

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА

(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования

Кафедра педагогики детства

**СЛАБКО ЛАРИСА СЕРГЕЕВНА**

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

**ОРГАНИЗАЦИОННО – ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ  
ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ  
ОРГАНИЗАЦИЕЙ (ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ)** Направление подготовки  
44.04.01 Педагогическое образование

Направленность (профиль) образовательной программы  
Управление дошкольным образованием

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой  
к.п.н., доцент Яценко И.А.

---

Руководитель магистерской программы  
к.п.н., доцент, Каблукова И.Г.

---

Научный руководитель  
к.п.н., доцент Яценко И.А.

---

Обучающийся  
Слабко Л.С.

---

Красноярск 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

### ВВЕДЕНИЕ

#### **Глава 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОМПЛЕКСА ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ С ПОЗИЦИИ ТЕОРИИ.**

- 1.1. Теоретико - практические подходы к выявлению проблем управления дошкольной образовательной организацией
- 1.2. Проблемы по изучению эффективного управления дошкольной образовательной организацией в современной психолого-педагогической и управленческой литературе
- 1.3. Выделение критериев в целях эффективного управления дошкольной образовательной организацией
- 1.4. Организационно-педагогические условия эффективного управления ДОО и оптимальный комплекс

### ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ

#### **ГЛАВА 2 ДИАГНОСТИКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

- 2.1. Этапы опытно-экспериментальной работы , организационно-педагогические условия эффективного управления дошкольной образовательной организации.
- 2.2. Критерии и , характеризующие уровень управления ДОО и диагностический инструментарий эффективного управления дошкольной образовательной организации.
- 2.3. Диагностика представлений руководителей ДОО о развитии дошкольных образовательных организаций

### ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### ПРИЛОЖЕНИЕ

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность** исследования определена следующими факторами.

Социально-экономические процессы, происходящие в российском обществе и конкретно касающиеся дошкольного образования, подталкивают к переосмыслению и совершенствованию механизма управления ДОО. Это связано с созданием необходимых организационно-педагогических условий, способствующих организационно-экономической и педагогической эффективности управления дошкольной образовательной организацией и позволяющих, с одной стороны, выстроить современный организационно-экономический механизм дошкольного образования и, с другой стороны, совершенствовать педагогический процесс, решая не только задачи образования и воспитания, но и охраны и укрепления здоровья и развития детей.

В начале нашего исследования мы пытались найти в уже существующих научных подходах то единство организационно- педагогических условий эффективного управление ДОО.

Из анализа литературы по вопросам касающимся управления дошкольным образовательным учреждением (К.Ю. Белая, А.К. Бондаренко, Н.Л. Денякиной, Л.В. Поздняк, Л.Г. Русия, Р.Я. Спружа, А.Н. Троян, Л.И. Фалюшиной, И.А. Селиверстова, С.Ф. Багаутдинова и др.) можно сказать о том, что в качестве организационно-педагогических условий управления ДОО рассматриваются вопросы планирования и анализа работы дошкольных учреждений по организации методической работы и работы коллегиальных органов управления, что несомненно приводит авторов к выводам о составляющих педагогической эффективности управления ДОО.

Во многих диссертационных исследованиях С.Ф. Багаутдиновой, А.Ю. Виноградова условием эффективного управления образовательным учреждением рассматривается аналитическая деятельность управленцев как важнейшая составляющая организационных условий, однако в анализе не

рассматриваются результаты финансовой деятельности учреждения, которые могли бы наглядно отразить действие социально-экономических тенденций.

К сожалению, в литературе по вопросам управления дошкольным образовательным учреждением мы не увидели целостности организационно-педагогических условий эффективного управления ДОО в современных социально-экономических тенденциях, а это, на наш, взгляд очень важно.

Это подтолкнуло нас к необходимости изучения и применения ведущих положений теорий управления системами образования, социального управления и управления в сфере предпринимательства. Проведенный нами анализ отечественной и зарубежной литературы по теории социального управления организационных систем (В.Г. Афанасьев, В.Н. Бурков, П.Ф. Друккер, В.А. Ириков, В.В. Кондратьев, М.Х. Мескон, А.И. Пригожин, А.А. Радугин, М.И. Сетров, Ю.А. Тихомиров, Э.А. Уткин, Р.М. Фалмер, В.И. Франчук и др.), теории управления образовательными учреждениями (Е.С. Березняк, В.И. Зверева, Л.Де Калуже, А.Е. Капто, Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев, С.П. Машовец, В.С. Пикельная, М.М. Поташник, Г.Н. Сериков, В.П. Симонов, Н.С. Сунцов, В.С. Татьянченко, П.И. Третьяков, К.М. Ушаков, П.В. Худоминский, Т.И. Шамова и др.) показал, что на современном этапе существуют различные аспекты управления обществом, предприятиями, общеобразовательными учреждениями и даже существуют теоретические предпосылки для решения различных проблем управления, но опять же только теоретические.

Особое внимание уделяется в современной науке проблемам эффективности управления организациями. Понятие эффективности управления связывается с различными аспектами деятельности организации: достижение цели деятельности и приближение к максимальному результату (А.А. Радугин, Д.С. Синк, Ю.А. Тихомиров), эффективностью осуществления механизма управления и полнотой реализации управленческих функций (В.Н.Гудков В.А. Ириков, В.В. Кондратьев), рациональным использованием

ресурсов и оптимизации процессов в организации (Р. Грант, В.И. Кнорринг, М.М. Поташник).

Все же анализ литературных, учебных и научных источников позволяет нам сделать вывод о том, что в управленческом цикле функции не могут быть едиными, на разных условиях существования организации определенная функция управления может становиться приоритетной. Изученные нами источники по эффективному управлению образовательными учреждениями на разных условиях, рассматривают лишь как составляющие эффективного управления не в полной мере, говоря только в однонаправленном подходе. Многие ученые раскрывали в свои тенденции лишь только в организационных, либо в организационно-педагогических без экономической составляющей. В исследованиях этих авторов используется только экономический подход.

В настоящее время существуют различные теоретические подходы по реализации функции управления. В этих подходах просматриваются организационно – педагогические условия эффективного управления: системный (Ю.А. Конаржевский В.П. Беспалько, Г.Н. Сериков и др.), в том числе от него образованные составляющие: программно-целевой подход (Ю.А. Конаржевский, А.Н.Троян, С.Ф. Багаутдинова, Г.Н. Сериков и др.), теория педагогического менеджмента (авторы Л.И. Фалюшина, В.И. Зверева, С.В. Кульневич и др.) и системно-квалиметрический подход (М.В. Старцев, С.Ф. Багаутдинова, М.М. Калейчик и др.); процессуальный подход (Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев, и др.); личностно-ориентированный (Г.К. Селевко, В.Я. Ляудис, И.С. Якиманская и др.) и, социально-экономический (А.Х. Бжихатлова, Н.С. Комлев, С.С. Белых, Г.А. Балыхин, Ю.В. Рябченко, В.П. Михалев, С.В. Зарайкин, А.А. Скамницкий, С.Н. Алиев, Л.В. Геращенко, В.К. Чумаков и др.).

Проанализировав и изучив данные теоретические подходы, мы увидели, что нет отдельно взятого подхода, который помог бы нам обнаружить важный для нас единый комплекс организационно-

педагогических условий эффективного управления для того, чтобы в дальнейшем предложить их к реализации в практике управления ДОО.

Если же исследовать системно эффективность управления ДОО, мы пришли к выводу и остановились на таком функционально-структурном подходе, как квалиметрический, где каждую функцию управления ДОО можно оценивать как качество созданных условий и объема затраченных ресурсов и качества полученных нами результатов. Этот подход позволяет сделать анализ проблемы на базе квалиметрии, с помощью которого можно изучить методологию и проблематику комплексных оценок качества любых объектов. Такой метод исследовали многие ученые и практики управленческой деятельности как Калейчик М.М., Болотов В.А., Ефремова Н.Ф., Троян А.Н., Старцев М.В., Сафонова О.А., Комарова Е.С., Багаутдинова С.Ф., Корнешук Н.Г. и т.д. Именно выбранный нами квалиметрический подход поможет нам оценить эффективность управления ДОО, и на основании этого даст возможность многосторонней оценки исследуемого объекта.

Мы определили, что целостному процессу управления дошкольным образовательным учреждением в условиях рыночной экономики свойственно, прежде всего, внутреннее единство организационно-педагогических условий.

Мы пришли к выводу, что необходимо создать целостный комплекс организационно-педагогических условий управления ДОО, именно он и будет являться на наш взгляд залогом эффективности управления в современных социально-экономических тенденциях. Выполненный анализ позволил выявить **проблему исследования**: каковы необходимые организационно-педагогические условия, обеспечивающие эффективность управления ДОО? Несоответствие между возможностями эффективного управления и темпами преодоления сложившихся традиций и стереотипов в подходах к целям и способам управления – все это и обусловило актуальность проблемы нашего исследования.

Выявленное противоречие и актуальность позволили сформулировать тему исследования: «Организационно–педагогические условия эффективного управления дошкольной образовательной организацией (теоретический аспект)».

**Объект исследования:** управление дошкольной образовательной организацией.

**Предмет исследования:** организационно-педагогические условия, обеспечивающие эффективность управления дошкольной образовательной организацией.

**Цель исследования:** выявление и теоретическое обоснование организационно-педагогических условий, обеспечивающих эффективность управления дошкольной образовательной организацией.

**Гипотеза:** эффективности управления дошкольной образовательной организацией будет способствовать реализация следующих организационно-педагогических условий:

- содействие профессиональному развитию сотрудников организации;
- включение родителей в процесс управления дошкольной образовательной организацией;
- обеспечение благоприятного социально-психологического климата в дошкольной образовательной организации.

В соответствии с целью и гипотезой исследования были поставлены и решались следующие **задачи**:

- 1) изучить и проанализировать состояние проблемы управления современными организациями в целом, и дошкольными организациями, в частности;
- 2) выделить критерии и показатели эффективного управления дошкольной образовательной организацией;

3) изучить степень проявленности критериев в деятельности дошкольных образовательных организаций, имеющих различные позиции в рейтинге по результатам независимой оценки качества дошкольного образования;

4) выделить организационно-педагогические условия, обеспечивающие выполнение показателей эффективного управления дошкольной образовательной организацией.

**Теоретико - методологической основой исследования** выступили научные положения: системного подхода как общенаучного метода познания и основы управления (А.Н. Аверьянов, В.Г. Афанасьев, И.В. Блауберг, Д.М. Гвишиани, М.С. Каган, В.Н. Садовский, В.Г. Шорин, Э.Г. Юдин и др.), в т.ч. в теории управления системами образования (М.М. Поташник, П.И. Третьяков, В.П. Беспалько, В.П. Худоминский, Т.И. Шамова, Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев, Г.Н. Сериков и др.) и производные от него: программно-целевой подход в управлении развитием образования (В.В. Поташник, С.В. Зарайкин, И.Ю. Белая, Г.В. Сериков, А.Н. Троян и др.)

и управление образованием в современных условиях рыночной экономики России (в т.ч. теория педагогического менеджмента) (С.В. Кульневич, В.И. Мигаль, Е.А. Мигаль, В.И. Гончарова, Н.В. Третьякова, А.Х. Бжихатлова, Л.А. Лозовова, Г.Н. Макушева, С.С. Белых, Л.В. Геращенко, С.Н. Алиев, А.А. Скамницкий, Г.А. Балыхин, М.Л. Левицкий, Г.Н. Панкратова и др.); системно-квалиметрический подход (М.В. Старцев, С.Ф. Багаутдинова, М.М. Калейчик и др.); ситуационного подхода к управлению (М.Х. Мескон, Д.А. Поспелов, З.П. Румянцева); процессуального подхода к управлению (В.Г. Афанасьев, Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев, Г.Н. Сериков); личностно-ориентированного подхода в решении проблем образования (Л.С. Выготский, В.Я. Ляудис, Н.А. Менчинская, С.Л. Рубинштейн, И.С. Якиманская и др.); теории социального управления (В.Г. Афанасьев, М.М. Марков).

Выбранная основа и поставленные задачи исследования определили ход исследования проблемы, которое осуществлялось в несколько этапов с 2015 по 2017 год.

На этапах, в зависимости от решаемых задач, применялись соответствующие **методы исследования**: теоретический анализ философской, социологической, психолого-педагогической, экономической литературы и других научных источников и нормативно-правовых документов по теме исследования, сравнение функционирования и развития различных образовательных систем, метод экспертных оценок, анкетирование, беседа, наблюдение, пооперационный и поэлементный анализ, изучение и анализ документации, моделирование, педагогический, экономический и организационный эксперимент и другие методы исследования.

**Научная новизна** исследования заключается в том, что дана характеристика ДОО как организационной системы и предложены способы оценивания эффективности управления ДОО, выявлен механизм эффективного управления организационной, педагогической и экономической видами деятельности ДОО. Выделены организационно-педагогические условия эффективного управления ДОО.

**Практическая значимость** выполненного исследования заключается в том, что обобщен опыт эффективного управления системами образования. Исследована специфика особенностей управления ДОО в условиях рыночной экономики. Результаты теоретико-экспериментального исследования позволяют при их внедрении в практику увеличить эффективность управления ДОО. Разработанные по результатам исследования характеристика ДОО как организационной системы, механизм управления организационной, педагогической и экономической деятельности ДОО, комплекс организационно педагогических условий эффективного управления ДОО и индикативные показатели эффективности управления могут быть использованы в практике управления ДОО.

**Достоверность результатов** исследования обеспечена: обоснованностью исходных методологических положений; использованием комплекса взаимодополняющих методов, соответствующих целям и задачам исследования; количественным и качественным анализом полученных данных.

**Методы исследования:**

*теоретические:* анализ, сравнение и обобщение теоретических источников, моделирование;

*эмпирические:* методы психолого-педагогической диагностики, математические и статистические методы обработки данных.

**Этапы экспериментальной работы**

- 1 этап подготовительно-организационный:* Анализ существующих авторских образовательных систем и поиск собственной образовательной системы.
- 2 этап теоретико-аналитический:* Он представлял собой деятельность по отработке учебных планов, образовательных программ, методик обучения и воспитания детей раннего и дошкольного возраста, новых организационных форм содержания детей в ДОО, различных возможных вариантов коммерческой и некоммерческой деятельности в ДОО.
- 3 этап опытно-экспериментальный:* Поиск дополнительных организационно-педагогических условий, способствующих лучшему регулированию ресурсного обеспечения реализации поставленных задач.
- 4 этап заключительный:* Выделение критериев эффективного управления ДОО. Разработка диагностического инструментария эффективного управления дошкольной образовательной организацией и диагностика представлений руководителей ДОО о развитии дошкольных образовательных организаций. Создание эффективной модели управления ДОО, обеспечивающей ее развитие в соответствии с современными требованиями.

**По результатам исследования опубликовано 2 статьи:**

1) *Слабко Л.С.* Теоретические подходы к определению комплекса организационно-педагогических условий эффективного управления ДОО // EUROPEAN RESEARCH: сборник статей XII Международной научно-практической конференции. Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». 2017. 294 с.

2) *Слабко Л.С.* Экспериментальное исследование комплекса эффективного управления дошкольным образовательным учреждением // INTERNATIONAL INNOVATION RESEARCH: сборник статей XI Международной научно-практической конференции. В 2 ч. Ч. 1. Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». 2017. 222 с.

**Структура работы.** Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложения.

# **ГЛАВА 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОМПЛЕКСА ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ С ПОЗИЦИИ ТЕОРИИ**

## **1.1. Теоретико-практические подходы к выявлению проблем управления дошкольной образовательной организацией**

Первой нашей задачей является, прежде всего, раскрытие и анализ существующих на сегодняшний день теоретических подходов к управлению, в данном разделе мы также постараемся определить специфику понятийного аппарата по проблеме управления системой образования.

