



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГТТУ»)

Профессионально-педагогический институт
Кафедра подготовки педагогов профессионального обучения
и предметных методик

**МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ
ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Магистерская диссертация
по направлению: 44.04.01 Педагогическое образование
Профильная направленность: «Управление образованием»

Проверка на объем заимствований:

86,99 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

« 05 » 02 2020 г.

Зав. кафедрой ПППОиПМ

_____ Корнеева Н.Ю.

Выполнил:

студент ЗФ-209-169-2-1Кст группы
Альденова Жанеля Саматовна

Научный руководитель:

Уварина Н.В.,

Доктор пед. наук, профессор

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
ГЛАВА 1 СОСТОЯНИЕ ПРОБЛЕМЫ В ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	
1.1. Анализ проблемы в теории и практике управления дошкольной образовательной организацией	10
1.2. Методологические основы системы управления дошкольной организацией	20
Выводы по первой главе	38
ГЛАВА 2. ТЕХНОЛОГИЯ РЕАЛИЗАЦИИ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	
2.1. Концепция управления дошкольной образовательной организацией ...	39
2.2. Особенности модели управления дошкольной образовательной организацией	51
Выводы по второй главе	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	74
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	77
ПРИЛОЖЕНИЯ	84

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проблемы повышения качества дошкольного образования на современном этапе подтверждается заинтересованностью со стороны государства вопросами воспитания и развития детей дошкольного возраста. Примером является принятие Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования (ФГОС ДО) в России (новая редакция 2018 года) и Государственного общеобязательного стандарта дошкольного воспитания и обучения в республике Казахстан в 2018 году.

В период глубоких социально-экономических изменений в России и Казахстане, когда происходит переоценка всей системы общественных отношений, существенные изменения претерпевает и система дошкольного образования.

Среди этих изменений отмечаются как позитивные тенденции, так и сложные проблемы, требующие решения. Основными направлениями реформирования системы дошкольного образования стали:

- ориентация на создание гибкой многофункциональной системы дошкольных учреждений разных форм собственности, учитывающих потребности и возможности разных семей, а также интересы ребенка;
- формирование образовательного пространства с видовым разнообразием дошкольных учреждений.

При всем разнообразии дошкольных учреждений внимание руководителей, педагогов акцентируется на трех основополагающих моментах, которые необходимо учитывать при организации функционирования дошкольных образовательных организаций;

- сохранение и укрепление здоровья детей,
- обеспечение равного старта развития всех детей, уважение права ребенка на сохранение своей индивидуальности при реализации базисного содержания обучения и воспитания детей;

- сохранение специфики работы каждого вида учреждения с учетом психофизиологических возможностей детей дошкольного возраста.

Серьезные изменения претерпевает содержание дошкольного образования. Обращение к личностно-ориентированной педагогике, отход от жестко регламентированных форм воспитания и обучения детей, появление авторских программ, технологий становится требованием времени. В условиях развития вариативности и разнообразия дошкольного образования особое значение приобретает регулирование его качества. Отбор и экспертиза новых программ и учебно-методических комплектов, обеспечение высокого уровня реализации этих программ в дошкольных организациях является основным назначением методической службы.

Новая система дошкольного образования требует новых подходов и к управлению. Директивное управление в режиме жесткого выполнения указаний верхних структур управления уходит в прошлое. В свете этого все прогрессивное, подлинно научное, целесообразное и эффективное в образовательном процессе должно быть сохранено и продолжено, но уже на новой методологической и теоретической основе. Несомненно, что такой основой служит теория формирования целостной системы управления образовательным учреждением на основе новой парадигмы, с учетом произошедших преобразований в обществе.

Актуальность настоящего исследования обусловлена прежде всего потребностью практики дошкольного образования перейти от этапа функционирования в стабильных условиях к глубоким качественным переменам, диктуемым условиями обновления всей системы образования.

Поэтому возникла необходимость разработки такой модели системы управления дошкольной образовательной организацией, которая предполагала бы преодоление формализма в деятельности руководителя, определяла бы реальную возможность научного обоснования целостной системы управления (целеполагания, прогнозирования, планирования, организации, контроля и регулирования), выделила бы эффективные

показатели этой деятельности, а в целом содействовала бы повышению уровня профессионализма руководителей дошкольных образовательных организаций. Для этого требуется новый уровень подготовки руководителя детского сада в условиях, когда объем задач, стоящих перед ДООУ, резко возрос, а сами они усложнились, необходим поиск путей повышения результативности управленческой деятельности руководителя ДООУ.

