>

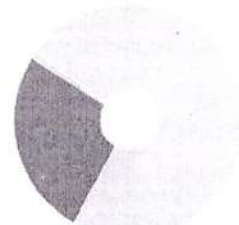
ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 1
Начало загрузки: 12.12.2019 11:19:57
Длительность загрузки: 00:00:25
Имя исходного файла: Диссертация Гацко Я.С.
Размер текста: 263 кБ
Тип документа: Магистерская диссертация
Символов в тексте: 171462
Слов в тексте: 19477
Число предложений: 1843

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)
Начало проверки: 12.12.2019 11:20:23
Длительность проверки: 00:00:06
Комментарии: не указано
Модули поиска: Цитирование, Модуль поиска Интернет

ЗАИМСТВОВАНИЯ	ЦИТИРОВАНИЯ	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
26,07%	1,13%	72,8%



Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированиям, по отношению к общему объему документа.
Цитирования — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТУ цитаты; общеупотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документации.
Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.
Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.
Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.
Заимствования, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.
Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в отчете	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска
[01]	7,12%	полный текст	http://pedsciencemag.ddk.com.ru	09 Янв 2019	Модуль поиска Интернет
[02]	5,26%	ФАКТОРЫ КАЧЕСТВА ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ - VII Студенческий научный ф..	https://scienceforum.ru	26 Сен 2017	Модуль поиска Интернет
[03]	4,43%	Управление дошкольным образованием. Контрольная работа. Читать текст online -	http://bibliofond.ru	раньше 2011	Модуль поиска Интернет
[04]	0%	Реферат: Управление дошкольным образованием - Xreferat.com - Банк рефератов, ...	https://xreferat.com	07 Апр 2019	Модуль поиска Интернет
[05]	0,71%	Методическая разработка "Управление методической работой в ДСОУ"	https://infourok.ru	19 Июн 2019	Модуль поиска Интернет
[06]	0,14%	III. Требования к разделам обязательной части основной общеобразовательной п...	https://studfiles.net	08 Мая 2019	Модуль поиска Интернет
[07]	1,67%	http://journals.uspu.ru/attachments/article/380/%D0%9F%D0%9E_2013_2_%D0%B6%D...	http://journals.uspu.ru	18 Ноя 2016	Модуль поиска Интернет
[08]	1,11%	44.03.01 Управление дошкольным образованием.pdf	https://old.mgpu.ru	13 Янв 2017	Модуль поиска Интернет
[09]	1,01%	теория, предмет, методология.	http://lektsii.org	20 Июн 2018	Модуль поиска Интернет
[10]	0%	Курсовая работа: Методы и принципы менеджмента - BestReferat.ru	https://bestreferat.ru	21 Июн 2019	Модуль поиска Интернет
[11]	1,05%	Плешкова Е.В. Методическое сопровождение педагогов в процессе внедрения реги.	http://elilib.kspu.ru	24 Окт 2019	Модуль поиска Интернет
[12]	0,16%	Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы развития - PDF	https://docplayer.ru	15 Фев 2019	Модуль поиска Интернет
[13]	0,97%	Семейный клуб в доу как форма взаимодействия с родителями в процессе социаль..	http://lib.exdat.com	18 Апр 2016	Модуль поиска Интернет
[14]	0,81%	http://edu.mari.ru/mouo-medvedevo/dobu4/DocLib6/%D0%9E%D1%82%D1%87%D0%...	http://edu.mari.ru	26 Июл 2018	Модуль поиска Интернет
[15]	0,53%	Статья на тему: СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ В ДОШКОЛЬН.	https://nsportal.ru	11 Мар 2019	Модуль поиска Интернет
[16]	0%	Проектный контроллинг	https://revolution.allbest.ru	28 Янв 2019	Модуль поиска Интернет
[17]	0,13%	Реферат - Управление качеством образовательной деятельности дошкольного обр.	http://ronl.ru	05 Фев 2017	Модуль поиска Интернет
[18]	0,41%	Система управления человеческими ресурсами в образовательной организации - ...	https://studme.org	07 Фев 2019	Модуль поиска Интернет
[19]	0%	Лекции - Лекции по "Управлению проектами",	https://webkursovik.ru	01 Фев 2019	Модуль поиска Интернет
[20]	0,58%	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС по дисциплине Маркетинг для студентов нап..	http://diss.seluk.ru	10 Фев 2017	Модуль поиска Интернет