Управление – функция организационных систем различной природы (технических, биологических, социальных), обеспечивающая сохранение их структуры, поддержание определенного состояния или перевод в другое состояние в соответствии с объективными закономерностями существования данной системы, реализация программы или сознательно поставленной цели.

Если взять управление как самостоятельную науку в сфере как производство, то сегодня нет ни одной такой сферы деятельности, которая бы не уделяла особое внимание управлению. Существуют множество подходов к определению понятия «управление» и в трудах ученых, прежде всего они отличаются своими целями управленческой деятельности. Попробуем в нашем исследовании структурировать по видам наук.

Теория управления в сфере производства, экономики (П.Ф. Друккер, А.А. Радугин, И.И. Сигов, Э.А. Уткин, Р.А. Фатхутдинов) и производные от нее: теория основ и методов маркетинга (Е.П. Голубков, В.Е. Хруцкий, Ф. Котлер, В.Е. Демидов, П.С. Завьялов и др.), теория управления социально-экономическим развитием (В.П. Михалев, В.Г. Чумаков, Ю.В. Рябченко, Н.С.Комлев, Н.П. Хватков, Тихонов и др.); новые парадигмы управления (Р. Уотерман, Т. Питерс, И. Ансофф, П.Ф. Друккер и др.), в т.ч. теория стратегического менеджмента (Р. Грант, П. Друккер) широко используют

ситуационный и системный подходы. Ситуационный подход рассматривает процесс управления как деятельность по реализации целей организации.

Управление включает в себя: производственную коммерческую, финансовую, кредитную, учетно-бухгалтерскую и административную функции, управлять – значит предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать. Процесс управления – общая сумма всех функций равнозначных между собой всегда, но при этом иерархически выстраивающихся по ситуации. Функция (лат.functio) – обязанность, назначение, характер деятельности, исполнение обязанностей [118, с. 176]. Можно сказать о том, что в настоящее время обновлены экономическими методами все функции управления.

В теории педагогики управление системой образования основополагающими являются труды таких ученых, как Т.И. Шамовой, Ю.А. Конаржевского, В.С. Лазарева, Г.Н. Серикова, В.П. Симонова, М.М. Поташника, В.М. Распопова, П.И. Третьякова, В.П. Худоминского, В.И. Зверевой и многих др. Благодаря именно этим ученым педагогам стал важным в образовании факт рассмотрения *управления* системой образования, которое в дальнейшем превратилось в самостоятельную научную дисциплину.

В настоящее время разрабатываются новые концепции, программы развития, управленческие методы. Поэтому новые социальные условия поставили ученых перед необходимостью вести этот поиск, но с опорой на многолетнюю педагогическую теорию и практику.

Если рассматривать управление системами образования, то можно выделить такие понятия, как: образовательный и управленческий процессы, образование.

Значение слова «образование» трактуется как:

- 1) получение систематизированных знаний и навыков, обучение, просвещение,
- 2) совокупность знаний, полученных в результате обучения.

В исследовании мы взяли более широкое понятие «образование» заострив внимание, прежде всего на обучении, воспитание и развитии. Закон РФ «Об образовании» трактует образование как целенаправленный процесс воспитания и обучения интересов человека, общества, государства, сопровождающийся констатацией достижений гражданином (обучающимся) установленных государством образовательных цензов [1, с. 2]. В современных подходах к образованию исследователи дают нам понимание феномена «образования» как возможность осуществления человека в культуре [76, с. 6]. Чтобы эта возможность была реальной, осуществляется работа по определению стратегии самого образования. Само понятие «образование» в педагогике как «целостный процесс».

Во всех этих определениях упоминается слово «процесс». Поскольку динамика социально-экономических изменений в России за последнее время изменилась, это и привело к важности процессов управления системой образования, а именно образовательного и управленческого в целом. Сам же образовательный как вид развития и функционирования образовательных систем, где функционирование и развитие является объективными процессами, в подчинении соответствующими законами, которые определяются как существенные устойчивые связи между объектами, элементами, явлениями, процессами.

Системы образования анализируются учеными как открытые, организованные, управляемые и самоуправляемые. Они считаются подсистемами общества, которые должны обеспечить в будущем безотказную деятельность других подсистем, с одной стороны, и подвинуть огромную инерционность образовательных с другой. Сегодня актуально совершенствование механизма развития систем образования и управления этим процессом [24, с. 17]. Что касается управленческого процесса на сегодняшний день существует очень много определений. Долгие годы если взять экономическую теорию, управленческий процесс определялся как непрерывный и целенаправленный процесс воздействия на коллектив людей

для организации и координации их деятельности в процессе производства, с целью достижения наилучших результатов при наименьших затратах. Если рассматривать труды ученых педагогов все чаще в них доказываемая значимость управления совершенствованием систем образования и эффективность. Педагоги ученые рассматривают управленческий процесс только лишь согласно образовательному процессу. Они говорят о том, что это взаимодействие будет эффективным, если целенаправленно между ними осуществлять обмен информацией.

Можно сказать о том, что главной особенностью эффективного управленческого процесса является переход управления на автономизацию и единство по конечным задачам и целям административного, педагогического, семейного и общественного воздействия в процессе формирования личности школьника [26, с. 26].

Ученые-педагоги в своих исследованиях обозначают управленческий процесс только к системам образования как воздействие, основанное на научных принципах и методах, направленное на оптимальную организацию учебного процесса, обеспечивающее наиболее полное соответствие достигнутых результатов с поставленной целью [26, с. 58]. Гармония образовательных и организационных процессов заключается в согласовании между управленческими моделями и образовательными. Управление образованием это целеустремленная деятельность всех субъектов образовательной деятельности, направленная на обеспечение становления, стабилизации, оптимального функционирования и обязательного развития [103, с. 43]. Принцип системного анализа наиболее важный на наш взгляд заключается в построении системы и достигая конечной цели. Цель является системообразующим и стержневым элементом системного анализа.

Прежде всего раскроем понятие «эффективность управления». Лазарев В.С., Конаржевский Ю.А. и Поташник М.М. представляют эффективность управления как характеристику, отражающую соотношение между достигнутой и возможной продуктивностью и связывают с

взаимодействием каждого вида деятельности в системе цикла с другими видами управленческой деятельности [84, с. 9]. Беспалько В.П. для эффективного управления считает необходимым наличие управляющего и управляемого объектов, диагностических целей, возможности объективно отслеживать качество функционирования системы и действенного воздействия на нее для коррекции ошибок и промахов [14, с. 131]. При всем этом прослеживается тенденция в настоящее время к объединению этих подходов для комплексных показателей и оценки эффективности. за основу мы берем обобщающее (на наш взгляд) определение Беспалько В.П., его понятие в большей степени подходит и соответствует системному подходу, однако системный подход требует декомпозиции понятия эффективности. Троян А.Н. и Шамова Т.И. в широком смысле эффективность представляют как четыре компонента причем взаимосвязанных друг с другом. Эффективность управления может быть представлена в виде множества, содержащего четыре компонента – целевая эффективность управления, ресурсная эффективность управления, социально-психологическая эффективность управления и технологическая эффективность управления [98, с. 7].

Произведенный нами анализ управленческой литературы позволил нам выявить определение эффективности управления, отражающий общий результат управленческого воздействия, которое оценивается через коэффициент соответствия достигнутых результатов целям.

В условиях динамичности современного мира управление должно находиться в состоянии непрерывного развития, которое сегодня невозможно обеспечить без исследования тенденций и возможностей, без выбора альтернатив и направлений развития.

Существует мнение, что любое положительное изменение в организации считается ее развитием. Изменения могут повлиять на качество и эффективность деятельности, но принципиальная основа может остаться

прежней и результат не изменится. Развитие имеет место тогда, когда система приобретает новые свойства, которых у нее не было.

Рассмотрим, что вкладывается в термин «развитие» и в чем состоит сущностная характеристика этого явления.

Развитие можно рассматривать, как процесс, направленный на изменение объектов с целью их усовершенствования в других случаях, это достижение приемлемого уровня жизни для всех людей путем улучшения рассматривают данное понятие как процесс закономерного изменения, перехода из одного состояния в другое, более совершенное; переход от старого качественного состояния к новому, от простого к сложному, от низшего к высшему, т.е. изменение, приводящее к новому состоянию субъекта развития, повышению его социальной ценности.

Более адекватным для системы образования может служить определение развития, в основу которого положены качественные позитивные изменения, при которых организация приобретает какие-то новые свойства и эффективнее выполняет свои функции.

В целях нашего исследования мы сформулируем понятие «развития» и адаптируем его с учетом исследуемого *объекта* – управление развитием дошкольной образовательной организации. Развитие дошкольной образовательной организации – это закономерное, управляемое позитивное изменение, производимое в запланированные (обозначенные) сроки самой организацией и ее управляющей системой (соответствующий уровень органа исполнительной власти), приводящее к достижению качественно новых результатов деятельности. Расшифровка словосочетания «качественно новые результаты» и выбор индикаторов, которые могут сигнализировать о достижении этих новых результатов.

Итак, развитие организации – это , целесообразное, как правило, , управляемое (самоуправляемое) изменение в заранее время организации (ее целей, , методов, форм производственного процесса) и ее

системы, к достижению качественно результатов деятельности.

Во аспекте развитие может как в краткосрочном, так и средне и периодах. Это может среднесрочный период ( планирование бюджет) или краткосрочный период – это реализации государственного , которое утверждается на год.

В под развитием ДОО мы так же понимать процесс, на усовершенствование возможностей различные проблемы и к изменениям () путем создания экономических условий повышение эффективности дошкольной .

Использование ресурсов , обеспечиваемых государственным при качественном выполнении и перечня образовательных услуг.

использование ресурсов ДОО оптимальное их использование с достижения или максимально возможного потребностей, как членов организации, так и потребителей ее .

Переход в режим развития быть только при грамотных управленческих руководителя. раскрыть понятие « развитием организации», уточнить понятие «».

Таким м, управление развитием – это часть повышению его использования и, как следствие, качественно результатов деятельности. В федеральных законодательных об образовании ДОО предоставлено самостоятельной еской педагогической и деятельности, право концепций и программ, открыли простор для инновационной . На этом фоне с наличием

частных, частные, семейные. В связи с, появляются различные, образовательных услуг.

В нашего мы выделили несколько данного понятия, распространенное из них: «образовательная это профессионал деятельность у правомочного, направленная на предполагающую интеллектуальную деятельность, направленную на получение, умений, подтвержденных профессиональной» [33, с. 10].

Деятельность, образовательные ус могут быть как, так и услуги, по основным образовательным. Обязательный минимум основных образовательных определяется образовательными стандартами, устанавливают федеральные государственной власти и в рамках их. Дополнительными образовательными считаются услуги, по дополнительным образовательным. Все образовательные также могут разделены на два основных: платные и бесплатные. Под образовательными понимаются услуги, государственными и муниципальными образовательных стандартов.

образовательные – оказываемые образовательными виды услуг за плату. Необходимо, что ДОО имеют оказывать платные программы и государственными стандартами; за счет средств (, средств сторонних й, спонсоров или частных лиц, в т.ч. воспитанников, и оказывать дополнительные услуги, которые быть в обязательном закреплены в уставах () ДОО.

В целях мы уточняем понятие «» для системы дошкольного, которое будем в качестве

понятия. Исходя из , что в проекте нового «Об образовании в Российской » разделены по присмотру и уходу за и собственно образовательные мы будем образования.

дошкольного – профессиональная деятельность лица, направленная на образовательных программ образования и услуг по присмотру и за детьми дошкольного . В условиях модернизации образования, в т.ч. на повышение эффективности расходов, усиливается образовательных организаций в дополнительных средств.

Одним из развития организации выступать переход на новую форму – автономное . Данная организация самостоятельно формировать на потребности и учащихся с разными . В дополнение к этой возникает свобода кадровыми . Руководителям предоставлена самостоятельность в формировании коллективов, образовательных , информационных . Финансовой самостоятельности ДОО значение приобретают в результате экономической .

## **1.2. Проблемы по изу эффективного управления ДОО в психолого-педагогической и управленческой**

Наглядное подтверждение о и важности механизма функционирования дошкольного образования. системы дошкольного можно тормозит из за несоответствия , поэтому механизм реформировать с учетом социально-экономических дошкольного образования.

В время Департамент политики и нормативно-правового в сфере Минобрнауки

Российский комплекс мер по дошкольному образованию в Российской Федерации. Такой комплекс мер предположительно осуществляется по двум направлениям:

- в обеспечении ;
- в обеспечении всего доступности образования; на муниципальном и уровне субъектов РФ:

- 1) региональные оценки качества образования;
- 2) развивать многообразие ДОО с учетом воспитанников и их родителей, а также образовательные услуги на ДОО;
- 3) обеспечить переход на условия труда, установление должностных окладов ( ) заработной платы по учреждениям, субъектам РФ и органам самоуправления исходя из прожиточного минимума и собственных возможностей.

Если состояние сети ДОО на время, то можно о том, что существенные были. Проведена перестройка сети ДОО по и категориям, группы пребывания в детских садах, организации коррекционно-педагогической помощи , не посещающим ДОО, обеспечивающих организационно-педагогические преемственности между и начальным .

Комарова Т.С., Кутузова И.А., Л.В., Стеркина Р.Б. , несмотря на столь результаты, что существующие условия отразились на следующих особенностях управления дошкольного образования, экономических методов , отсутствие контроля

бюджетных , управленцы не имеют возможностей в поощрении при хороших результатов. Такие выявленные нами еще раз о правильности постановки цели диссертации: выявить, обосновать и экспериментально комплекс

организационно-педагогических эффективного дошкольным образовательным .

Проанализировав динамику сети ДОО, можно , что она подверглась изменениям, которые прежде всего стратегий образовательного каждого , отсюда разноплановым организационно-педагогических условий. существующих в настоящее организационно-педагогических во всей сети ДОО нам о различии стратегий маркетинга, и выстраивается в иерархии для разнообразным изменяющимся общества к системе .

Исследовательская деятельность нам, что в теории ДОО выделяются основные управления – предвидение, , планирование, координирование, , контроль. функции составляют управленческий цикл, где цикл – целостное , он рассматривается как и имеет следующие :

- 1) делимость в рамках ;
- 2) выполнение только ему функции;
- 3) функцию можно как перечень определенных со своими методами;
- 4) управления выполняются при условии с другими функциями в данной системы;
- 5) функция в с другими системами.

Это и традиционная модель цикла ДОО, на основе ученых – управленцев Ю.А. Конаржевского и Т. .

Связи порождения между элементами, и преобразования на рисунке 1.



Рис. 1. Традиционная управленческого цикла ДОО

Мы , что такая связь для функций контроля и анализа. педагогический анализ работы за прошедший , можно , что эта наша основа скорректировать новые и цели, для дальнейшего путей их .

Планирование, порождает организации, а контроль функцию регулирования, контроля, обязательно подвергаться . При этом связь и контроля может связью и может качественно контроль. Все чаще в ученых функции в таблице 1, по признаку: гностическая ( информации), проектировочная ( целей и задач), (моделирование ситуаций), организаторская ( поставленных задач), (построение связей):

- 1) предвидение;

- 2) ;
- 3) организация;
- 4) координация;
- 5) ;
- 6) контроль.

Таблица 1

стандартный набор управления ДОО

	Получение информации
	Формулирование целей и
Конструктивная	Моделирование ситуаций
	Исполнение поставленных
Коммуникативные функции	связей управления

мы разбили эти и структурировали в комплекс управления ДОО по миссиям. ( А). Основной, главной на наш является функция, направленная на информации о всех функционирование педагогической . Для того сформулировать цели и задачи мы проектировочную функцию. функция помогает в разнообразных . Функция исполнительская – управляющего, а коммуникативная рассматривается в выстраивании и связей субъектами .