Острота этой проблемы сегодня усиливается тем, что Законом Российской Федерации «Об образовании» «государство гарантирует финансовую и материальную поддержку воспитания детей раннего возраста, обеспечивает доступность образовательных услуг дошкольной образовательной организацией для всех слоев населения.

Однако на деле существует противоречие – между обязательством государства совершенствовать и развивать существующую систему дошкольных учреждений и невозможностью в нынешних социально-экономических условиях финансировать ее в полном объеме.

Как известно, органами образования сегодня финансируются полностью только «защищенные» статьи бюджета такие, как питание детей и заработная плата. В этих сложных условиях руководители дошкольных учреждений вынуждены искать дополнительные источники финансирования: такие, как предпринимательская деятельность, оказание дополнительных образовательных услуг, внебюджетные средства местных органов власти, добровольные пожертвования и целевые взносы физических и юридических лиц.

Все это требует от руководителя большой компетентности в вопросах юридических, экономических, социальных, психолого-педагогических и управленческих.

Сложившееся в практике работы ведущее противоречие между возрастающими требованиями к дошкольному образовательному учреждению в связи с новыми социокультурными условиями в обществе и

существующим состоянием дел необычайно актуализирует проблему формирования целостной системы управления дошкольной организацией.

В настоящее время дальнейшее решение задач повышения научного уровня управления дошкольным образованием вступает в определенные противоречия с относительно низким уровнем управленческой подготовки руководителей детских садов.

В проводимом исследовании мы опираемся на научные основы социального управления в трудах Г. А. Омарова и др. (2, 3, 25, 68), теоретические основы управления образованием, которые раскрыты в работах Ю.А. Конаржевского, М.И. Кондакова, В.С. Лазарева, Д.А. Орлова, М.М. Поташника, В.С. Пикельной, П.И. Третьякова, П.В. Худоминского, Т.И. Шамовой, научные основы управления дошкольным образованием, раскрытые в работах Е.Л. Аркина, А.К. Бондаренко, А.И. Васильевой, А.В. Веселовой, Е.Ю. Демуровой, А.В. Запорожца, М.И. Журавлевой, Т.С. Комаровой, Р.А. Куртатовой, Л.Ф. Островской, Л.В. Поздняк, А.Н. Троян, О.А. Фроловой и др. Специальных исследований, направленных на изучение целостной системы управления дошкольным образованием, не проводилось.

Учитывая актуальность, практическую значимость и неразработанность проблемы повышения научного уровня управления ДОУ в условиях обновления всей дошкольной системы, мы выбрали следующую тему исследования «Модель управления современной образовательной организацией».

Проблема исследования заключается в разрешении противоречия между необходимостью внедрения научной системы управления дошкольным образованием для удовлетворения социальных запросов общества и реализацией этой системы в практике управления детским садом.

Накопленный в педагогической науке и передовой практике обширный теоретический и фактический материал позволяет разрешить сложившиеся противоречия и сформулировать проблему следующим образом: каковы основные подходы к формированию и развитию целостной системы

управления дошкольной организацией? Решение этой проблемы составит цель нашего исследования.

Цель – разработать и апробировать модель управления дошкольной образовательной организацией.

Объект исследования – система управления дошкольной организацией.

Предмет исследования – процесс формирования и развития системы управления дошкольной организацией.

Гипотеза исследования основана на предположении о том, что если разработана и внедряется модель управления дошкольной образовательной организацией, то обеспечивается повышение профессиональной и общей культуры управления, а также достижение высоких качественных результатов по следующим направлениям:

- здоровье и здоровый образ жизни;
- воспитание и образование в соответствии с государственными стандартами;
- готовность ребенка к обучению в школе;
- преемственность в работе детского сада и школы,
- научно-методическое и кадровое обеспечение,

и в целом создаются адаптивные образовательные условия.