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Об Образовании в Российской Федерации: ФЗ №273 от 29 декабря 2012 г. [Текст] // Собрание законодательства Российской Федерации от 31 декабря 2012 г. № 53 (часть I)
2. Об утверждении Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования: приказ Министерства образования и науки Российской Федерации № 1155 от 17 октября 2013 г. [Текст] // Российская газета № 6241 от 25 ноября 2013 г.
3. Акио, М. Sony. Сделано в Японии [Текст] / М. Акио. - М. : Альпина Паблишер, 2017. – 290 с.
4. Антаев, Ж.Т. Менеджмент в системе образования [Текст]: учебно-методическое пособие / Ж.Т. Антаев, Ж.Н. Жумабаева. - Костанай, КГПИ, 2017. - 98 с.
5. Антропова, В.В. История становления проектного метода в педагогике [Текст] / В. В. Антропова // Биржа интеллектуальной собственности. - 2011. - № 7. - С. 48–53.
6. Асаул, А.Н. Культура организации: проблемы формирования и управления [Текст] / А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев. - СПб.: Гуманистика, 2016. - 324 с.
7. Асмолов, А.Г. Образование в России: сохраняя традиции, двигаться дальше [Текст] / А.Г. Асмолов. - М.: Федеральный институт развития образования, 2014. - 40 с.
8. Аширов, Д. А. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / Д. А. Аширов. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2015. – 432 с.
9. Багаутдинова, С.Ф. Особенности методической работы в современном ДОУ [Текст] / С.Ф. Багаутдинова // Управление ДОУ. - 2015. - №3. - С.82-85.

10.Багаутдинова, С.Ф. Управление дошкольным образованием [Текст] / С.Ф. Багаутдинова, Л.Н. Санникова. - М.: Флинта, 2015. - 150 с.

11.Бакунина, А.М. Достижение современного качества образования на основе государственно-общественного управления реализацией образовательных программ [Текст] / А.М. Бакунина // Дошкольная педагогика. - 2015. - № 8. - С.15-24

12.Баранников, А.В. Компетентностный подход и качество образования [Текст] /А.В. Баранников. - М.: Московский центр качества образования, 2018. - 144 с.

13.Батакова, И.Б. Изучение организационной культуры как компонент управления деятельностью современного ДОУ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pedportal.net/po-zadache/upravlenie-dou/izuchenie-organizacionnoy-kultury-kak-komponent-upravleniya-deyatelnostyu-sovremennogo-dou-848229>

14.Белая, К.Ю. Инновационная деятельность в ДОУ: Методическое пособие [Текст] /К.Ю. Белая. - М.: ТЦ Сфера, 2016. - 161 с.

15.Белая, К.Ю. Методическая работа в ДОУ: анализ, планирование, формы и методы [Текст] / К.Ю. Белая. - М.: Перспектива, 2017. - 290 с.

16.Белая, К.Ю. Планирование работы ДОУ по результатам на год / К.Ю. Белая // Управление ДОУ. – 2002. - № 3. - С.14-21.

17.Белая, К.Ю. Руководство ДОУ: контрольно-диагностическая функция [Текст] / К.Ю. Белая. - М.: ТЦ Сфера, 2013. - 112 с.

18.Бендер, А.Л. Характеристика модели управления качеством дошкольного образовательного учреждения [Текст] / А.Л. Бендер // Проблемы современной науки и образования. - 2016. - № 9 (51). - С.101-105.

19.Бенькович, Т.М. Модель образовательного рейтинга в портфолио учебных достижений [Текст] /Т.М. Бенькович // Профильная школа. – 2015. - № 2 (11). - С.48-50.

20.Биличенко, Г.Г. Создание ДОУ с приоритетным направлением развития [Текст] / Г.Г. Биличенко. - М.: ТЦ Сфера, 2013. - 160 с.

21. Блохин, А.Л. Метод проектов как личностно ориентированная педагогическая технология: дис. ... канд. пед. наук [Текст] / А. Л. Блохин. - Ростов н/Д, 2005. - 123 с.

22. Богославец, Л.Г. Основы управления качеством дошкольного образования [Текст]: учеб.-метод. пособие / Л.Г. Богославец, А.А. Майер. - Барнаул: БГТУ, 2015. - 174 с.

23. Богуславская, Т.Н. Формирование подходов к оценке качества дошкольного образования [Текст] / Т.Н. Богуславская // Проблемы современного образования. - 2014. - №4. - С.52-63.

24. Болотов, В.А. Становление общероссийской системы оценки качества образования [Текст] / В.А. Болотова // Справочник зам. директора школы. - 2017. - № 10. - С.18-24.

25. Большакова, З.М. (отв. ред.) Актуальные проблемы образовательного менеджмента. [Текст] / З.М. Большакова. - Челябинск: Цицеро, 2017. - 144 с.

26. Большакова, З.М. (отв. ред.) Образовательный менеджмент: теория и практика [Текст] / З.М. Большакова - Челябинск: Цицеро, 2018. - 138 с.

27. Бондаренко, А.К. Заведующий дошкольным учреждением [Текст] / А.К. Бондаренко, Л.В. Позняк, В.И. Шкатулла / под ред. А.К. Бондаренко. - М.: Просвещение, 2016. – 176 с.