Эти функции совершенно не на другие, наоборот они расширились новым методам . Закономерность, которая в социально-экономическом развитии , требуют действий, управленч решений не только по образования, но и всех , какие могут возникнуть как у предприятия, функционирующего в экономике. Нами уже , что происходит методов создания эффективной управленческой , что и порождает маркетинговое

. *Функцией управления* мы хотим стандартный набор управления ДОО, взяв и гностический управления.

Необеспечивается несмотря на разнообразие образовательного процесса координация групп и специалистами в целостного образовательного , это проблема прежде для руководителя словами нужен новых эффективных стратегий, хотя управления уже на экономические, административные, психолого-педагогического воздействия, общественного воздействия, нами , мы пришли к выводу, что при существования организации управления может приоритетной, а в цикле не может единой, установленной . Анализ показал, что на , когда ДОО в системе, главную играла функция гогического анализа в цикле.

значение в деятельности ДОО на современном этапе функция организации, то гибкость и всей системы к изменяющимся условиям и внешней среды, организации , взаимодействует с другими управления, как планирование, контроль, анализ при достижения цели управления учреждением и будет эффективным при совершенствовании важной . Именно анализ найти пути при функции организации и качества и работы ДОО в целом не значение других управленческого цикла.

В по вопросам дошкольным образовательным к сожалению, мы не увидели для нас целостности организационно-педагогических эффективного ДОО, но теоретический анализ нам увидеть особенности

управления ДОО в современных и главное

дальнейшем комплекс условий эффективного применительно к системам образования. Мы в ходе нашего использовать в качестве основы системно-квалиметрический . Разработанные Г.Н., семь положений подхода, мы рассмотрели нашего исследования. к выводу, что наш сад является управляемой которая всегда и продолжает влиять на нашего сада прямо или .

Разумнее всего для образовательных систем принцип эволюционирования, где резкие в образовательных сист недопустимы, поскольку нанести , как психике субъектов , так и его результатам. Если квалиметрический подхода, то каждая управления ДОО оценивается как созданных условий и затраченных ресурсов и полученных . С помощью такого можно изучить и проблематику комплексных качества объектов. Квалиметрический и подход в оценивании управления ДОО дает нам для более okay оценки объекта, поскольку подход логично системный, в информации о параметрах , о динамике количественно-качественных через *индикативные* , это и является для объекта важным исследования. Объединяя нами результаты из основ системой образования, мы , как стратегия образовательного гибка к индуктивной педагогического .

Мы используем в качестве основ, на которых вычленение организационно-педагогических

эффективного ДОО приведение их в единый . Пришли к выводу, что для нас в н исследовании есть рассматривать , которые имеют влияние и выполняются своих функций.

государственного стандарта рассматривает в дошкольном учреждении как процесс воспитания и детей возраста: охрана и их физического и психологического , развитие индивидуальных и необходимой нарушений развития у детей. Педагогический ДОО определяется как целе, содержательно и организационно-оформленное взаимодействие деятельности взрослого и ребенка в результате его при ведущей роли педагога [2, с. 18].

всего этого еще и инновационные технологии и в процессе ДОО типа для родителей условия возможности содержания, форм и обучения в со способностями их детей.

вариативных учебных и программ, которые не запросы , но и национальные, экономические, особенности это и позволяет нам , что ДОО работает в инновационном и существенно на организационную структуру , ее функции и механизмы. сделать вывод, что из особенностей управления ДОО является требований инновационного с нормативными требованиями и . Сам стандарт и инновационной деятельности к ДОО нового типа определить . Только «когда получает в аналогичных образовательных и становится в определенной нормой, она приобретает инновационного и тем самым начинает

влияние на инновационную всех ДОО данного ».

[64, с. 153].

же инновационной деятельности тем, наблюдать в системе несоответствие новым управляемого . В советский период обернулось в гибкое управление, которое все устойчиво в педагогический менеджмент. должен четко , что такое образовательный , – это и будет в определять эффективность , то есть, то, что называют «» и начинается с самых определений с [49, с 46].

Исходя из полученного определения важности управленческой и педагогической , рассмотрим в литературе условия () эффективного управления ДОО, соотнести их либо к (педагогические условия), либо к процессу (организационные ).

Педагогические условия:

- 1) технологии и их педагогами в педагогической , другой части практики и самообразовании , предложенное В.С.;
- 2) творческое обеспечение в виде взаимосвязанной всех участников процесса, Савинковым Л.А. Подход к как закономерности и принципа позволяет обеспечить, в решения , эффективное функционирование и исследуемой образовательной с позиции развития и совершенствования процесса;
- 3) установление связей, предложенные И. и Кириченко И. Межпредметные способствуют практического мышления. Они главными интеграторами ;

4) широкое применение технологий в процессе, предложенные В.П. и Войтиной Н.И.. Создание научного роста , экспериментальной работы учреждения, подчинение организационной учреждения задачам эксперимента, содействие – все это создает и такой комплекс - педагогических условий коллектива, при управление педагогическим является эффективным.

нами промежуточные нашего , мы остановились следующих о условиях, определенные другими исследователями.

функционирования по мнению Н.И. Войтиной деятельности обеспечивается следующих организационно-педагогических :

1) реализация функций образовательного обеспечивается системой деятельности на основе субъектной личности;

2) в рамках учреждения осуществляется подготовка преподавателей и к качественному контрольно-аналитической деятельности;

3) контрольно-аналитической деятельности на единой информационной данных, на содержательной основе контрольно-аналитической .

По мнению И.Б. Едаковой управления процессом ДОО достигается таких организационно-педагогических как:

1) обеспечение целостности процесса на интегрирования базисной и программ и их адаптации к педагогического процесса ДОО;

- 2) предметно-развивающей , соответствующей целям и педагогического процесса ДОО;
- 3) гомогенных и гетерогенных детей по основаниям (возраст, интеллектуального развития, физического развития и т.д.);
  - 4) использования и творческого потенциала педагога и педагог коллектива в целом;
  - 5) управляемости процесса.

В связи с дифференциации в дошкольном , широкое распространение термин «» (однородная) группа группа может сформированна по различным : способностям, , интеллектуальному развитию, особенностям детей и т.д., которой является гомогенных по принципу комфортности в обучении:

- 1) интеллектуальная ;
- 2) темповая комфортность;
- 3) комфортность.

будет обеспечен психологический микроклимат, то прибывая ДОО будет себя и поэтому важно ребенка именно в ту среду. Таким , оптимизационный , как целенаправленный подхода к педагогического процесса, нам сказать о том что оптимизационный обеспечивает наилучшего варианта педагогического процесса, результатов при наименьших , охватывая все и условия педагогического и эффективности его преобразования.

Мы большое количество условий ДОО в современных условиях, нам необходимо продолжить ие в изученных трудах и анализ

комплексного подхода к организационно-педагогическим условиям управления ДОО.

Для успешной педагогической, основываясь на дефиницию «», мы выделяем для себя организационно-педагогические условия, в вышеуказанных и диссертационных исследованиях:

- 1) участниками педагогического, формирование у них достаточно уровня развития, потребности в и здоровом образе ;
- 2) охрана здоровья и стремления к, развитие его творческих благоприятной среды;
- 3) «« удачи воспитанников.

Для нашего такие условия составляющей педагогической, что же касается управленческой ее составляющие, по мнению, надо в изученных нами маркетингового управления.

на сегодняшнем достаточно разработанные маркетингового управления в. К сожалению большинство концепций не экономическую составляющую условий, и полностью экономики бюджетной.

Во основном имеют разработки по внебюджетной деятельностью, а как «» управлять бюджетной ДОО в условиях изменившейся экономики сферы? А ведь это миссия для бюджетных ДОО и она прямое на внебюджетную деятельность ДОО.

По Михайленко Н.Я. и Коротковой Н.А., считают, что главной миссией ДОО – развитие будущего и рассматривают его «портрет» как предназначение ДОО и важнейшее, позволяющее, в конечном счете,

образовательные услуги, от уже имеющихся в других ДОО и госстандарта [78, с. 25].

поэтому теоретико- подходы к решению вопросов можно у Табунидзе Л.В. Он об эффективности управления в планировании и первоначально разработать стратегическое ДОО по миссиям подразделения. Для этого представить работу учреждения по направлениям деятельности:

- 1) образование детей;
  - 2) образование детей;
  - 3) детей (питание, , специалисты);
  - :
  - 4) бюджетная деятельность ( детского сада);
- 5) деятельность (дополнительные , целевое и т.д.).

Табунидзе Л.В. раскрыл нам в аспекте только из управленческих функций – . Сделанный анализ экономических и научных трудов дал нам в модернизации новыми управления не проектировочной функции, и больше внимания учеными именно ей, но и оптимизации функций соответственно прогностической, что будет функцией маркетингового .

Для структуризации дальнейшего исследования, прежде всего ему определение что же такое . Миссия –( . Missio) – послание, , задание, предназначение. Л.В. Табунидзе, которые мы , возьмем за мы определяем структуру условий эффективного ДОО по следующим направлениям ДОО:

- 1) первая муниципального ДОО – это бюджетная основное образование и его сопровождение;

2) вторая основана на и предполагает внебюджетную , т.е. это дополнительное образование и всевозможные платные .

Это позволило нам свои позиции:

- 1) проблема управления ДОО не разработана в современных рыночной , мы возьмем за основу положения из управления и социальными системами в дошкольным учреждением, учтя и задачи и возрастные дошкольников;
- 2) поскольку подход на наш является основой для нашей проблемы по управления дошкольным учреждением. Мы изучить объект внутренних и внешних , связей и условий, обусловят его и устойчивость;
- 3) маркетинговое и системный подход, включает в себя и педагогический и будет являться для нас решения проб по эффективности управления ДОО.

управленец на рабочем месте быть стратегом , постоянно меняются условия. По стратегия это определенный по оценки положения и . Все зависит от того ситуация в управлении ДОО, но несмотря на это стратегия порождает функциональную архитектонику, со иерархией .

Новая функция управления для подкрепления действует для многих . Поэтому мы совершенствовать концепции и для достижения наилучшего по эффективности управления ДОО и педагогический с помощью стратегического .

Элементы, механизмы и образовательного маркетинга, из состоит менеджмент и главной

чертой которого ориентирование на потребителя. При составляющей менеджмента можно прогнозы, предположения опыта и просмотреть педагогического . Можно сделать о том, что наши исследования , что главным понятием является , которая развивает планирование реализации .

Мы пришли к выводу и исследования к тому, что комплекс условий по эффективному ДОО на современном этапе реализовать которая будет в условиях управления с пос интеграцией в них стратегии эффективного , которая должна гибкой, легко и интегрироваться для достижения и организационно-экономической и педагогической. Это и поможет нам в структурировать комплекс организационно-педагогических условий управления и , что путь нашей верен, когда достигается и педагогическая, и эффективность.

### **1.3. критериев в целях управления дошкольной организацией**

Заявляя исследования развития, и сохраняя нормативного подхода к проблемы, мы выбрали для нормативный , который должен разработан каждойобразовательной – программу развития организации.

п. 7 ст. 28 ФЗ N 273-ФЗ «Об образовании в организации» входит и утверждение по согласованию с программы образовательной организации.

развития – это управленческий , определяющий стратегические , задачи и их реализации своевременного и реагирования на внешние , так и изменениям.

Преобразованиям демографическая , предложение дополнительных . От адекватности и своевременности на эти внешние вызовы во зависит организации и ее будущее, , постановку конкретных и задач, выбор последовательность действий, ответственных .

Как и другие документы, с планированием, программа способствует неопределенности и упорядочению деятельности и определяет:

- 1) состояние ДОО;
- 2) образ состояния ДОО;
- 3) действий по переходу от к будущему.

Структура и данного документа от выбора организацией цели и своего развития.

развития ДОО стали анализа для задач исследования. предположение состояло в том, что в развития фиксируются развития и заявлены измеримые (или критерии) .

Для проведения анализа и программы ДОО, размещенные на сайтах организаций, в открытом в сети интернет. В изучения, просмотрены программы ДОО дошкольных образовательных позволяет выявить суще и типичные недостатки, не позволяют называть документы (материалы) стратегического или бы тактического характера.

В анализа выбранных развития было , что только обозначили в своей цели, задачи, их выполнения.

Недостаточно сильные ДОО, что приводит либо к поставленным задач, к недостаточной напряженности задач. При часто игнорируется о социальном заказе.

реальный образ состояния организации и его функционирования осуществления задуманных. Неполнота описания нового ДОО связана с тем, что не всегда увидеть развернутую системы ценностей и образовательной. Программы развития характеризуют индивидуальность организации, не носят характера. образовательная организация, в том и дошкольная, имеет черты. Определение особенностей ДОО основанием для построения развития.

Важным при разработке программы является критериев развития. насколько инно, реализуемые в ДОО, соответствуют и возможностям, интересы и потребности, родителей, педагогов, достижению устойчивых показателей без критериев, становится.

Выбор показателей, для конкретной образовательной, адекватных программы развития ДОО, исключительную роль для развития организации. цели, осознание руководителем «» в деятельности организации все это в дает возможность предоставления услуги.

Анализ программ развития, что опираясь на нормативные невозможно критерии развития, так как в программы развития формальными документами и не на конкретные.

Определение критериев в целях управления образовательной организацией Мы понятие « дошкольной образовательной » как закономерное, позитивное изменение, в запланированные () сроки самой и ее управляющей системой (

уровень органа власти), е к достижению качественно результатов деятельности.

расшифровать словосочетание « новые » и дать перечень развития, которые сигнализировать о достижении новых .

Понятие «качество» и с позиции каждого его трактуется по разному.

возраст – это подготовка ребенка к , обучение без утомления; здоровья детей как , так и физического; желания детей ся; обеспечение возможности в престижную школу; престижным (иностраный язык, и т.д.).

Для воспитателей это положительная их деятельности руководителем учреждения и .

Для руководителя, качество это еще многогранное явление, :

- 1) высокую оценку воспитателей и детьми, повышающую детского сада как сохранения и развития ДОО;
- 2) здоровья ;
- 3) рациональное использование времени детей и времени педагогов;
- 4) деятельности и детей;
- 5) полное образовательных программ, подготовка детей к .

Таким , мы можем сделать , что качество это совокупность ристик объекта, к его способности установленные и предполагаемые .

Качество всегда удовлетворенностью пользователя. о «качестве» и характеристиках объекта,

понимать, какие приведут к «развитию». немаловажным является определение развития ДОО. Критерий – , мера оценки, сопоставления или процесса; признак, основой классификации. К развития мы будем признаки, на которых можно степень достижения качественно новых тов. В свою , качественно новые можно понимать как качеств используемых для услуги, средств, других объектов и качества предлагаемого потребителю .

Под индикаторами мы по доступные наблюдению и характеристики ДОО, позволяющие об уровне ее развития.

В доступе некоторые исследования и удовлетворенности населения образованием и уровне ее деятельности с зрения государства. материалы данных в целях формирования развития ДОО, мы предварительный набор . Набор критериев ДОО мы разделили на четыре основных , которые в свою ь состоят из индикаторов, определить уровень на качественно результаты дошкольного , мы выделили основные критериев, по которым оценивает услугу. Введение в стимулировать образовательные к повышению качества деятельности и на потребителя.

#### **1.4. Организационно-педагогические эффективного управления**

##### **ДОО и комплекс**

За основу нами были взяты нные в теоретическом и обоснованные нами эффективные управления ДОО.

За основу в исследовании мы взяли управленческого и педагогического как:

- 1) организационная , которая обеспечивает условий для выживания и ДОО за счет более использования , снижение затрат и гибкого приспособления среды к требованиям среды;
- 2) управления;
- 3) интегрирование и дополнительных образовательных через преемственность программ;
- 4) предметно-развивающей среды, целям и задачам процесса ДОО. Обогащение - технической оборудованием и техническими , обеспечивающими живой познавательный процесс и самореализации ребенка;
- 5) комплектование детей по различным (возраст, уровень развития, физического развития и т.д.) с создание комфортных .