В соответствии с проблемой, объектом предметом, целью и гипотезой исследования решались следующие задачи:

1. Изучить состояние проблемы управления дошкольной образовательной организацией в педагогической теории и практике;
2. Обосновать методологические и теоретические подходы к работе системы управления дошкольной образовательной организацией;
3. Спроектировать систему управления дошкольной образовательной организацией
4. Разработать и апробировать технологию реализации модели управления дошкольной образовательной организацией; подготовить научно-методические рекомендации.

Для проверки гипотезы и решения задач исследования были использованы следующие методы: теоретический анализ литературных источников и работ авторов, посвященных проблеме управления образованием, анализ публикаций по проблемам перестройки системы дошкольного образования; анализ нормативных документов, регламентирующих деятельность дошкольных организаций; анкетирование, беседы, интервьюирование, тестирование руководителей дошкольных организаций, эксперимент (констатирующий, формирующий и диагностический эксперимент)

Научная новизна и теоретическая значимость проведенного исследования заключается в том, что полученные в нем результаты содержат некоторые пути решения проблемы формирования системы управления дошкольной организацией на современном этапе развития дошкольного образования:

- выявлены методологические предпосылки создания системы управления дошкольным образованием в условиях видового многообразия учреждений с учетом развивающегося социума;
- разработана система управления дошкольной образовательной организацией в новом социокультурном контексте;
- впервые разработана технология реализации системы управления дошкольной образовательной организацией.

Практическая значимость. Результаты проведенного исследования могут быть использованы в практике управленческой деятельности и в системе подготовки и повышения квалификации руководителя дошкольной образовательной организации.

База и этапы исследования. Исследование проводилось на базе: ГККП «Ясли сад №44 отдела образования акимата города Костаная» и других детских садов г. Костаная, Республика Казахстан в течение 2018 – 2019 учебного года.

ГЛАВА I. СОСТОЯНИЕ ПРОБЛЕМЫ В ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.

1.1. Анализ проблемы в теории и практике управления дошкольной образовательной организацией.

В настоящее время система дошкольного образования России и Казахстана претерпевает существенные изменения, вызванные новыми политическими, экономическими и социокультурными процессами в государстве и обществе. Среди этих изменений отмечаются как позитивные тенденции, так и сложные проблемы, требующие решения.

В последние годы складывается видовое разнообразие дошкольных учреждений, и создается гибкая многофункциональная система, обеспечивающая условия для обучения, воспитания и развития детей с учетом их индивидуальных особенностей (Схема № 1).

Статус детского сада оказался в непосредственной зависимости от запросов родителей. Этим объясняется появление негосударственных «элитных» дошкольных учреждений, которые принадлежат частным лицам, акционерным, обществам кооперативным и другим предприятиям. Но их число очень незначительно даже в крупных городах. В основном они обслуживают узкую прослойку населения, которая имеет большие доходы. В негосударственных детских садах родители требуют создания для своих детей особых условий, меньшей наполняемости групп. А это в свою очередь повышает стоимость пребывания ребенка в детском саду.

Следует отметить, что «элитные» дошкольные учреждения не составляют конкуренции государственным детским садам. И причина здесь прежде всего в общем ухудшении материального положения значительной части населения. Ухудшение материальных условий жизни привело в свою очередь к постепенному снижению рождаемости, особенно в городах. Это

одна из существенных отрицательных причин снижения потребности населения в дошкольных организациях.

Помещения в большинстве случаев используются для создания разнообразной предметной среды (физкультурный зал, комната сказок, музыкально-игровой комплекс, компьютерный класс и т.д.) или организации дополнительных услуг. Эти услуги оказываются с учетом социокультурной среды региона и конкретных запросов родителей.

Создание в ДОО студий, секций, кружков, клубов позволяет в большей степени удовлетворять индивидуальные интересы и потребности детей, их родителей, делает педагогический процесс более дифференцированным и гибким с учетом склонностей и предпочтений каждого ребенка. Эти новые формы работы способствуют также расширению спектра общения ребенка с другими детьми в том числе разного возраста, обогащая его социальный опыт.