28. Бордовский, Г.Л. Управление качеством образовательного процесса [Текст] / Г.Л. Бордовский, А.А. Нестеров, С.Ю. Трапицын. - СПб.: Изд-во РГПУ им.А. И. Герцена, 2016. - 359 с.

29. Боровлева, А.В. Проектный метод как средство повышения качества образования [Текст] / А.В. Боровлева // Управление ДОУ. - 2016. - № 7. - С 76–83.

30. Бреддик, У. Менеджмент в организации [Текст] / У. Бреддик. - М. : ИНФРА-М, 2019. – 344 с.

31. Будже, Т.А. Методические рекомендации по организации образовательной деятельности дошкольных образовательных организаций в

условиях реализации ФГОС ДО [Текст] / Т.А. Будже, О.С. Докукина, Т.А. Никитина. - М.: Московский центр качества образования, 2014. – 160 с.

32. Варченко, Е.И. Управление качеством образования в образовательном учреждении [Текст] / Е.И. Варченко // Молодой ученый. - 2013. - №3. - С.471-474.

33. Васильева, А.И. Старший воспитатель детского сада [Текст] / А.И. Васильева. - М.: Просвещение, 2016. - 143 с.

34. Веракса, Н.Е. Проектная деятельность дошкольников / Н. Е. Веракса, А. Н. Веракса. - М.: Мозаика-Синтез, 2018. – 112 с.

35. Вершинин, С.И. Управление проектами в образовании [Текст] / С.И. Вершинин. - М.: Центр новых технологий, 2017. - 39 с.

36. Виноградова, Н.А. Методическая работа в ДОУ: эффективные формы и методы [Текст] / Н.А. Виноградова, Н.В. Микляева, Ю.Н. Родионов. - М.: Перспектива, 2018. - 278 с.

37. Виноградова, Н.А. Управление качеством образовательного процесса в ДОУ [Текст] / Н.А. Виноградова. - М.: Айрис-пресс, 2016. - 192с.

38. Виханский, О. С. Менеджмент [Текст] / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экномистъ, 2016. – 672 с.

39. Вознюк, Н.Ю. Управление ДОО - творческий инновационный процесс [Текст] / Н.Ю. Вознюк // Управление ДОУ. - 2015. - №6. - С.22-24.

40. Волобуева, Л.М. Активные методы обучения в методической работе ДОУ [Текст] / Л.М. Волобуева // Управление ДОУ. - 2017. - №6. - С.70-78.

41. Волобуева, Л.М. Работа старшего воспитателя ДОУ с педагогами [Текст] / Л.М. Волобуева. - М.: ТЦ Сфера, 2016. - 296 с.

42. Гайнутдинов, Р.М. Оценка эффективности управленческой деятельности [Текст] / Р.М. Гайнутдинов // Справочник заместителя директора школы. - 2015. - № 5. - С.96-107.

43. Герт, В.А. Моделирование образовательного пространства образовательного учреждения [Текст] / В.А. Герт, С.В. Королева // Педагогическое образование в России. - 2013. - № 2. - С.139-146.

44. Герчикова, И. Н. Менеджмент [Текст]: учебник / И. Н. Герчикова. - М. : Банки и биржи, 2014. – 480с.

45. Гирба, Е.Ю. Мониторинг процесса педагогической деятельности. Учебно-методическое пособие [Текст] / Е.Ю. Гирба. - Серпухов: Учебно-методический центр, 2017. - 128 с.

46. Глушкина, Е.В. Критерии качества при оценке современной образовательной системы [Текст] / Е.В. Глушкина // Молодой ученый. - 2015. №22. - С.768-770.

47. Голицына, Н.С. Система методической работы с кадрами в дошкольном образовательном учреждении [Текст] / Н.С. Голицына.- М.:ПРИОР, 2017. - 405 с.

48. Гончаров, М.А. Основы менеджмента в образовании [Текст] / М.А. Гончарова. - М.: КноРус, 2018. - 481 с.

49. Грачев, М. В. Управление трудом [Текст] / М. В. Грачев. - М. : Наука, 2013. – 136 с.

50. Гусарова, Е.Н. Современные педагогические технологии [Текст] / Е.Н. Гусарова. - М.: АПК и ПРО, 2014. - 223 с.

51. Демурова, Е.Ю. О руководстве детским садом [Текст] / Е.Ю. Демурова, Л.Ф. Островская. - М.: Педагогика, 2016. - 151 с.

52. Диагностика в детском саду [Текст]: методическое пособие / под ред. Е.А. Ничипорюк, Г.Д. Посевиной. - Ростов н/Д.: Феникс, 2014. - 288 с.

53. Диагностика как фактор развития образовательной системы [Текст] / науч. ред. В.Н. Максимова.- СПб.: ЛОИРО, 2014. - 144 с.