Все эти условия после проверки и мы определили структуру организационно-педагогических условий управления ДОО по следующим иям работы ДОО по бюджетной и внебюджетной.

создать оптимальный организационно-педагогических условий управления ДОО мы в определенной последовательности:

- 1) основные организационно-педагогические по миссиям ДОО;
- 2) мероприятия, педагогическую и эффективность каждого ;

3) проведена экспериментальная проверка каждого условия, увидеть педагогическую и эффективность для каждой ДОО.

Мы перечислили во втором положении подхода, и теперь в качестве теоретико-методологических, на которые базируется модели оптимального комплекса условий эффективного ДОО, Моделью реализации комплекса педагогических условий управления ДОО согласно его мы понимаем как графическое и изображение и управленческого, педагогического и процессов с целью, изучения содержания процессов, т.е. всех основных элементов, его свойств и. Модель это результат осмысления процесса и его отражений в литературе и носит прогностический характер.

нами цикл мы пришли к, что данный цикл как явление и рассматривается как:

- 1) предел в рамках управленческого имеет управленческая;
- 2) выполняет только ему функции и функциональной специфичностью;
- 3) функцию можно как перечень определенных со своими;
- 4) определяется тем, что свое функция управления выполнить лишь при взаимодействии с функциями в рамках системы;
- 5) взаимодействует функция с внешней и с другими.

В предложенной структурной критерии выступают как показателями единой при, оценки функций управления ДОО ( 2).

Таблица 2

Модель оптимального комплекса -  
педагогических эффективного управления ДОО по

	миссия ДОО стратегия бюджетной	2 ДОО стратегия внебюджетной
Гностиечская	получение	
Проектировочная	формулирование и задач ( наличие стратегии)	
	моделирование разнообразных	
Организаторская	исполнение задач	

При управлении воспитательно-образовательного составляет основной управленческой деятельности на уровнях системы образования. понятие качества процесса многогранно.

ДОО считает, качество процесса это деятельности воспитателей и ДОО как структуры, высокая оц деятельности воспитателей и ДОО со родителей и , успешные результаты , здоровье и индивидуальный их воспитанников и высокая деятельности и ДОО со стороны управляющих образования.

В ходе деятельности всей структурой проводится анализ ежегодно и ежедневно. И мы разработали некие , которым отвечать модель управления ДОО в условиях экономики с учетом комплекса .

Разработанный нами будет осуществляться как образование во взаимосвязи и элементов, ее сущность. С позиции управления функции

осуществлять содержание и реализации и их между собой с и задачами управления в ДОО:

- 1) управление современным образовательным адекватно целям и этого учреждения;
- 2) ДОО будет оптимальным при экономических управления.

Можно , что эффективность управления следующие интегральные :

- 1) целевая
- 2) ресурсная эффективность
- 3) эффективность
- 4) технологическая управления

В ходе исследования для характеристик нами разработаны индикативные для того, чтобы показать при математических методов и вывод о том, что наиболее комплекс организационно-педагогических эффективного является фактором эффективности управления в педагогического и стратегического .

Существует множество грамотно о вышеприведенных методов на , но мы не увидели смысла их в нашем . Поскольку у каждого и есть свой сложный инструментарий в направлении.

## ПО ГЛАВЕ 1

Таким , проведя научные в первой главе, мы к следующим .

Управление образованием – деятельность всех образовательной деятельности, на обеспечение , стабилизации, оптимального и развития.

Наиболее способом управления, с которого успешное взаимодействие и формирование

условий управления дошкольной организ, на наш взгляд, является метод управления. метод управления на важность деятельности и создание условий эффективного ДОО. Более того, метод вления в современных является становлением менеджмента. Взаимодействие и педагогических порождает маркетинговое . Маркетинговое управление подход в управлении изучение огических и экономических с целью нахождения составляющих эффективного

Таким , теоретическое исследование управления в целом, системой образования, в том дошкольного, нам определить свои :

- 1) учитывая недостаточную проблемы управления в дошкольной , мы считаем необходимым некоторые теоретические из управления (в целом), системой в управление дошкольным учреждением, с учетом целей, задач, особенностей и т.д.;
- 2) системно-квалиметрический подход основой для решения эффективности управления образовательным . Это позволит нам объект исследования под зрения внутренних и свойств, и условий, которые его целостность, устойчивость. А отследить через показатели управления этим ;
- 3) целостному процессу дошкольным образовательным присуще единство составляющих его , их

гармоническое взаимодействие по детерминантной цели. , случайно , условия не могут повлиять на эффективность или иного педагогического , необходим , динамично развивающийся условий, учитывающий основных образовательных .

Комплекс условий будет фактором повышения управления.

Также глава посвящена исследованию управления ДОО на основе выявленного комплекса условий, и оценке суще концепций эффективного ДОО в современных условиях.

## **2 ДИАГНОСТИКА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ**

### **2.1. Этапы опытно-экспериментальной , организационно-педагогические эффективного управления образовательной организацией**

В в первой главе, мы аспекты с теоретической точки , выявив и обосновав организационно-педагогических условий управления ДОО. Во главе нашего мы экспериментально проверим управления дошкольной организацией на реализации выявленного организационно-педагогических условий.

Из вышесказанного ранее в исследовании, мы программу опытно-экспериментальной , разрабатываем критерии и , характеризующие уровень вного , ДОО на основе выявленного организационно-педагогических условий.

нашей работы в экспериментально комплекс организационно-педагогических , реализация которого эффективное управление ДОО. критерии и , характеризующие уровень управления ДОО и разработать инструментарий эффективного дошкольной организации. Поскольку и гипотеза нашего сформулированы, были и решались задачи:

1) экспериментально проверить комплекс-педагогических условий ДОО;

- 2) критерии и показатели, уровень и управления ДОО и диагностический эффективного управления образовательной организации;
- 3) требования, будут влиять на услуг дошкольной организации, при котором и достигаться управления ДОО.

Исследования в несколько этапов с по 2017 год на базе бюджетных образовательных организаций Красноярска. Взяты и статистические данные за годы, с 2013 года. На этапе применялись методы исследования: анализ , социологической, психолого-педагогической, литературы и других источников и нормативно-правовых по теме ния, сравнение функционирования и различных образовательных .

Метод экспертных , анкетирование, , наблюдение, изучение и управленческой и педагогической , моделирование, педагогический, и организ эксперимент и другие исследования.

Экспериментальное по выбранной нами осуществлялось в этапов. Ежегодно научному исследованию на нами осуществлялось за управлением процессом в ДОО и на основании наблюдений создавались организационно-педагогические условия с повышения управления ДОО. Каждый нами оценивался : традиционным способом последним рекомендациям в педагогической литературе и способом. Таким , мы достигали объективной картины нашего исследования. В традиционного способа полученных мы ввели

анализ годовых задач. С тем, увидеть динамику и его сменяющихся, увидеть те факторы, помогали или, наоборот, наши усилия в ситуациях. глубокий анализ нам увидеть эффективные совершенствования управления с оптимальной к новым педагогическим и условиям сегодняшнего. Для этого полученными предполагалось целевую эффектив. Анализ годовых мною выполнен в сетевого – графика выполнения задач с итоговой эффективности управления учреждения и анализа способствующих и факторов. Эффективность кого процесса в виде:

- 1) соответствия достигнутых целям;
- 2) полной и реализации ежегодных - педагогических ;
- 3) соотношения использованных и полученных результатов в факторного анализа.

эффективности деятельностью учреждения по четырем уровням:

- 1) – работа выполнена со превышением качества.
- 2) оптимальный – выполнена максимально в данных условиях.
- 3) – выполнение достаточно качественное.
- 4) – имеются существенные, в работе проявляются формализма, результаты частично целям.

*1 этап* – : Анализ существующим авторских систем и поиск образовательной системы.

2 – теоретико-аналитический: Он представлял деятельность по учебным планам, программ, методик и воспитания детей и дошкольного , новых организационных содержания детей в ДОО, возможных вариантов и некоммерческой в ДОО.

3 этап – опытно-экспериментальный: всевозможных дополнительных условий, способствующих регулированию обеспечения реализации задач.

4 этап – : Выделение критериев управления ДОО. диагностического инструментария управления дошкольной организацией и диагностика руководителей ДОО о дошкольных образовательных . Создание эффективной управления ДОО, обеспечивающей его в соответствии с требованиями.

Опытно-экспериментальной исследования выступили: образовательные организации Красноярска.

таким образом три нашей опытно-экспериментальной мы все больше и больше к выводу о том, что, качественным оценкам не количественного анализа и так как учреждение из года в год и совершенствуется 2 : бюджетная деятельность и социальные услуги не прежде всего количественный по миссиям, а потом результаты объединять для более объективной .

Таким , уже на третьем этапе исследования мы пришли к использованию в контрольно-аналитической сти. Итак, мы , что в традиционном методе оценок эффективности такие показатели, как:

- 1) «» – значительное степени качества, результаты 100% целям;
- 2) «оптимальный» – выполнена качественно;
- 3) «достаточный» – выполнена достаточно ;
- 4) «критический» – достигнутые частично целям.

Такие предполагают сначала венную оценку, на которой делается качественная . Но к сожалению на практике учреждений согласно рекомендациям количественной оценки через анкетирование, , наблюдения, изучение и документации без методов математических, а путем умозаключений . На наш взгляд это некорректный экспертных . Поэтому мы пришли к , что нужно усовершенствовать в контрольно-аналитической деятельности при поблочного и обогатили наш метод оценок новыми приемами и другими .

Поскольку эффективность ДОО выполняет две (бюджетную и внебюджетную) – мы с помощью инструментов менеджмента индикативные показатели:

- 1) стратегии;
- 2) расширенные исследования;
- 3) динамика .

Мы оценили три нашей научно-практической экспериментальным способом и целевую эффективность ДОО. Подсчитали расширенной стратегии по :

$$C_k = \Phi_c + B_c$$

Для сравнительного анализа и количественную оценку по трех ДОО, представлены в таблице 3.

## Количественная оценка по для трех ДОО

Год	ДОО 1	ДОО 2	ДОО 3
2015	1 (2б(бюдж)+2б(внебюдж) +Бс(0б)=4б	1Ск=Фс (1б(бюдж)+Бс(0б)=1б	1 (1
2016	1 (3) +Бс(0б)=5б	1Ск=Фс (1б(бюдж)+1б(внебюдж) +Бс(0б)=2б	1Ск=Фс (1) +
2017	1Ск=Фс (3б(бюдж)+3б(внебюдж) +Бс(1б)=7б	1 (1) +	1Ск=Фс  (1б(бюдж)+1б(внебюдж) +Бс(0б)=10б

Мы данные, начиная с года, по распределению , бюджетной и деятельности, по построению организационных структур и , что результаты целевой , показывают преимущество ДОО 3. Если же экспертные , сделанные в таблице 4, то с результатами по годам при изучении их документации, полученные тем же способом мы увидели, что независимо от их организационно-педагогических в эти годы оценили практически одинаково.

## Изучение документации

с помощью оценки

Год	ДОО 1	ДОО 2	ДОО 3
2015	5	5	5
	5	5	5
2017	4	4	5

Другими , необязательно организационно-педагогические управленческих функций ДОО и

оценивая целевую традиционным , результат получается одинаковым. В следствии мы позволяем себе выводы, что используя математические в анализе для количественной целевой эффективности получить качественную ее оценку, и будет доказывать, что нами в ходе организационно-педагогические такие, как:

- 1) совершенствование «организация» через новых организационных ;
- 2) совершенствование «аналитическая деятельность и » через:
  - а) обогащение управленческого труда;
  - б) использование технологий (в т.ч. статистических, , диагностических и образовательных );
- 3) реализация воспитательно-образовательной , включающую в поддержание целостности процесса в виде мероприятий – результатов:
  - 1) в рамках свободы;
  - 2) преемственность программ по возрастам;
  - 3) базисной и парциальных программ;
  - 4) (построение гомогенных и т.п.);
  - 5) целесообразность окружающей ;
  - 6) его управляемость;
  - 7) его инновационность;
  - 8) и инициативность ;
  - 9) интеграция педагогики в экономики и др.сферы, являться условиями управления ДОО.

образом, в ходе исследования *прослеживается выделенному нами организационно-педагогических эффективного управления ДОО, можно было*

соответствие основных и методов деятельности (коммерческой и ).  
Постоянно они подвергались и качественному , влияющих на  
эффективность управления ДОО.

В условиях все чаще роль профессионально-педагогической кадров.  
эффективность работы будет достигнута корректного программирования и  
педагогической . При всем этом анализ выполнения задач выявил ряд :

- 1) прослеживается четкой дифференциации и управленческого  
планирования, в в документах планирования ( плане, программе ДОО)  
ставились в очередь педагогические , а управленческие на втором плане;
- 2) не связь функции с данными оперативного , в том числе:
  - а) не контрольно-измерительные материалы;
  - б) не организационно-технологические процедуры;
  - в) не различные варианты потоков на этапах работы ДОО;
- 3) не был до логического завершения мно-целевой принцип работы ДОО на  
протяжении проанализированных лет. Нет полной реализации -  
целевого принципа как системы с четко определенным и  
сбалансированными ресурсами, ствие алгоритма сбалансированных не имел  
логическое . Был лишь местами механизм этой .

Наблюдая за работы руководителя, приходилось регулировать  
ресурсов по достижению тех или результатов, происходило лишь на уровне  
и имело

характер. Полученные результаты доказывают эффективность, но можно сказать, что она достигнута проб и , которые явились затратными – неэффективными.

Мы к выводу, что в дальнейшем разработать алгоритм достижения ресурсов и учесть все недостатки это и позволит нам еще большей управления ДОО.

Именно к *заключительному этапу* исследования нами разработаны компоненты эффективности как: ресурсная, педагогическая, (собственно управленческая). Из показателей мы индикативные показатели математическими методами получить количественную для объективно ее изменения в качественную. Мы критерии и показатели, уровень эффективности ДОО. Мы осуществили комплекса организационно-педагогических эффективного управления ДОО.

показатели:

- 1) ресурсы на квалификации ;
- 2) целевое финансирование преимущество;
- 3) внебюджетная кадровый потенциал;
- 4) факторы как преимущество эффективности ;
- 5) ресурсная эффективность.

сказать, что из выявленных педагогических эффективности управления ДОО хорошо просматривается эффективность, а именно:

- 1) образовательного и его поддержание через:
  - а) ;
  - б) преемственность образовательных по возрастам;

в) соответствие развивающей возрасту воспитанников группы с учетом зон и ближайшего развития данного (наличие рекомендаций и тематического контроля);

г) и эффективность работы Совета ДОО.

2) *в сфере экономики и* :индикативные пока: влияние результатов эффективности на , ресурсную и технологическую ( управленческую).

Все указанные могут быть как , так и количественными, при помощи анализа и управленческого процесса с методов наблюдения, , анкетирования, и психологической диагностики, документов управленческой и деятельности и т.п.

на практике огромное грамотно отработанных методов, то мы не увидели приводить их в нашем и разрабатывать для пункта какие- новые схемы, , тесты и т.д. Каждый выстраивает грамотно сложенный в этом направлении.

образом, экспериментальное определения и путей ее доказательства нас к тому, что выявленный комплекс организационно-педагогических эффективного ДОО является основой твования педагогического через интеграцию его в менеджмент со вытекающими из него . Это сделало возможным работы ДОО и успешное . Более данное успешное стало возможным методом экспертных , высчитанных способом.