54. Дорофеева, Л. И. Менеджмент [Текст]: конспект лекций / Л. И. Дорофеева. – М. : Эксмо, 2017. – 132 с.

55. Дошкольное образовательное учреждение: планирование и методическая работа: учебно-методическое пособие / авт.-сост. Т.А. Коробицына, Б.Ю. Пахомова - Архангельск: АО ИППК РО, 2017. - 265 с.

56. Друкер, П. Ф. Эффективный руководитель [Текст] / П. Ф. Друкер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 240 с.

57.Дуброва, В.Н. Организация методической работы в ДОУ [Текст] / В.Н. Дуброва, Е.П. Милашевич. - М.: Просвещение, 2015. - 109 с.

58.Дьякова, Т.М. Современные подходы к оценке знаний, умений и практического опыта обучающихся [Текст] / Т.М. Дьякова // Методист. - 2013. - № 2. - С.42-44.

59.Евдокимова, Е.С. Технология проектирования в ДОУ / Е. С. Евдокимова. - М.: Сфера, 2016. – 64 с.

60.Егоршин, А.П. Управление российским образованием [Текст] / А.П. Егоршин. – М.: Нижполиграф, 2016. - 378 с.

61.Ермолович, М.М. Менеджмент системы образования. Курс лекций [Текст] / М.М. Ермолович. - Минск: БГУ, 2018. - 61 с.

62.Замотаева, Е.Ю. Факторы качества дошкольного образования / Е. Ю. Замотаева. // Материалы VII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://obscienceforum.ru/2015/article/2015012804> (дата обращения: 09.08.2019).

63.Иванов, В. Н. Основы социального управления [Текст]: учебное пособие / А. Г. Гладышев, В. Н. Иванов, В. И. Патрушев и др.; под ред. В. Н. Иванова. – М.: Высшая школа, 2016. – 271 с.

64.Иванов, Д.А. Компетентностный подход в образовании. Проблемы, понятия, инструментарий [Текст] / Д.А. Иванов. - М.: АПК и ПРО, 2013. – 321 с.

65.Инновационный опыт обеспечения качества дошкольного образования в условиях реализации Федеральных государственных требований: сборник материалов [Текст] / Авт.-сост. А.Х. Сундукова, М.Г. Копытина, Л.В. Бех. - Ростов н/Д.: ГБОУ ДПО РО РИПК и ППРО. 2016. – 112 с.

66.Кадирова, Е.В. Управление качеством образовательного процесса в современном ДОУ [Текст] / Е.В. Кадирова // Экономика и управление:

проблемы, тенденции, перспективы развития. Сборник материалов III Международной научно-практической конференции. - 2016. - С. 90-92.

67.Капитонова, Т.А. Менеджмент в образовании [Текст] / Т.А. Капитонова, С.В. Лебедева. - Саратов: УЦ «Новые технологии в образовании», 2017. - 124 с.

68.Касаткина, Е. И. Дошкольное образование сегодня. Управление современным дошкольным образовательным учреждением. Материалы научно-практической конференции / Е. И. Касаткина. – Вологда, 2003. – С.5.

69.Кобазова, Ю.В. Методика оценки качества работы педагогических работников образовательных учреждений [Текст] / Ю.В. Кобазова // Управление качеством образования. - 2018. - № 2. - С.58-62.

70.Ковалева, Г.С. Оценка качества образования [Текст] / Г.С. Ковалева // Школьные технологии. - 2016. - № 5. - С.150-155.

71.Козлова, Н.С. Категория качества как критерий оценки образовательной системы [Текст] / Н.С. Козлова // Молодой ученый. - 2014. - №4. - С.997-999.

72.Колодяжная, Т.П. Управление современным дошкольным образовательным учреждением [Текст] / Т.П. Колодяжная. - Ч. I: Практик. пособие: для рук. ДОУ, студентов пед. учеб. заведений, слушателей ИПК. - Ростов н/Д: Учитель, 2016. - 127 с.

73.Комментарии к ФГОС дошкольного образования. (Письмо Министерства образования и науки РФ. 28.02.2014 г. № 08-249) [Электронный ресурс] // СПС КонсультантПлюс

74.Концепция общероссийской системы оценки качества образования [Текст] // Вестник образования России. - 2017. - № 14-15. - С.18-30.

75.Концепция развития дошкольного образования в России (2013-2020): методология, теория, технология [Текст]. - М.: Федеральный институт развития образования. 2013. - 144 с.

76.Коротков, Э.М. Концепция менеджмента [Текст] / Э.М. коротков. - М., Издательско-консалтинговая группа «ДеКА», 2005 – 336 с.

77.Коротков, Э.М. Управление качеством образования [Текст]: учебное пособие для вузов / Э.М. Коротков. - М.: Академический проект, 2017. – 320 с.

78.Крулехт, М.В. Экспертные оценки в образовании [Текст]: учеб. пособие для студ. фак. дошкольного образования высш. пед. учеб. заведений / М. В. Крулехт, И. В. Тельнюк. - М.: Академия», 2017. - 112 с.

79.Кудрявцева, А.И. Педагогическое проектирование как метод управления инновационным процессом в ДОУ [Текст] / А.И. Кудрявцева; под общ. ред. Г.Д. Ахметовой // Проблемы и перспективы развития образования. - Пермь: Меркурий, 2011. - С. 80-84.

80.Кузьменко, Т.А. Программа "Система оценки качества образования ОУ" [Текст] / Т.А. Кузьменко // Справочник заместителя директора школы. - 2016. - № 5. - С.85.

81.Куликовская, И. Э. Проектный менеджмент в деятельности руководителя дошкольной образовательной организации [Текст] / И. Э. Куликовская, И. А. Панов // Известия южного федерального университета. Педагогические науки. – 2016. - №12. – С.141-149.

82.Куревина, О.А. Концепция образования: современный взгляд [Текст] / О.А. Куревина, Л.Г. Петерсон. - М.: АПКИПРО, 2014. -136 с.

83.Лазарев, В.С. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы [Текст] / В.С. Лазарев. – М.: ГНОМ и Д, 2016. – 187 с.

84.Лазарев, В.С. Инновационная деятельность в школах развивающего обучения [Текст]: науч.-метод. пособие для работников школ / В. С. Лазарев, Т. П. Афанасьева, И.А. Елисеева. - М.: Авторский Клуб, 2015. - 136 с.

85.Лапшина, Л.В. Оценка качества образования на основе метода кластерного анализа [Текст] / Л.В. Лапшина // Справочник заместителя директора школы. - 2017. - № 5. - С.22-36.

86.Лосев, П.Н. Управление методической работой в современном ДОУ [Текст] / П.Н. Лосев. - М.: Наука, 2016. - 152 с.

87.Мазур, И.И. Управление качеством: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по спец. «Управление качеством» [Текст] / И.И. Мазур. - М.: ОМЕГА-Л, 2015. - 400 с.

88.Майер, А.А. Управление качеством дошкольного образования [Текст] / А.А. Майер, Л.Г. Богославец. - М.: Сфера. 2015. - 174 с.

89.Маркова, Л. С. Программа развития дошкольного образовательного учреждения: Структура, содержание, перспективное планирование работы [Текст]: практическое пособие / Л.С. Маркова. - М.: Аркти, 2017. - 77 с.

90.Маркова, Л.С. Управленческая деятельность руководителя социального учреждения [Текст] / Л.С. Маркова. - М.: Аркти, 2017. - 160 с.

91.Маркович, Д.Ж. Образование как ресурс развития [Текст] / Д.Ж. Маркович // Образование: традиция и инновации в условиях социальных перемен. - М.: Социология, 2016. - С.98-104.

92.Мацкевич, С.А. Менеджмент в системе образования. Теория и практика инновационной подготовки профессионалов [Текст] / С.А. Мацкевич. - Минск: И.П. Логвинов, 2017. - 260 с.

93.Медведева, Н.В. Система управления дошкольным образованием в РФ: сущность и особенности [Текст] / Н.В. Медведева, Ю.В. Шмилер // Материалы ивановских чтений. – 2016. - №1. – С.234-238.

94.Менеджмент в образовании: управление образовательной организацией в условиях реализации ФГОС. Хрестоматия [Текст]. – М.: Консалтинговая группа «Финиум», 2015. - 34 с.

95.Мексон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2018. – 480 с.

96.Методические рекомендации по проведению независимой системы оценки качества работы образовательных учреждений [Текст] / Образование. - 2013. - № 21. - С.62-79.

97.Микляева, Н.В. Инновации в детском саду [Текст] / Н.В. Микляева. - М.: Перспектива, 2017. - 289 с.

98. Микляева, Н.В. Программа развития и образовательная программа ДОУ: технология составления, концепция [Текст] / Н.В. Микляева. – М.: Перспектива, 2014. - 176 с.

99. Микляева, Н.В. Управление качеством образовательного процесса в современном детском саду [Текст] / Н.В. Микляева // Управление ДОУ. - 2015. - №4. - С.47.

100. Модернизация образовательных систем: от стратегии до реализации [Текст]: сборник научных трудов. - М.: АПК и ПРО, 2014. – 304 с.

101. Моисеев, А.М. Концептуальные основы и методы анализа образовательных систем [Текст] / А.М. Моисеев, О.М. Моисеева. - М.: РОССПЭН, 2014. - 240 с.

102. Москвин, С. Н. Управление человеческими ресурсами в образовательной организации [Текст]: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / С. Н. Москвин. М: Юрайт, 2017. - 142 с.