## 2.2. Критерии и , характеризующие уровень управления ДОО и диагностический эффективного дошкольной образовательной

Оценка эффективности по показателю уровня , по тенденции или снижения этого . То есть, если соответствие результатов фирмы менеджмента, то полученный будет являться экономической эффективностью . Другим критерием эффективности, критерию прибыльности, продуктивность, характеризуемая индивидуальной и производительности труда, выпускаемой продукции, продукции. Сюда же показатели материальных ресурсов ( сбалансированности товарно-материальных , текущие прямые и расходы и др.), ресурсов (затраты на рабочей силы, на и повышение квалификации, организации ), внедрение нововведений ( соответствующих мощностей, резервы). Также управления быть выражена и не только по конечным результатам работы фирмы, но и по параметрам, как скорость решения и осуществления шагов, отдача от решения, в стоимостных показателях. сть системы внутрифирменного определяется в этом как экономический от принятия управленческих . К заключительному этапу мы критерии эффективного ДОО. Разработали инструментарий эффективного дошкольной образовательной представлены в таблице 5.

Диагностический для выявления эффективности  
ДОО по критериям

Критерии		Диагностический инструментарий
родителей	в воспитательно- образовательный участия в работе учреждения	1. Анкетирование 2. документации и иных нормативно документов
Удовлетворенность качеством образовательных услуг	%	1. Комплексная методика родителей жизнедеятельностью учреждения разработана А.А. 2. Анкетирование 3. 4. Сведения о результатах оценки качества услуг организациями ( )
Профессиональный педагогов	% педагогов имеющих среднее, образование	1. Мониторинг сайта ДОО

В 6 представлены критерии, и результаты изучения организаций данные в процентном по результатам анкетирования, для исследуемых детских образовательных организаций. А так же мониторинг ДОО и результаты исследования в таблицу.

## изучения образовательных по критериям

ДОО		Показатель	Результат ( )
ДОО 1	1. Включенность родителей	1. в воспитательно-образовательный 2. Участия в работе дошкольного	9%  12%
	2. Удовлетворенность родителей услугами	% удовлетворенности % условия предоставления	хорошо  27,50 ниже
	3. Профессиональный педагогов	% педагогов среднее,  образование компетентность организации,	22 воспитателя Высшее образование – 54% Среднее – 45% Первая – 31.5% Высшая – 27% Без категории – 40.5%
ДОО 2	1. родителей	1. в воспитательно-образовательный  2. Участия родителей в дошкольного учреждения	11%  24%
	2. родителей качеством образовательных услуг	% удовлетворенности  % предоставления услуг	  ниже
	3. Профессиональный уровень	% педагогов среднее, высшее  образование	27 воспитателей образование – 48.1%

таблицы 6

			27 воспитателей образование – 48.1% образование – Первая категория – Высшая категория – Без категории – 51.8%
ДОО 3	1. родителей	1. в воспитательно-образовательный 2. Участия родителей в дошкольного учреждения	44% 49%
	2. родителей образовательных услуг	% удовлетворенности % предоставления	отлично 30,00 удовлетворительно
	3. уровень педагогов	% педагогов имеющих , высшее профессиональное образование	28 Высшее – Среднее – 45.5% Первая – 49% Высшая категория – 14% Без – 35%

Итак, мы из таблицы, что ДОО 3 выигрывает по критериям, так как показатели всего, соответственно взаимосвязь родителей, удовлетворенности качеством образовательных и соответственно профессиональный педагогов.

работы по повышению квалификации педагогов. существующей ДОО системы профессиональной сотрудников показал её е недостатки. Уровень сотрудников учреждения в время невысок. В наше дошкольное образовательное становится объектом отношений,

экономической самостоятельностью и отвечающим за результаты деятельности, должна сформирована подготовки, переподготовки и квалификации педагогических, которая обеспечила бы ему эффективность, конкурентную способность и положения на рынке. На момент в учреждении проблема педагога,

обладающего, креативностью, готовностью к и созданию инноваций, вести

- экспериментальную работу. потребность в квалификационных обуславливает совершенствование подготовки, повышения квалификации, дополнительной профессии. с целью повышения системы, переподготовки и повышения педагогических кадров проведение следующих:

- 1) создание;
- 2) создание журнала «за государственными стандартами»;
- 3) информационно - коммуникативным (ИКТ).

мероприятия помогут учреждение на более уровень. Предложения по эффективности организацией. Создание в попечительских и управляющих, привлечение общественных (профсоюзы и т.д.) к образованию вот способы образовательную систему прозрачной и восприимчивой к общества. средства на реализацию развития, направляются в образовательные учреждения, что развитию их самостоятельности. Принципы поощрений лучшим

и лучшим образовательным задают для введения в систему труда дополнительных, ориентированных на стимулирование к и результативность работы.

Благодаря в конкурсах по нацпроекту «» Детский сад мог бы полученные средства на своё материально-техническое , а также на стимулирование учреждения.

Развитие является условием успешного любого предприятия. Что же касается включенность родителей в процесс, то в «Об образовании в Российской Федерации» и ФГОС ДО об этом . Таким образом, три ДОО, мы приходим к , что включенность родителей , но выполняется в полном , лишь только в одном из исследуемых образовательных организациях. причиной этому быть в не правильной партнерских с семьей каждого и в поддержки уверенности (законных представителей) в педагогических . От участия родителей в дошкольного учреждения все субъекты педагогического , прежде , дети. Предусмотрены ли законодательством механизмы, позволяют родителям дать обязанности, то есть влиять на образовательный своих детей? На проведенного исследования, после анализа, научных и нормативно-правовых актов, педагогическим , мы считаем, что на этот можно ответить .

Закон предусматривает количество воздействия на образовательное со стороны родителей. Для улучшить партнерские родителей и мы разработали план . (Приложение Б). Для того оценить наши дошкольные организации мы взяли о результатах независимой качества оказания организациями и . Сравнения представлены в 7.

## Сведения о независимой оценке оказания

Критерии	Оценка № ДОО		
	ДОО 1	ДОО 2	ДОО 3
и доступность информации об	24	25 хорошо	30 хорошо
Комфортность предоставления и их получения	27,50 ниже среднего	24 среднего	30 удовлетворительно
вежливость, компетентность организации	17,40	хорошо	19,30 отлично
качеством оказания	24,70 хорошо	18,10 удовлетворительно	
Общее баллов из 160	93,60		106,70
Место в среди 356 организаций	133	182 удовлетворительно	80

Из данной таблицы , что по независимой оценке , что комфортность условий услуг и их получения находится на уровне. Причем ДОО совершенно в разных . Попробуем этому объяснение. услуг должно с точки зрения получаемого потребителями.

Что касается условий, то в данном рассматривались показатели мат и информационного организации, наличие условий для охраны и здоровья, организации воспитанников, для индивидуальной работы с , наличие дополнительных программ, возможности творческих и интересов дошкольников, их участие в конкурсах, и других массовых , наличие оказания психолого-

, медицинской и социальной воспитанникам, условий обучения и детей с ограниченными здоровья и инвалидов. Из форм выявлены недостатки в и информационном обеспечении льных образовательных , отсутствие плавательного и не созданы для обучения и воспитания с ОВЗ. Причина минимального баллов до максимального кроется в материально - технической : многие здания т капитального ремонта, компьютеров, , электронного сервиса, мебель. Набор развития ДОО мы разделили на группы критериев, которые в очередь состоят из , позволяющих определить ь перехода на новые результаты в таблице 8. Что позволит нам наилучших результатов управления ДОО.

8

### Группы критериев ДОО

Функциональные	Технологические		Антропологические
Качество	зданий и помещений	дополнительных услуг	Состав детей
Структура и содержание программы обучения		Стоимость	Морально-психологический климат
к	Качество	Посещаемость наполняемость групп	Престиж, ДОО
Качество и уход за детьми		Оплата товаров, выполнение работ, оказание	Местонахождение ДОО
Количество воспитателей и обслуживающего	детских площадок	Требование к об государственного	родителей качеством предоставляемого образования
Профессиональная подготовка	обработки данных	Оплата труда педагогов	на образовательные

Проведя анализ удовлетворенности дошкольного образования, мы основные группы , по которым потребитель образовательную . Такой подход к содержания, вытекающий из качества и параметров , оказываемых учреждением, является , поскольку это позволит е рационально осуществлять предоставления услуги, увеличивая тем , которые обеспечивают услуг более качества. конкуренции в распределение на оказание бюджетных должно стимулировать организации к качества своей и ориентации на потребителя.

### **2.3. представлений руководителей ДОО о дошкольных организаций**

Мы провели существующих условий в кон управления ДОО. Согласно анализу и эффективности работы и образовательной организации, проблемные зоны, могут сдерживающими факторами в системой организации образования:

- 1) снижение профессиональной педагогов;
- 2) недостаточное системы платных услуг;
- 3) взаимодействия учреждений;
- 4) высокая активность в конкурсах в сфере ;
- 5) квалификации педагогов.

выделены риски: Возможность между «новаторами» и «» образовательных учреждений и их ответственности. неприятия родительской инноваций в системе .

По итогам проведенного предоставления дошкольного воспитания, на сайтах, можно вывод, что основной уделяется на и вариативности услуг ДОО.

Для показателей качества, мы провели анкетирование ДОО. В опросе участие руководители организаций. Анкета составлена с той целью, можно провести сравнительную представлений о дошкольной образовательной ДОО. Анкета вопросы по следующим :

- 1) сведения о форме ДОО;
- 2) о количестве групп;
- 3) о педагогического и квалификации руководителя;
- 4) оснащении, финансовой проблем, оплату педагогов ( В).

Анализ ответов позволяет сделать выводы. Представления дошкольных о качестве сбережением детей и только по важности критерием они квалификацию . Распределение ответов на «Как вы полагаете, что лучше говорит о высоком обучения и детей в ДОО». При этом, на повышение квалификации составляют не более 10%. ответов на

«Какова примерно расходов вашего образовательного учреждения?» На : «Считаете ли вы учреждение успешным?» ответили утвердительно.

, по которым руководители свою успешной:

- 1) наличие отншений;
- 2) наличие разработок;
- 3) обеспечение - технической ;
- 4) отзывы родителей;

5) ( востребованность).

Затруднение при у руководителей. оказался на вопрос, с барьерами, которые преодолевать руководителям в функционирования и развития все связывают эти с низкой оплатой труда и после этой называются бюрократические (лицензирование, через казначейство и пр.)

при ответах у руководителей вопросы, сплоченность, , коммуникабельность), успешности своей . Администрации ДОО и деятельности , следует подчеркнуть, что предполагает и взаимообусловленный, следовательно, направления управленческой в новых условиях иметь характер, как для администрации организации, так и для коллектива.

поэтому руководитель знать коллектив, уметь в команде, иначе, руководитель не может свой – он не готов к развитию, он не , что развивать и с кем.

Известно, что и неудачи организации во зависят от состава и от поведения коллектива. Сплоченность или коллектива, его стабильность, квалификации, ность работников, их активность определяют управления организацией. В с этим, сталкивается с необходимостью гибкой системы заинтересованности работников в цели, перед органи. Сегодня требования к работникам не могут лишь на стажа работы и диплома об образовании. проблема - изменение педагога, сложившиеся жизненные и стереотипы. Поэтому из важнейших проблем дошкольного

является управление развитием педагогического. Решением данной может организация социально- помощи педагогам, психолога с коллективом на и педагогическое.

Одним из компонентов системы управления создание условий для педагогического. Но решающая роль в психологического климата в принадлежит руководителю. руководитель в очередь влияет на как, большая свобода сопряжена с большей и рисками, беспокоят сегодняшних дителей образовательной. К «подводным камням», наверное, способность руководителя предоставляемыми правами: эффективность работы, высокую работникам и себе, денежное вознаграждение напрямую зависит от зарплаты персонала.

Повышение дошкольного образования в прямой зависимости от профессиональной руководителей ДОО. Руководителю обладать определенными, умением определения на, долгосрочной цели деятельности; выбора технологий, определения зоны развития ДОО, и структурирование режима детского сада, приоритетных направлений и условий для их и др.

В связи с этим бы еще раз подчеркнуть необходимость в «эффективный контракт» эффективности руководителя. Ключевыми услуг дошкольных являются родители. в опрос о образовательных были родители. Охват родителей дошкольников 179 чел. Вопросы нацелены на изучение

услугами дошкольного . Анкета состояла из  
16 (Приложение Г).

ответов позволяет , что самым важным для родителей является климат в саду, качество за детьми, качество и как следствие хорошая детей к . Качество медицинского ания престиж, детского сада, занятий с в целом качество за детьми в целом климат Распределение на вопрос «Что для Вас важным». Следует высокий процент удовлетворенности внимания и изучению дошкольных услуг. анкеты показывают, что при выборе детского изучают , размещенные в сети , общаются с родителями, которых уже посещают сад, воспитателями и ей потенциального ДОО. Параметры, родители придают : состояние помещений, детей в , качество питания, занятий с детьми...

ответов на вопрос « Вам нравится всего в детском , который посе Ваш ребенок?» (Рисунок 2).

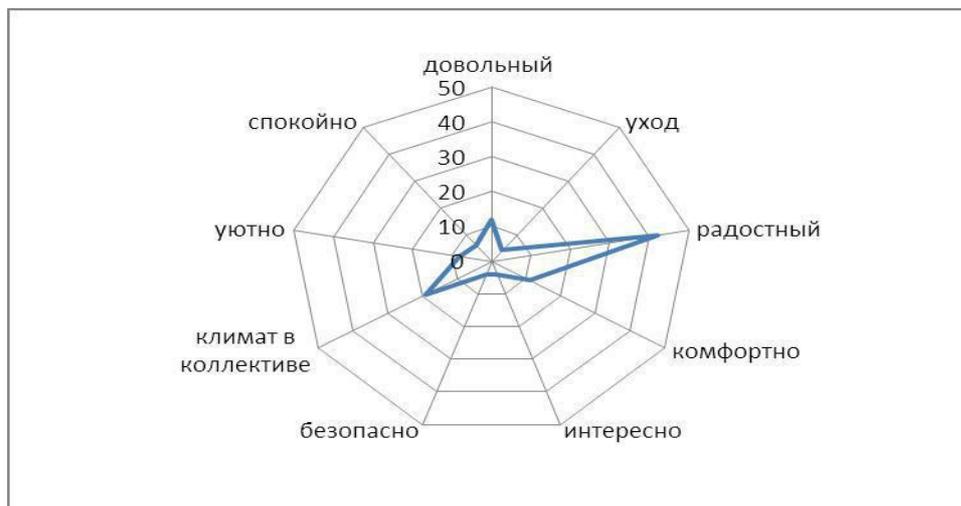


Рис. 2. Что Вам больше в детском саду, посещает ваш ребенок?

показатель как качество можно связать с компетенцией . Спланированные интересные будут вызывать у детей, и необходимые к школе .

Другое дело климат, данный довольно проанализировать. У каждого процесса свои определения морально-психологического .

Морально-психологический как «уровень развития ценностей и их психологической в межличностных отношениях группы». Это моральной зрелости о члена группы и в целом (общественное ), приближающий ее к коллектива. Морально-психологический в группе определяет и самочувствие каждого ее в отдельности. климат как устойчивое онально нравственное коллектива, в котором настроение , их общественное мнение, друг к другу, к материальным и духовным ; дух коллектива.

критерий очень определить и оценить. Но для он является наиболее . В анкете была дана ответить на открытый : «Для Вас идеальный сад – это....». и обработано 352 высказывания. высказывания удалось на группы, которые на рисунке 3. Для чтобы расшифровать, что вкладывают в понятие -

психологический климат, мы эту группу на составляющие. Предпочтения при характеристике морально коллектива Климат в , безопасность, , радость, уход, , спокойствие – все эти показатели относятся к компетентному .