103. Никишина, И.В. Диагностическая и методическая работа в дошкольных образовательных учреждениях [Текст] / И.В. Никишина. - Волгоград. 2015. - 156 с.

104. Никишина, И.В. Диагностическая работа в дошкольном учреждении: опыт, технологии [Текст] / И.В. Никишина. - Волгоград, 2015. - 288 с.

105. Никишина, И.В. Методическая работа в ДОУ: организация, управление [Текст] / И.В. Никишина. - Волгоград, 2016. - С.65-77.

106. Никишина, И.В. Технология управления методической работой в образовательном учреждении [Текст] / И.В. Никишина. - Волгоград: Учитель, 2017. - 127 с.

107. Орлов, А.Н. Управление учебно-воспитательным процессом в высшем педагогическом учебном заведении [Текст] / А. Н. Орлов, Г.А. Калачев, Л.Г. Куликова, О.В. Титова // Сибирский педагогический журнал. – 2009. – С.334-344.

108. Основы менеджмента [Текст]: учеб.-метод. пособие / ред. М. А. Чернышев. - Ростов н/Д. : Феникс, 2017. - 365 с.
109. Патрахина, Т.Н. Менеджмент в образовании [Текст]: учебное пособие / Т.Н. Патрахина. - Нижневартовск: Изд-во Нижневарт. гуманит. ун-та, 2016. - 123 с.
110. Патронова, И. Проектный метод / И. Патронова // Дошкольное воспитание. - 2017. - № 3. - С. 45-48.
111. Педагогический мониторинг в новом контексте образовательной деятельности. Изучение индивидуального развития детей. Первая младшая группа [Текст] / под ред. Ю.А. Афонькина. – Волгоград: Учитель, 2015. – 57 с.
112. Пернай, Н.В. Проблемы образовательного менеджмента. Три трактата [Текст] / Н.В. Пернай. – М.: Институт развития профессионального образования, 2014. - 198 с.
113. Поздняк, Л.В. Управление дошкольным образованием [Текст] / Л.В. Поздняк, Н.Н. Лященко. - М.: Академия, 2016. - 432 с.
114. Поздняк, Л.В. Заведующий в системе управления ДООУ [Текст] / Л.В. Поздняк // Дошкольное воспитание. - 2015. - №1. - С.55.
115. Поздняк, Л.В. Основы управления ДООУ [Текст] / Л.В. Поздняк. - М.: Академия, 2014. - С.4-5.
116. Полонский, В.М. Словарь понятий и терминов по законодательству Российской Федерации об образовании [Текст] / В.М. Полонский. – М.: Мирос, 2013. - 79 с.
117. Попова, Е.В. Заведующий в системе управления дошкольным учреждением [Текст] / Е.В. Попова // Молодой ученый. - 2017. - №47. - С.222-225.
118. Поташник, М.М. Управление качеством образования [Текст]: практико-ориентированная моногр. и метод. пособие / под ред. М.М. Поташника. - М.: Педагогическое сообщество России, 2013. - 175 с.
119. Проектирование развития ДООУ. Методическое пособие [Текст] / С.В. Кузнецова, и кол. авт. - М.: ТЦ сфера, 2016. - 112 с.

120. Проектная деятельность в дошкольном образовательном учреждении. Консультации для педагогов [Текст]/ сост. С.Л. Гвинейская. - Белово, 2010. - 24 с.

121. Проектный метод в деятельности дошкольного учреждения: пособие для руководителей и практических работников ДОУ [Текст] /авт.-сост.: Л.С. Киселева, Т.А. Данилина и др. - М.,: Аркти, 2013. - 89 с.

122. Райхерт-Гаршхаммер, Е. Проектная деятельность в дошкольной организации: учебно-практическое пособие для педагогов дошкольного образования [Текст] / Е. Райхерт-Гаршхаммер; под ред. Л. В. Свирской. – М.: Национальное образование, 2016. - 105 с.

123. Реброва, В.И. Проектное управление развитием ДОУ в условиях сельской образовательной среды [Текст] / В. И. Реброва // Человек и образование: Академический вестник Института образования взрослых РАО. - 2010. - № 3. - С. 112–116.

124. Сажина, С.Д. Составление учебных программ для ДОУ [Текст]: методические рекомендации / С.Д. Сажина. - М.: Учитель, 2014. - 289 с.

125. Сафонова, О.А. Управление качеством образования в дошкольном образовательном учреждении: автореферат дис. доктора педагогических наук: 13.00.01 [Текст] / О.А. Сафонова. - М., 2014. - 47 с.

126. Симонова, А.А. Готовность управляющей системы к осуществлению инновационных процессов в образовательном учреждении [Текст] / А.А. Симонова, И.О. Антипина. - Екатеринбург: Уральский государственный педагогический университет (УрГПУ), 2015. - 144 с.

127. Синяева, И.М. Практикум по маркетингу [Текст] / И.М. Синяева, С.В. Земляк, В.В. Синяев. - 4-е изд. - М.: Издательско-торговая корпорация «Даш-ков и К°», 2019. - 240 с.

128. Словарь-справочник по педагогике [Текст] / авт.-сост. В.А. Мижериков. М.: Сфера, 2014. - 448 с.

129. Стеркина, Р.Б. Современные проблемы научно-методического обеспечения системы дошкольного образования / Р.Б. Стеркина // Дошкольное воспитание. - 2018. - №5. - С.40-44.

130. Сухоруков, В.Д. Мир дидактики: от знаний к опыту деятельности [Текст] / В.Д. Сухоруков, В.П. Соломин // География в школе. - 2015. - № 7. - С.35–39.

131. Сыпченко, Е. А. Инновационные педагогические технологии. Метод проектов в ДОУ [Текст] / Е.А. Сыпченко. - СПб.: Детство-Пресс, 2012. – 97 с.

132. Тимошенко, Л.В. Мониторинг качества образования дошкольников: методические рекомендации [Текст] / Л.В. Тимошенко. - Омск: Изд-во ОмГПУ. 2013. - 82 с.

133. Тимошенко, Л.В. Управление качеством дошкольного образования в условиях реализации ФГОС ДО [Текст] / Л.В. Тимошенко // СИСП. - 2015. - №10 (54). - С.46-65.

134. Топчиева, В.И. Совершенствование процесса управления качеством деятельности дошкольной образовательной организации [Текст] / В.И. Топчиева, С.В. Несват // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. - № S7. - С.61–65.

135. Третьяков, П.И. Дошкольное образовательное учреждение. Управление образованием по результатам [Текст] / П.И. Третьяков, К.Ю. Белая. – М.: Новая школа, 2016. - 304 с.

136. Третьякова, Н.В. Процессный подход к управлению качеством здоровьесберегающей деятельности образовательного учреждения [Текст] / Н.В. Третьякова. - Екатеринбург: Российский государственный профессионально-педагогический университет (РГППУ), 2016. - 166 с.

137. Троян, А.Н. Управление дошкольным образованием [Текст] / А.Н. Троян. – М.: Сфера, 2016. - 160 с.

138. Троян, А.Н. Управление дошкольным образовательным учреждением [Текст]: учебное пособие / А.Н. Троян. – Магнитогорск: Магнитогор. гос. ун-т, 2015. - 122 с.

139. Управление качеством дошкольного образования: сборник научно-методических материалов [Текст] /под ред. Н.В, Микляевой. – М.: МГПИ, 2016. - 185 с.

140. Управление качеством образования: практико-ориентированная монография и метод. пособие [Текст] / под ред. М.М. Поташник. - М.: Педагогическое общество России, 2014. - 448 с.

141. Управление педагогическим коллективом: менеджмент персонала: дидактические и методические материалы для слушателей курсов ИПКРО – рук. шк. [Текст] / сост. В. В. Елисеев. – Ульяновск: Ульян. ин-т повышения квалификации и переподгот. работников образования, 2015. – 68 с.

142. Фалюшина, Л.И. Управление качеством образовательного процесса в дошкольном образовательном учреждении [Текст]: пособие для руководителей ДОУ / Л.И. Фалюшина. - 2-е изд., испр. и доп. – М.: АРКТИ, 2013. - 262 с.

143. Фролов, Ю.В. Новые подходы к оценке педагогической деятельности [Текст] / Ю.В. Фролов // Справочник заместителя директора школы. - 2016. - № 10. - С.5-13.

144. Черникова, Т.В. Качество управления образовательным учреждением: Теория. Методика. Технологии работы руководителя профильной школы [Текст]: методическое пособие / Т.В. Черникова. - М.: АПКиППРО, 2015. - 120 с.

145. Что должен знать руководитель дошкольного учреждения: Метод. пособие для рук. и воспитателей дошкол. образоват. учреждений: Из опыта работы [Текст]/ авт.-сост. И. А. Кутузова. - М.: Просвещение, 2014. - 157 с.

146. Чумичева, Р.М. Управление дошкольным образованием [Текст] / Р.М. Чумаева, Н.А. Платохина. – М.: Академия, 2016. - 400 с.

147. Чупрова, Л.В. Основные подходы к определению понятия «Качество образования» в проблемном поле педагогики [Текст] / Л.В. Чупрова, О.В. Ершова // Вектор науки ТГУ. - 2014. - №3. - С.336-339.

148. Шамова, Т.И. Управление образовательными системами / Т.И. Шамова, П.И. Третьяков, Н.П. Капустин. - М.: Гуманитарный издательский центр, 2002. - 320 с.

149. Юрасов, И. Корпоративная культура на местах [Текст] / И. Юрасов // Управления компанией. - 2016. - №5. - С. 51-55.