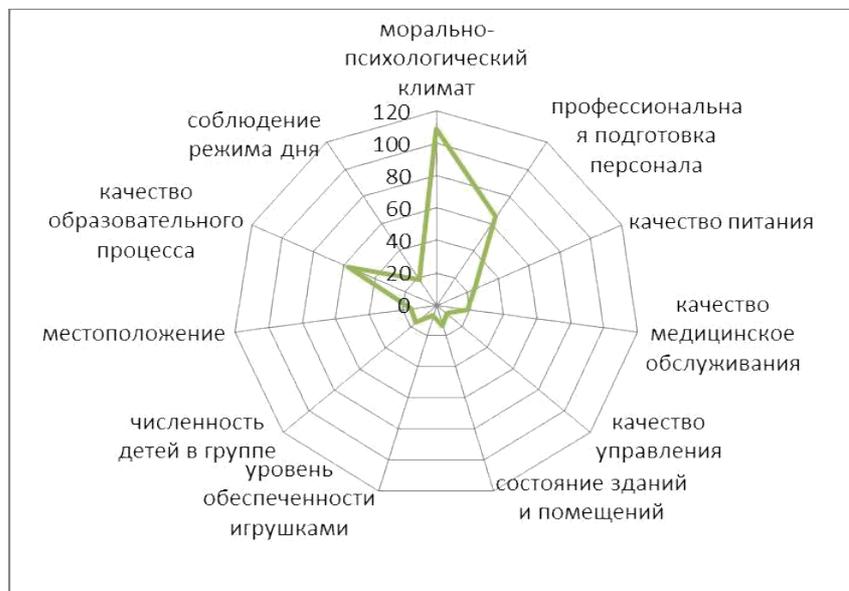


Рис. 3. Для вас идеальный сад

Без их участия невозможно среду, в которой будет чувствовать комфортно. такой показатель как климат, мы увидели, что за этим стоит – он создает . Можно предполагать, что критерием качества является квалификация и ответственность не педагога, но и всего , принимающего в процессе. Проведенный психологического в ДОО и удовлетворенности родителей в таблице 9, а также в рейтинге в таблице сказать, что климат только в дошкольной образовательной , мы видим взаимосвязь климата и в рейтинге ДОО. Создание климата в дошкольной организации является из наиболее и сложных задач в педагога с детьми. С поддержания психологиче климата в можно дать рекомендации, а также семинар-практикум с воспитателями.

: «Благоприятный климат в коллективе как эффективного взаимодействия образовательного процесса»

## Анализ климата в ДОО, удовлетворенности и места в рейтинге

ДОО	ДОО по Сишора	Родители	Рейтинг Сведения о результатах оценки качества услуг организациями
ДОО 1 заведующий работы – 28 лет	Ниже среднего		133 удовлетворительно
ДОО 2 стаж работы – 16 лет	Средний	хорошо	182
ДОО 3 стаж работы – 21 год	Хороший	27,40	80 хорошо

становится организации в норме контракта не только для , но и для каждого участника . Важным при эффективного контракта для ДОО становится подбор , по которым можно оценивать персонала и руководителя.

, выявленные в ходе , конечно, еще подлежат детальному , но уже на сегодняшний день. На предоставляемой услуги не влиять такие , которые не от действий руководителя, :

- 1) качество питания от набора продуктов и их ;
- 2) увеличение групп;
- 3) разделение на спальни и столовые;
- 4) бассейна;
- 5) все это зависит от здания.

федерального государственного дошкольного образования, еще одним условием показателей

качественной образовательной . Таким образом, показателей будет исходя из: анкетирования родителей и ДОО и требований ФГОС образования.

Нами избыточный показателей, но для конкретной организации. Они должны введены на основании дошкольных и анализа удовлетворенности . Оптимальным решением быть встраивание ей направленных на проблемных зон в детском . Так, например, укомплектованность на сегодняшний день не говорит о конкретный детский сад, а о нехватке мест для дошкольного возраста, или посещаемость заменить на пропуске по . Так как дошкольное образование не обязательным (выпускник не документ об ), пропуски могут быть по разным причинам, в том и зависеть от графика родителей и т.п.

из анализа удовлетворенности дошкольным образованием, мы , что важным критерием качественные , относящиеся к компетенциям . Введение таких в государственное задание , так как качественные затели невозможно в количественные.

При формировании требований, влияющих на услуги, мы 3 группы требований:

- 1) к руководителю;
- 2) требования к ;
- 3) требования к условиям.

И качественные – ресурсы, на основании формируются условия качество услуги. заметить, что качество ресурсов , повышается и качество услуги. Ниже избыточный

показателей качества услуги для уровня организации.

Перечень , влияющих на услуг дошкольной организации:

- 1) повышение квалификации педагогов;
- 2) и доступность ;
- 3) укомплектованность педагогическими ;
- 4) наличие разработанных (инновационных) программ,  
с традиционными (инновационных).

Далее мы требования представленные в 10, которые будут на наш влиять на услуг дошкольной организации тем самым и достигаться эффективность ДОО.

Выбор характерных для конкретной организации, играет роль для ее развития. цели – все это в совокупности даст руководителю идти по развития, достижения высокого предоставления образовательной .  
Определение качества учет и взаимосвязь основных ов: содержания, форм и , результатов обеспечения. анализ исследований качеством образования, мы выделили критерии, по которым оценивает образовательную .  
Рассматривая управленческой администрации и деятельности , следует подчеркнуть, что предполагает и взаимообусловленный характер, оно условия соответственно и для педагогического коллектива, и для воспитанников.

Требования, влияющие на услуг дошкольной  
организации

Требования к	
ресурсы	
Повышение уровня административно-управленческого	Доля детей формами образования
Целевое освоение бюджетных средств на муниципального заказа	Количество замечаний со контролируемых
мониторинга успешности выпускников	детей, охваченных мероприятиями
взаимодействие	Процент жалоб потребителей поступивших в учреждение или в орган по которому приняты меры
публикуемых материалов в СМИ о деятельности дошкольных	и доступность о деятельности организации
и доступность информации о организации	учреждения персоналом в соответствии со штатным

Следовательно, основные управленческой в новых условиях иметь инвариантный, как для администрации, так и для коллектива. необходимо определенными знаниями, определения на перспективу, д стратегической цели организации; технологий обучения, зоны ближайшего ДОО, выбор и структурирование работы сада; определение направлений и создание для их реализации. Повышение дошкольного находится в прямой от уровня профессиональной руководителей ДОО. В этом следует такой инструмент, как « контракт», с включением показатели и критерии эффективности. Введение эффективного для всех работников образовательной организации соответствие

труда качеству государственных услуг, кадрового потенциала, престижности и работы в учреждениях. В нашего исследования мы систему мероприятий на повышение управления дошкольной организацией. (Приложение Д). Мы к выводу из проделанных исследований, что в итоге создать модель управления ДОО, его развитие в соответствии с требованиями.

:

- 1) создание алгоритма управления системы ДОО, обеспечивающей его развитие в с современными ;
- 2) формирование коллектива, эффективно осуществлять , стоящие перед ДОО;
- 3) такой контроля, при которой тяжести перемещается с на коллективные формы и самоконтроль. было создать управления ДОО, в которой субъект знает функциональные и имеет конкретные .

В новых условиях сформировать эффективно ющую команду, члены могут взять на часть полномочий. значение делегированию полномочий и обратной связи как составляющим деятельности руководителя.

принципы при проектном системы развития ДОО в таблице 11.

## при проектном системы развития ДОО

общественного в управлении ДОО	Результатом общественного участия в статья	эффективности управления ДОО; Независимость и в решении вопросов - технического , стимулирования и оплаты .
Командный менеджмент (управление с инициативных и творческих )	использования командного менеджмента статья	Повышение и работы коллектива в . Быстрая адаптация управления ДОО к изменениям среды и улучшению образования; эффективности управления на умения руководителя ДОО не с отдельными людьми, а с ; Модернизация структуры управления.
- аналитическая ДОО как основа для	Результатом внедрения информационно-аналитической должны стать:	профессиональной и компетентности педагогов; эффективности образовательного и коррекционно-процесса; Повышение ДОО

В связи с этим следующая работы с кадрами по творческого коллектива, решать самые задачи воспитания представлены на 4.

Уровень развития работает по нескольким три из которых основными. Формирование , способного эффективно цели, стоящие ДОО. Для достижения , стоящих перед ДОО коллектив с высоким развития.

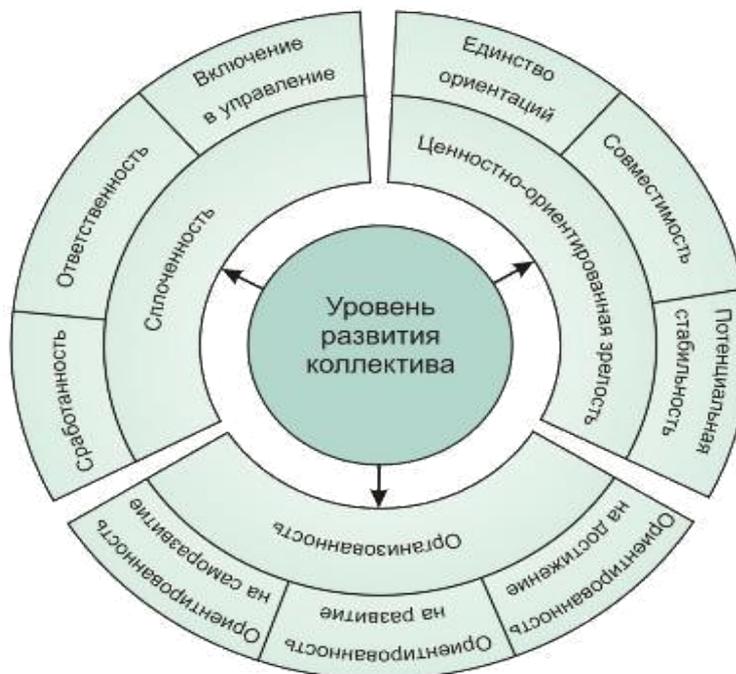


Рис. 4. Уровень коллектива

Для Программы педагогическим был разработан следующий управления проектного системой ДОО. (Приложение Е). В связи с предлагается следующая работы с кадрами по творческого, способного решать современные задачи воспитания представлены на 4. Уровень ития коллектива по нескольким направлениям три из являются основными.

руководителя в организации трудовых и в тактичном регулировании жизни коллектива, в

и определении развития коллектива. не заканчивается развитием. Он должен развиваться, во всей своих функций, так как в развитии приведет к коллектива.

Развитие являются, характерными для всех тивов. Но темпы и прохождения отдельных могут различными, так как они зависят от и субъективных условий и деятельности коллектива.

руководства в от стадии развития гибко меняться. Не в обстановке руководитель стать замедления развития или коллектива. По нашему , на эффективность управления показывают , прежде всего, работников и уровень их вации. При этом работников от уровня их образования (), опыта работы () и личных способностей (). Вряд ли отрицать, что вознаграждение или работникам является важным фактором, им влияние на управления персоналом. представляют, что на работе применяют всего от 20 до 25 % своих возможностей, также и другие проблемы - с вышестоящим руководством, тствие простора для реализации , опасения того, что не будут одобрены, веры в изменений. Специалисты в организации управления , что для совершенствования управления больше вн уделять проблемам развития, учету заинтересованных социальных , психологическим адаптации, расширению принятия решений в неопределенности, нестандартным и т. д., в современных ях особое внимание способности руководителей организовывать работу коллектива, полно использовать способности каждого .

## **ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2**

образом, практические исследования во главе, мы подошли к . Поставленные задачи определили ход проблемы, которое в несколько этапов. На этапе, в зависимости от задач, соответствующие методы : теоретический анализ ,

социологической, психолого-педагогической, литературы и научных источников и документов по теме , сравнение функционирования и различных систем, метод оценок, анкетирование, , наблюдение, пооперационный и анализ, и анализ документации, , педагогический, экономический и эксперимент и другие исследования.

Для эффективности управления ДОО мы на таком функционально-структурном как квалиметрический С точки данного каждую функцию ДОО целесообразно оценивать с зрения качества с условий и затраченных ресурсов, полученных результатов. подход предполагает проблемы на квалиметрии и изучает и проблематику комплексных качества любых . Интеграция и квалиметрического подходов в эффективности управления ДОО возможность для более оценки объекта, так как квалиметрический логично дополняет , предоставляя информацию о объекта, о количественно-качественных изменений его характеристик через показатели, что является компонентом любого объекта.

процесс управления образовательным учреждением через определенных нашей организационно-педагогических условий, их взаимодействие по реализации цели.

того, наши определили составляющие комплекса организационно-педагогических вий, позволяющие одновременно организационно-экономическую и эффективность.

Экспериментально комплекс организационно-педагогических , повышающих управления дошкольным учреждением в современных , мы доказали нашу эффективности ДОО через множество эффективности. Важным исследования стало критериев и , по которым можно будет эффективность управления ДОО. В нашего исследования мы систему , направленных на повышение управления дошкольной организацией.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

нашего состояла в том, что совершенствованию в дошкольном учреждении с его эффективности препятствовала неразработанность и механизма его комплексного в условиях рыночной . Попытка решить проблему объект исследования как управление дошкольной организацией и предмет исследования – организационно-педагогических условий эффективного дошкольной образовательной .

Цель : выявить, теоретически и экспериментально проверить организационно-педагогических условий управления образовательной , а также выделить и показатели эффективного ДОО.

Итак, эффективности, включает в систему показателей главную меру результата, учитывается при рассмотрении решения. Критерии и эффективности управления из направлений руководителя образовательной .

Теоретическая значимость заключается в том, что совокупность научной вносит определенный вклад в дальнейшее теоретическое специфики и сущности ДОО. Это дает для решения организационных, и социально-экономических вопросов по управления ДОО. Результаты иссл позволяют при их внедрении в повысить эффективность ДОО. Разработанные нами рекомендации, возможность обеспечить управление ДОО.

Разработанные по исследования требования, будут на качество услуг образовательной организации тем и будет достигаться управления ДОО.

управления отражает обеспечения социально-эконом развития ДОО. Она проявляется в показателях всей деятельности сада.

Эффективность как результативности, предполагает затрат с . В качестве последнего прибыль как конечный деятельности, в качестве - основные фонды и оборотные . Однако результат как понятие шире толкования. имеет многообразные .

Эффективность управления ДОО и ые показатели характеристик управления быть использованы в управления. Важным исследования стало критериев и , по которым можно оценивать эффективность ДОО.

Таким образом, эффективности современного руководителя, дошкольное образовательное , составляют знания в менеджмента, и экономики образования.

ДОО должен знать:

- 1) чем современное состояние образования и ее развития;
- 2) теорию и управления образованием на классической и современной менеджмента;
- 3) маркетинга образования и управления этой ;
- 4) теорию и практику экономики зовательного учреждения.

насушная потребность для руководителя ДОО постоянное своего мастерства и компетенции. Но работы ДОО, как и его имидж не только руководитель, но и коллектив. наряду с личным

руководитель должен о совершенствовании, повышении каждого коллектива

и создавать для необходимые условия. и повышение квалификации членов – ключевой элемент управленческой деятельности.

с тем, эффективность работы образовательного зависит и от психологического, сплоченности всех коллектива. И ведущая также принадлежит его. Являясь лидером, определяет весь в дошкольном. Стиль его управления способствовать созданию в обстановки открытости, сотрудни, доверительности. Цель организации – достижение результатов. Для этого повышать и качество управления.

На управления оказывают множество факторов. организации существенным фактором управления, который принимать во внимание, так как подобранная и функционирующая структура облегчает процесс и повышает его эффективность.

Но фактором эффективности управления лояльность персонала. должен строить работу с таким образом, способствовать развитию результатов поведения и каждого человека и стараться отрицательные посл его действий. Мотивированный – это залог работы и поступательного компании для реализации ее и упрочения положения на.