150. Якокка, Л. Карьера менеджера / Л. Якокка. – М. : Попурри, 2016. – 278 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Карта-схема для исследования социально-психологического климата группы

Свойства психологического климата А	Оценка							Свойства психологического климата В
	3	2	1	0	-1	-2	-3	
1. Преобладает бодрое и жизнерадостное настроение								1. Преобладает подавленное настроение, пессимистический тон
2. Преобладает доброжелательность во взаимоотношениях, взаимные симпатии								2. Преобладает конфликтность, агрессивность, антипатия
3. В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение и понимание								3. Группировки конфликтуют между собой
4. Членам коллектива нравится быть вместе, участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время								4. Члены коллектива проявляют безразличия к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
5. Успехи или неудачи отдельных членов коллектива вызываются сопереживанием, участие всех членов коллектива								5. Успехи или неудачи членов коллектива оставляют равнодушными остальных, а иногда вызывают зависть и злорадство
6. Преобладают одобрения и поддержка, упреки и критика высказывается с добрыми пожеланиями								6. Критические замечания носят характер явных и скрытых выпадов
7. Члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга								7. В коллективе каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнению товарища

Продолжение приложения А

8. В трудные для коллектива минуты происходит эмоциональное единение по принципу «один за всех, все за одного»								8. В трудных случаях коллектив «раскисает», появляется растерянность, возникают ссоры, взаимные обвинения
9. Достижения или неудачи коллектива переживают со всеми как свои собственные								9. Достижения или неудачи всего коллектива не находят отклика у его отдельных представителей
10. Коллектив участлив и доброжелательно относится к новым членам, старается помочь им освоиться								10. Новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним нередко проявляется враждебность
11. Коллектив активен, полон энергии								11. Коллектив пассивен и инертен
12. Коллектив быстро откликается, если нужно сделать полезное дело								12. Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о себе
13. В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, здесь поддерживают слабых, выступают в их защиту								13. Коллектив подразделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых», здесь презрительно относятся к слабым
14. У членов коллектива преобладает чувства гордости за свой коллектив, если отмечает руководитель								14. К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно высмеивают

от +8 до +22 баллов – средняя степень благоприятности социально-психологического климата;

от 0 до +8 балла – низкая (незначительная) степень благоприятности социально-психологического климата;

от 0 до -8 балла – начальная не благоприятность социально-психологического климата;

от -8 до -10 балла – средняя не благоприятность социально-психологического климата;

от -10 и ниже – сильная не благоприятность социально-психологического климата.

Продолжение приложение Б

16.Нужен ли Вам для качественной работы контроль администрации?								
<i>Культура пассивного нейтралитета</i>								
17. Вы избегаете конфликтов?								
18. Вы всегда поддерживаете большинство?								
19. При определенных обстоятельствах Вы можете работать лучше, если захотите?								
20. Вы не хотите выполнять дополнительные поручения, так как находите их обременительными и не считаете обязательным выполнять то, что не контролируется администрацией?								

Примерная программа работы семейного клуба на базе МБДОУ № 215

г. Красноярск

Формы работы	Содержание работы	Срок	Ответственное лицо
1	2	3	4
Анкетирование родителей	«Возможности семьи в приобщении детей к народной и семейно-бытовой культуре. «Влияние традиций семьи на социальное развитие ребенка»	Сентябрь май	Воспитатели, педагог-психолог
Посещение выставки	Коллективное посещение Красноярского краеведческого музея	14 октября	Воспитатели
Мастер-класс	«Скрутим куклу ладную, милую, нарядную» (изготовление кукол-оберегов). Мастер-класс педагога дополнительного образования детского дома творчества «Кукла-скрутка». Совместное изготовление куклы-скрутки	Октябрь	Воспитатели
Круглый стол	Круглый стол «Проблема сохранения и развития традиций»	Ноябрь	Воспитатели
Мастер-класс	Мастер-класс «Лампочки для елочки». Цель: оказать практическую помощь в изготовлении елочных украшений; способствовать сближению детей и родителей в творческом процессе	Декабрь	Воспитатели
1	2	3	4
Дискуссия	Дискуссия «Традиционные виды рукоделия в трудовом воспитании детей (плетение, ткачество, чеканка и др.)»	Февраль	Воспитатели
Мастер-класс	Мастер-класс «Украшения - своими руками». Мастер-класс педагога дополнительного образования детского дома творчества «Украшения по изготовлению женских украшений в технике «Кожаная пластика». Совместное изготовление украшений	Март	Воспитатели
Мастер-класс	Мастер – класс «Пасхальное яйцо». Познакомить родителей и детей со славянскими традициями пасхального праздника; обучить практическому приему украшения пасхальных яиц в технике декупаж.	Апрель	Воспитатели