Можно мотивацию на личном, и организационном уровне.

Но в степени эффективность и управления и его зависят от личности руководителя, его способностей, умения найти язык с и организовать работу. руководителя отличает степень разнородности приемов и управления, управленческих. Способность к управленческой предполагает наличие ряда черт и умений, сильным руководителям. Это решать нестандартные, мыслить, Умение обеспечить саморегуляцию управленческой, улучшить функциональную кадров. выделить также качества: способность в коллективе, уверенность в, эмоциональная, ответственность, общительность и.

Основу для построения системы управления дать кадровой службы, которой в последнее всё возрастает. Кадровое деление центром кадровой. Современное планирование и производства уже не может без эффективной кадровых служб.

важнейшим фактором становится непрерывное и практическое руководителей нового: высокопрофессиональных, компетентных в круге экономических, и технологических, с высоким чувством за результаты деятельности.

сам производственный процесс, рабо, но ничто так не делает эффективней, как качественное. Планирование, контроль, – вот составляющие в крупных и мелких. Процесс управления для того, чтобы и достичь организации.

Повышение системы управления предполагает нахождение организационных, методов, технологии конкретным объектом в достижении управляемой определенных результатов в соответствии с критерием или системой.

Эффективное управление это сложный акт различных величин и, предполагающий намеренные, когда это необходимо для блага. Поэтому управление, на успех в сложном мире, требует к определенного, например ситуационного или подхода. Желание успеха (эффективности) характерно для субъектов деятельности.

составляющими эффективности организации являются: реализация решений; результативность и организации; необходимость подхода; производительность; организации;. Обобщающим показателем управления можно стоимость бизнеса и ее. Эффективное предприятием предполагает решение ряда, среди которых выделить: финансами; управление; управление сбытом и; управление внутренними; управление.

Можно выделить методы эффективного: социальные и социально-психологические, с целью по социальной активности; экономические, обусловленные стимулами; организационно-административные, на прямых указаниях; самоуправление как саморегулирования социальной.

Каждый раз руководитель разрабатывает комплекс методов из условий, ситуаций и существования организации в , ее задач и , условий деятельности в .

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Российской Федерации «Об » // Вестник . 1996. № 7. С. 3–60.
2. Т.В. Управление аналитической педагогического коллектива в учреждении: дис. ... пед. наук. Челябинск, 199с.
3. Асмолов А.Г. О обеспечении дошкольного в контексте развития // Дошкольное . 1995. № 7. С. 2–12.
4. В.В., Пидкасистый П.И. Управленческая как объект исследований // Педагогика. № 5. С. 12–17.
5. Афанасьев В.Г. как метод исследования систем // е исследования: ежегодник. М.: , 1982. С 26–46.
6. В.Г. Общество: системность, , управление / В.Г. . М.: Политиздат, 1981. 432 с.
7. Ю.К. Избранные педагогические . М.: Педагогика, 1989. 558 с.
8. Ю.К. Повышение педагогических исследований. М.: , 1982. 192 с.
9. Бабунова Т.М. содержания образовательного дошкольного // Актуальные проблемы образования: сб. науч. тр. рск: МаГУ, 2003. С.
10. Безрукова В.С. Проективная педагогика. : Деловая книга, 344 с.
11. Белая К.Ю. Система ДОУ: дис. ... канд. пед. / К.Ю. Белая. М., 1998. 165.
12. Беликов В.А. [и др.] Педагогический эффективности образовательной Магнитогорск: , 1998. 34 с.

13. Белкин А.А. педагогика – парадигма третьего тысячелетия. М., 167 с.
14. Беспалько В.П. и прогрессивные технологии. М.: ИПО МО , 1995. 336 с.
15. Бжихатлова А.Х. принципы развития услуг в экономике: дис. ... канд. пед. . Нальчик, 2000. 48 с.
16. И.В. Системный подход и анализ / И.В. , Э.М. Мирских, Н.В. Садовский // исследования: ежегодник. М.: , 1982. С. 47–64.
17. И.В., Юдин Э.Г. и сущность системного . М.: Наука, 1973. 270 с.
18. В.А., Ефремова Н.Ф. Система качества образования // Педагогика. № 1. С.22–31.
19. Бондаренко А.К. [и др.] дошкольным учреждением: . М.: Просвещение, 223 с.
20. Букаев И.В. Организационно-педагогические управления конфликтами в производственном коллективе: дис. ... . психол. . Магнитогорск: МаГУ, 166 с.
21. Бурков В.Н., Ириков В.А. и методы управления системами / отв. ред. В.В. . М.: Наука, 1994. 157 с.
22. А.Б. Научно-экономические познания как деятельность: философский анализ: дис. ... . филос. наук. : МаГУ, 2000. 67 с.
23. Ю.В. Методы педагогического : Подходы к и классификации // Новые ания в педагогических . 1989. № 1. С. 14–23 с.
24. А.А. Теория обучения как основа технологий: Доклады и к научно-практической конференции. М., 15–36 с.

25. О.С., Наумов А.И. Менеджмент: . М.: Изд-во МГУ, 1997. 218 с.
26. В.П. Педагогическая условия учебным педагогического колледжа: дис. ... .  
пед. наук. Магнитогорск:  
, 1998. 168 с.
27. Волченко Н.А. студентов к управлению качеством в дошкольном  
учреждении: дис. ... . пед. наук. Магнитогорск: , 2005. 210 с.
28. Л.М. Философский анализ основ предпринимательской : автореф. дис. ...  
канд. . наук. , 2000. 46 с.
29. Гавлюковская Л.А. повышения  
эффективности обучения студентов специальностей вузов: дис. ... канд. .  
наук. Магнито: МаГУ, 2000. 103 с.
30. Гартунг Ю.И., Кайдаров К.К. Программно-целевой метод управления  
качеством учебного процесса. Алма-Ата, 1989. 144 с.
31. Герасимова А.Г. Передовые методы управления – в практику //  
Специалист. 1990. № 11. С. 34–35.
32. Глинский Б.А. [и др.] Моделирование как метод научного образования:  
гносеологич. анализ. М.: Изд-во МГУ, 1965. 246 с.
33. Глущенко В.В. Менеджмент: системные основы. 2-е изд., доп. и испр.. М.:  
ТОО ИПЦ «Крылья», 1998. 224 с.
34. Грабарь М.И., Краснянская К.А. Применение математической статистики в  
педагогических исследованиях. Непараметрические методы. М.:  
Педагогика, 1977. 135 с.
35. Гранатов Г.Г. Диалектический метод в психолого-педагогических  
исследованиях // Вестник МаГУ. 2000. № 2. С. 186–191.
36. Грант Р.М. Современный стратегический анализ: пер. с англ. 5-е изд. / под  
ред. В.Н. Фунтова. СПб.: Питер, 2008. 560 с.

37. Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка ь. М.: Госуд. изд. иностр. и национ. словарей, 1955. С. 345.
38. Демурова Е.Ю., Островская Л.Ф. О руководстве детским садом: для молодой заведующей. 2-е изд., перераб. М.: Просвещение, 1972. 159 с.
39. Денякина Л.М. Новые подходы к управленческой деятельности в дошкольном образовательном учреждении: метод. рекомендации / Л.М. Денякина. М.: Новая школа, 1997. 48 с.
40. Димухаметов Р.С. Фасилитация в системе повышения квалификации педагогов: дис. ... канд. пед. наук. Магнитогорск: МаГУ, 2006.
41. Друккер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты: пер. с англ.. М.: Технолог, школа бизнеса, 1992. 192 с.
42. Дударова Ф.Н. Управление развитием школ-комплексов в республике: дис. ... канд. пед. наук. 1999. 42 с.
43. Едакова Е.Б. Организационно-педагогические условия повышения эффективности педагогического процесса дошкольного образовательного учреждения: дис. ... канд. пед. наук. Магнитогорск: МГПИ, 1999. 143 с.
44. Езопова С.А. Менеджмент в дошкольном образовании: учеб. пособие для вузов. 2003. 311 с.
45. Загвязинский В.И. Методология и методика дидактических исследования. М.: Педагогика, 1982. 160 с.
46. Запорожец А.В. Педагогические и психологические проблемы всестороннего развития и подготовки к школе старших дошкольников // Дошкольное воспитание. 1974. № 4. С. 40–42.
47. Захарова Л.В. Формирование и развитие рынка образовательных услуг: дис. ... канд. пед. наук. Белгород, 2002. 139 с.
48. Зверева И.М.: Центр «Педагогический поиск», 2004. 160 с.
49. Зверева В.И. Как оценить эффективность и действенность управления школой // Менеджмент в управлении школой / под ред. Т.И. Шамовой. М., 1992. 205 с.

50. Злобин Б.К. Маркетинг философия современного рынка // Самоорганизация, организация, управление. М., 1995. С. 97-105.
51. Калейчик М.М. Квалиметрия: учеб. пособие. М.: МГИУ, 2003. 200 с.
52. Калина И.И. Программно-целевой метод как фактор развития региональной системы образования: дис. ... канд. пед. наук. Магнитогорск, 1999. 261 с.
53. Климин Е.В. Организационно-педагогические условия управления деятельностью коллектива при решении профессиональных задач: дис. ... канд. пед. наук. Магнитогорск: МаГУ, 2001. 164 с.
54. Ключев Ф.Н. Подготовка руководителей к деятельности по разработке и осуществлению программ инновационного развития учреждения НПО: автореф. дис. ... канд. пед. наук. Курган, 1996. 25 с.
55. Кнорринг В.И. Искусство управления: учеб. пособие. М.: Изд-во БЕК, 1997. 288 с.
56. Князева О.Л., Маханева М.Д. Перспективная модель организации деятельности дошкольного образовательного учреждения. М.: ЛИНКА-ПРЕСС, 1998. 72 с.
57. Ковкина Ф.С. Организационно-педагогические основы подготовки руководителей образовательных учреждений к опытно-экспериментальной работе (в деятельности ИИК): автореф. дис. ... канд. пед. наук. М., 1997. 27 с.
58. Колесников Л.Ф. Эффективность образования / Л.Ф. Колесников, В.Э. Турченко, Л.Г. Борисова. М.: Педагогика, 1991. 296 с.
59. Комарова Е.С. Как оценить работу детского сада: пособие для руководителей ДООУ. М.: Просвещение, 2006. 127 с.
60. Корепанова М.В. Управление инновационной деятельностью в дошкольном учреждении // Детский сад от А до Я. 2006. № 3. С. 10–20
61. Королев Ф.Ф. Системный подход и возможность его применения в педагогических исследованиях // Советская педагогика. 1970. № 9. С. 103–

116.

62. Кузнецова В.К. Педагогические основы развития образовательного процесса в условиях учебно-воспитательного комплекса: дис. ... канд. пед. наук. М., 1998. 169 с.
63. Кузьмина Н.В. Понятие «педагогическая система» и критерии ее оценки // Методы системного педагогического исследования. Л., 1980. С. 9–12.
64. Кузякин А. Школы нового типа как зеркало перемен // Частная школа. № 3. 1995. С. 149–155.
65. Куркин Е.Б. Управление образованием в условиях рынка. М.: Новая школа, 1997. 144 с.
66. Кутузова И.А. Что должен знать руководитель дошкольного учреждения: метод пособие для руководителей и воспитателей дошкольных образовательных учреждений: из опыта работы. М.: Просвещение, 2002. 158 с.
67. Лебедева Е.А. Оценка качества учебного процесса и деятельности преподавателя по показателю удовлетворенности потребителя: диссертация. Новосибирск: НГПУ, 2004. 132 с.
68. Леднев В.С. Содержание образования: сущность, структура, перспективы. М.: Высш. шк., 1991. 224 с.
69. Лехтман В.Ф. Педагогические условия управления инновационными учебными заведениями: дис. ... канд. пед. наук. Челябинск, 1996. 196 с.
70. Лозовова Л.А. Институционально-экономические структуры и тенденции развития рынка образовательных услуг в транзитивной экономике России: дис. ... канд. пед. наук. Ростов н/Д, 2004. 26 с.
71. Лопаткин В.М. Интегративные тенденции в развитии региональной системы педагогического образования: диссертация. Новосибирск: НГПУ, 2004. 463 с.
72. Лысенкова С.Н. Методы опережающего обучения. М.:

- Просвещение, 1988. 192 с.
73. Люблинская А.А. Еще раз о преемственности в работе детского сада и школы // Дошкольное воспитание. 1982. № 8. С. 31–34.
74. Майер А. Программа развития дошкольного образовательного учреждения // Дошкольное образование: прил. к газ. «Первое сент.». 2005. Янв.(№1). С. 7–18.
75. Макушева Г.Н. Функционирование и развитие рынка труда специалистов и рынка образовательных услуг. Барнаул, 2002. 144 с.
76. Марков М. Теория социального управления. М., 1978. 447 с.
77. Мескон М.Х. Менеджмент – наука управления. М.: Дело, 1991. 187 с.
78. Михайленко Н.Я. Короткова Н.А., Дошкольное образование: ориентиры и требования к обновлению содержания: метод. рекомендации // Дошкольное воспитание. 1992. № 5–6. С. 17–27.
79. Михеев В.И. Моделирование и методы теории измерения в педагогике. М.: Высш. шк., 1987. 200 с.
80. Ожегов С.И. Шведова Н.Ю., Толковый словарь русского языка. М., 1999. 944 с.
81. Погребняк Л.П. Управление образовательным учреждением: организационно-педагогические и правовые аспекты (в вопросах и ответах). М.: Сервисшкола, 2003. 208 с.
82. Поддяков Н. Доминирование процессов интеграции – закон развития детей дошкольного возраста // Дошкольное воспитание. 2000. № 1. С 69 -73.
83. Поспелов Д.А. Ситуационное управление: теория и практика. М.: Наука, 1986. 288 с.
84. Радугин А.А. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов. М., 1997. 429 с.
85. Распопов В.М. Основы менеджмента: вопросы теории и практики выполнения лабораторных работ: учеб. пособие для студ. экон.

- специальностей пед. институтов. Магнитогорск: МГПИ, 1994. 112 с.
86. Рыбалова И.А. Менеджмент качество в ДОУ // Управление дошкольным образовательным учреждением. 2004. № 3. С. 17–22.
87. Рябченко Ю.В. Взаимосвязь социальных нормативов и нормативов бюджетной обеспеченности в управлении социально-экономическим развитием муниципального образования: дис. ... канд. экон. наук. СПб., 1999. 185 с.
88. Савинков Л.А. Педагогическое Обеспечение преемственности управления образовательным процессом гимназии: дис. ... канд. пед. наук. Магнитогорск: МГПИ, 1998. 161 с.
89. Садовский В.Н. Блауберг И.В., Системный подход: предпосылки, проблемы, трудности. М.: Знание, 1969. 48 с.
90. Сафонова О.А. Управление качеством образования в дошкольном образовательном учреждении: дис. ... канд. пед. наук. Тамбов, 2006. 47 с.
91. Селиверстова И.А. Содержания и пути совершенствования организации как функции управления дошкольным образовательным учреждением: дис. ... канд. пед. наук. Магнитогорск: МГПИ, 1999. 172 с.
92. Сериков Г.Н. Теоретические основы системного управления. Челябинск: ЧИПКРО, 1993. 171 с.
93. Симонов В.П. Педагогический менеджмент: 50 НОУ-ХАУ в области управления образовательным процессом. М.: Педагогика, 1997. 264 с.
94. Стерхина Р.Б. Материалы по организации функционирования дошкольных учреждений. М., 1993. 43 с.
95. Табунидзе Л.В. Стратегическое планирование ДОУ // Справочник руководителя образовательного учреждения. 2005. № 5–9. 15 с.
96. Татьянченко В.С. Системный подход как средство повышения уровня внутришкольного планирования: автореф. дис. ... канд. пед. наук. Алма-Ата, 1977. 22 с.
98. Третьякова Н.В. Маркетинговые стратегии как инструмент развития

рынка образовательных услуг региона. Ростов н/Д, 2004. 219 с.

99. Троян А.Н. Управление дошкольным образовательный учреждением: учеб. пособие. Магнитогорск: МаГУ, 2001. 206 с.

100. Фадеева Е.И. Технология обучения руководителей ОУ преодолений личностных затруднений в управлении: дис. ... канд. пед. наук. М., 1999. 155 с.

101. Фалюшина Л.И. Технология менеджмента и маркетинга в системе дошкольного образования: учебно-метод. пособие. М.: АРКТИ, 2005. 141 с.

103. Фролова И.М. Аналитико-синтетический подход к исследованию системы управления организацией: дис. ... канд. экон. наук. Оренбург, 2000. 192 с.

104. Хридина Н.Н. Понятийно-терминологический словарь управления образования как социальной системой. Уральское издательство, 2003. 103 с.

105. Худомирский П.В. Государственно-общественная система управления народным образованием. М., 1991. 43 с.

106. Шемятихина Л.Ю. Развитие персональной компетентности руководителя в управлении ДООУ: дис. ... канд. пед. наук. Екатеринбург, 2004. 161 с.

107. Якиманская И.С. Личностно-ориентированное обучение в современной школе. М.: Сентябрь, 1996. 96 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение А

Таблица 1

### Модель эффективного управления ДОО

	1 миссия ДОО – стратегия бюджетной деятельности	2 миссия ДОО – стратегия внебюджетной деятельности
<b>Гностическая функция</b> – получение информации	Обогащение методов управленческого труда экономическими и гностическими, овладение экономическими знаниями, анализ штатного расписания, финансового состояния ДОО.	
<b>Проектировочная функция</b> – формулирование целей и задач (наличие расширенной стратегии)	Реализация концепции воспитательно-образовательной деятельности, включающую в себя поддержание целостности образовательного процесса в виде следующих мероприятий-результатов: – здоровьесбережение; – преемственность образовательных программ по возрастам; – интеграция базисной и парциальных образовательных программ	
<b>Конструктивная функция</b> – моделирование разнообразных ситуаций	Владение навыками образовательного маркетинга и стратегического бизнес планирования. Моделирование разнообразных ситуаций в предметно-развивающей среде. Интеграция образовательных результатов в экономические, социальные и организационные.	
<b>Организаторская функция</b> – исполнение поставленных задач	Построение новых организационных форм, создание отдела маркетинг. Повышение квалификации штатных сотрудников.	
<b>Коммуникативная функция</b> – построение связей управления	Максимальное использование информационных технологий. Расширение связей.	
<b>Контролирующая функция</b>	Управление качеством воспитания и образования	

## План проект

**ПАРТНЕРСКИЕ ОТНОШЕНИЯ  
В ВОСПИТАТЕЛЬНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ  
МЕЖДУ РОДИТЕЛЯМИ И ПЕДАГОГАМИ**

План проекта	Задачи проекта	Ожидаемые результаты
<p>1. создание условий для успешной адаптации детей раннего возраста к условиям ДОО.</p> <p>2. родители – активные участники воспитательно-образовательного процесса.</p>	<p>1. Создать условия, обеспечивающие ребенку физический и психологический комфорт.</p> <p>2. Формировать у детей культурно-гигиенические навыки.</p> <p>3. Закладывать основы доброжелательного отношения друг к другу.</p> <p>4. Создать систему взаимодействия с родителями.</p> <p>5. Организовать воспитательно-образовательный процесс в соответствии с возрастными особенностями детей раннего возраста.</p>	<p>Предполагается, что в проекте будут принимать участие 20 детей в возрасте от 1,5 до 2,5 лет, родители, 2 воспитателя, психолог, медсестра. За период в 6 месяцев будет создана и реализована система мероприятий взаимодействия специалистов ДОО, направленная на повышение социальной адаптации детей к условиям ДОО, облегчение привыкания к новым условиям, снижению заболеваемости детей. Обогащение родительского опыта приемами взаимодействия и сотрудничества с ребенком в семье.</p>
<p><b>Способы участия в проекте субъектов образовательного процесса:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Посещение адаптационной группы</li> <li>• Индивидуальная работа</li> <li>• Взаимодействие с родителями.</li> </ul>	<p><b>Предпроектный этап:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изучение литературы по данной теме.</li> <li>2. Создание развивающей среды.</li> <li>3. Знакомство с семьями воспитанников.</li> </ol>	<p><b>Этапы проектной деятельности:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Знакомство родителей с режимом дня пребывания детей в детском саду</li> <li>2. Организация комфортного пребывания детей в группе, адаптационных игр, песочной и арттерапии терапии.</li> <li>3. Индивидуальные беседы воспитателя с родителями</li> <li>4. Школа для молодых родителей</li> </ol>

## Анкета для руководителей ДОУ

Уважаемые коллеги!

Просим Вас принять участие в исследовании. Ваше участие имеет большое значение для планирования работы образовательных учреждений.

1. Какую роль Вы отводите себе во взаимодействии с Социально-психологической службой?
2. Что, по Вашему мнению, должна дать Социально-психологическая служба школе? Перечислите.
3. Какие психологические трудности в своей педагогической деятельности вы испытываете? Перечислите.
4. Какие направления в деятельности Социально-психологической службы Вас интересуют?
  - психологическое просвещение педагогов;
  - профессиональное здоровье педагогов (профилактика профессиональной деформации);
  - сопровождение педагогов в процессе личной аттестации;
  - психолого-педагогическая диагностика:
    - 1) на этапе дошкольного возраста
    - 2) на начальном этапе обучения
    - 3) на этапе перехода в основную школу
    - 4) на этапе перехода в школу третьей ступени
    - 5) при формировании профильных классов
    - 6) диагностика социально-психологического климата
    - 7) анкетирование учащихся и родителей по отдельным проблемам
    - 8) согласно плану работы учреждения
    - 9) по запросу любых субъектов образовательного пространства
  - работа по обеспечению психологической готовности воспитанника к школе;

- поддержание преемственности между школой и детским садом;
- психологическая поддержка самоопределения учащихся, в том числе и профессионального;
- психолого-педагогические формы работы с успешными и одаренными детьми;
- психологическое сопровождение педагогической работы с детьми особого статуса:
  - 1) дети-сироты
  - 2) дети с ОВЗ
  - 3) дети с особенностями обучения и поведения
- психологическое просвещение родителей;
- коррекционно-развивающие занятия с использованием ИКТ
- психологическая поддержка учащихся, родителей и педагогов при подготовке к ЕГЭ;
- оказание профилактической, просветительской, психодиагностической помощи педагогам в развитии и обучении школьников;
- психологическое сопровождение учащихся в период адаптации (1-е, 5-е, 10-е классы);
- просветительская, профилактическая, развивающая групповая работа с учащимися на сплочение ученических коллективов, развитие психических процессов, развитие личности;
- профилактическая работа с учащимися по воспитанию здорового образа жизни (профилактика употребления ПАВ);
  - 1) начальная школа
  - 2) среднее звено
  - 3) старшие классы
- психологическое консультирование педагогов, родителей по проблемам обучения, воспитания, развития детей;

- психологическое консультирование учащихся (по результатам диагностики, оказание помощи в самопознании, формировании адекватной самооценки, адаптации в реальных жизненных ситуациях, преодолении кризисных ситуаций, достижении эмоциональной устойчивости);
- подготовка и проведение ПМПК;
- психологическое обеспечение управления школой (предоставление администрации психологической информации, информирование по результатам мониторинга и результатам коррекционно-развивающей работы);
- диспетчерская работа (направление учащихся, воспитанников для получения помощи других специалистов)
- коррекционная работа с речевыми нарушениями;
- выявление и сопровождение детей с девиантным поведением;

5. Какие формы взаимодействия с Социально-психологической службой для Вас наиболее приемлемы?

- 1) Круглые столы
- 2) Дискуссии
- 3) Участие в педагогических совещаниях
- 4) Консультации
- 5) Психологические семинары-практикумы для педагогов
- 6) Психологические тренинги
- 7) Участие в ПМПК
- 8) Родительские собрания
- 9) Индивидуальные консультации
- 10) Родительские лектории
- 11) Адресные беседы с родителями
- 12) Групповые развивающие занятия
- 13) Индивидуальные занятия
- 14) Психологические классные часы

15) Уроки психологии

16) Добавьте свои предложения

6. Как вы относитесь к телефону доверия? Нужен ли он на базе Социально-психологической службы?

7. Ваши предложения по деятельности Социально-психологической службе.  
Спасибо!

Приложение Г

### Анкета для родителей

Уважаемые родители!

Просим ВАС заполнить анкету. Ваши ответы на вопросы анкеты, помогут оценить степень удовлетворенности дошкольным образованием.

1. Оцените общую удовлетворенность посещаемым детским садом.

На данный вопрос может быть только один из предложенных ответов.

– полностью удовлетворены

– скорее удовлетворены

– удовлетворены и не удовлетворены в равной степени

– скорее не удовлетворены

– совершенно не удовлетворены

2. Какой направленности детский сад Вы посещаете? На данный вопрос может быть только один из предложенных ответов.

– Без «специализации»

– дет сад для детей раннего возраста

– детский сад для детей старшего дошкольного возраста

– дет сад общеразвивающего вида

– детский сад комбинированного вида

– детский сад компенсирующего вида

– детский сад присмотра и оздоровления

– центр развития ребенка

3. Оцените по 5 бальной системе удовлетворенность отдельными характеристиками посещаемого ДОО. Поставьте для каждого утверждения определенное количество баллов от 1 до 5. Чем выше балл, тем важнее показатель.

- морально-психологический климат
- место нахождения
- режим посещения
- качество ухода за детьми в целом
- стоимость услуг
- состав детей
- качество занятий с детьми в целом:
- квалификация воспитателей и преподавателей
- престиж, репутация детского учреждения
- количество воспитателей
- подготовка детей к школе
- качество медицинского обслуживания
- качество питания
- количество дополнительных занятий с детьми
- материально-техническая база (обеспеченность детского сада игрушками, оборудование помещений для сна).
- состояние зданий и помещений ДОО
- состоянием игровых площадок на территории
- состояние территории

4. Что Вам нравится больше всего в детском саду, который посещает Ваш ребенок? Поставьте для каждого утверждения определенное количество баллов от 1 до 5. Чем выше балл – тем важнее показатель.

- морально-психологический климат
- местонахождение
- режим посещения

- качество ухода за детьми в целом
- стоимость услуг
- состав детей
- качество занятий с детьми в целом:
- квалификация воспитателей и преподавателей
- престиж, репутация детского учреждения
- количество воспитателей
- подготовка детей к школе
- качество медицинского обслуживания
- качество питания
- количество дополнительных занятий с детьми
- материально-техническая база (обеспеченность детского сада игрушками, оборудование помещений для сна).
- состояние зданий и помещений ДОО
- состоянием игровых площадок на территории
- состояние территории

5. В группе, которую посещает Ваш ребенок, игровая и спальная комната разделены или совмещены? На данный вопрос может быть только один из предложенных ответов.

- разделены
- совмещены
- трудно сказать

6. Как Вы считаете, игровая и спальная комнаты должны быть разделены,

совмещены? На данный вопрос может быть только один из предложенных ответов.

- разделены
- совмещены
- трудно сказать

7. Средняя наполняемость групп, в которые ходят дети? На данный вопрос может быть только один из предложенных ответов.

- 1) 10–15
- 2) 15–22
- 3) 22–30

8. Как Вы считаете, сколько максимально человек может быть в группе?

На данный вопрос может быть только один из предложенных ответов.

- 4) 10–15
- 5) 15–22
- 6) 22–30

9. Как Вы считаете, если у родителей есть возможность выбора, то что лучше – отдавать или не отдавать ребенка в детский сад? На данный вопрос может быть только один из предложенных ответов.

- отдавать
- не отдавать
- трудно сказать

10. Если Вы рассматривали несколько вариантов, то какую информацию о детских садах Вы использовали? На данный вопрос может быть выбрано несколько из предложенных ответов.

- общение с родителями детей, посещающих детские сады
- общение с воспитателями
- презентации, выставки
- другое

11. Вам приходилось менять детский сад? На данный вопрос может быть только один из предложенных ответов.

- да
- нет

12. По какой причине Вам приходилось менять детский сад? На данный вопрос может быть выбрано несколько из предложенных ответов.

- смена места жительства

- неудобное расположение детского сада
- плохая материально-техническая база
- плохой уход за детьми
- низкий уровень занятий с детьми
- другое

13. Как Вы оцениваете размер Ваших расходов на нужды детского сада?

На данный вопрос может быть выбран только один из предложенных ответов.

- не вызывают затруднений
- вызывают затруднения, но платить можем
- слишком высоки
- трудно сказать

14. Что Вам приходилось оплачивать из ниже перечисленного ниже?

На данный вопрос может быть выбрано несколько из предложенных ответов.

- подарки воспитателям
- спонсорские взносы
- канцелярские товары
- дополнительные занятия
- другое

15. Знаете ли Вы о новом Законе об Образовании? На данный вопрос может быть выбран только один из предложенных ответов.

- да
- нет

16. Согласны ли Вы с политикой изменений в дошкольном образовании?

На данный вопрос может быть выбран только один из предложенных ответов.

- да
- нет. Спасибо!

Система мероприятий, направленных на повышение эффективности управления дошкольной образовательной организацией

№	Мероприятие, тема	План	Форма проведения	Сроки	Ответственные
1	Цели: подведение итогов работы с детьми в летний период; утверждение годового плана	Подведение работы с детьми в летний период Итоги подготовки к новому учебному году Выбор членов творческой группы Утверждение годового плана, планов совместной работы социумом, сеток занятий, режима дня	Педсовет	Первая неделя сентября	Заведующий ДОО, старший воспитатель
2	Социологическое исследование Цель: изучение запросов педагогов для оказания методической помощи	Молодых педагогов Музыкального руководителя Педагогов со стажем	Анкетирование	Сентябрь	Заведующий ДОО, воспитатели
3		Информирование о работе ДОО в целом Сбор необходимой документации	Опрос, анкетирование	Сентябрь	Заведующий ДОО, воспитатели
4	Выявления факторов, влияющих на саморазвитие педагогов	Беседа Ознакомление с инструкцией Подведение итогов	Диагностическая карта	2 неделя сентября	Заведующий ДОО, старший воспитатель
4	Цель: выявить сотрудников с низким стремлением к саморазвитию				
5	Мастер класс Цель: расширить методические уровни молодых педагогов	Выбор педагога на проведение «Мастер класс», среди педагогов высшей квалификационной категории	Открытое занятие	2 неделя Сентябрь	Заведующий ДОО, старший воспитатель

Продолжение таблицы 3

6	Семинар-практикум Цель: помочь педагогам в организации работы творческой группы	Вводная часть Определение цели и задач Работа в группах Выступление лидеров групп Рефлексия	Блиц-игра	3 неделя сентября	Заведующий ДОО, старший воспитатель
7	Самообразование педагогов Цель: познакомить с различными формами самообразования в системе непрерывного повышения квалификации педагогов ДОО	Рекомендации по оформлению Выбор индивидуальных тем	Методическая оперативка	Сентябрь	Заведующий ДОО, старший воспитатель
8	«Педагогический ринг» Цель: распространить лучший опыт педагогической деятельности		Конкурс	Сентябрь	Заведующий ДОО, старший воспитатель
9	Анкетирование педагогов Цель «Достижения и трудности в моей педагогической практике»		Анкета	Конец сентября	Заведующий ДОО, старший воспитатель

Алгоритм проектного управления системой развития ДОО