Однако студийно-кружковая работа выдвигает новую проблему – увеличение учебной нагрузки на детей. Привлекательная и интересная деятельность может вызвать у ребенка не меньшее переутомление, чем большое количество традиционных занятий. С введением дополнительных образовательных услуг иногда неоправданно наращивается содержание дошкольного образования, вводится предметный принцип обучения без учета возрастных возможностей детей.

Вот почему от руководителя ДОО требуется профессиональная компетентность при организации учебно-воспитательного процесса и четкое регламентирование разных форм детской деятельности.

В настоящее время система дошкольного образования переживает период перехода от использования единой образовательной программы к работе с детьми по вариативным программам и технологиям в контексте методологии развивающего обучения. В этих условиях особое значение приобретает регулирование его качества.

В целях защиты ребенка от некомпетентных педагогических воздействий в условиях вариативности образования, ориентации работы ДООУ на педагогику развития и государственные образовательные стандарты необходима система сбора и экспертизы новых программ и учебно-методических комплектов.

Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования (ФГОС ДО) в России (новая редакция 2018 года) и Государственный общеобязательный стандарт дошкольного воспитания и обучения в республике Казахстан (2018 год) в качестве основного принципа дошкольного образования рассматривают формирование познавательных интересов и познавательных действий ребёнка в различных видах деятельности. Кроме того стандарт направлен на развитие интеллектуальных качеств дошкольников. Следует отметить, что стандарты ориентируют на реализацию конкретного содержания образовательных областей в определённых видах деятельности, особое внимание, уделяя познавательно-исследовательской (исследование объектов окружающего мира и экспериментирование с ними).

Характерными видами деятельности для реализации данного направления работы являются: организация решения познавательных задач; применение экспериментирования в работе с детьми; использование проектирования.

Поэтому есть программы, которые направлены на познавательное развитие, другие – на эстетическое, третьи – на экологическое воспитание. В одних преобладает обучение и мало уделяется внимания игре и другим видам самостоятельной деятельности детей, в других – обучение отрицается, а все образование строится через игру Мы считаем что на работу дошкольных учреждений влияет как механизм самого выбора, так и научно-обоснованная система сочетания программ, технологий, методик

Для изучения вопроса о механизме выбора той или иной программы нами проведен опрос педагогов и руководителей ДООУ, на основании которого можно сделать следующие выводы:

1. Декларированное право выбора образовательной программы дошкольной организацией не подкреплено созданием механизма этого выбора.
2. Любой выбор всегда связан с процессом сравнения. Но педагогические коллективы не имеют возможности сравнивать разные программы, определять их соответствие своим ожиданиям и представлениям,
3. По этой причине коллективный поиск в большинстве случаев подменяется единоличным решением руководителя.
4. Программы и технологии не подкрепляются научно-методическим материалом, что приводит к снижению качества всего учебно-воспитательного процесса в дошкольной организации.

Наше исследование показало, что механическое соединение разных подходов, как правило, не позволяет создать стройную целостную систему воспитания детей.

Выбору программы должна предшествовать большая работа в первую очередь методических служб, которая включает; подробную информацию о новых программах и технологиях, об их особенностях и методическом обеспечении, организацию встреч с авторами и коллективами педагогов, уже работающих по новой программе, проведение семинаров и курсов, выставок и конкурсов учебных пособий, разработок к программам, организацию тематических конференций, на которых представляется педагогический опыт отдельных педагогов и целых коллективов,

Эта работа должна проводиться на трех уровнях: город-округ (район) – детский сад.

Первый уровень. Методическая служба дошкольной образовательной организации:

- информирует педагогический коллектив о новых программах и технологиях.

- стимулирует педагогов к изучению особенностей личности каждого ребенка, применение на практике эффективных методов и приемов, способствующих индивидуальному развитию детей;
- создает условия для раскрытия творческого потенциала каждого педагога, своевременно направляет на курсы повышения квалификации и проводит серию методических мероприятий в своем учреждении с учетом запросов и педагогов,
- подбирает учебно-методические пособия, разработки, игровые ситуации и задания для обогащения учебно-воспитательного процесса в группах
- анализирует результаты работы педагогов, уровень развития детей каждой группы и осуществляет регулятивно-коррекционную работу по всем направлениям деятельности учреждения.

Второй уровень. Методическая служба округа (района)

- создает информационный банк данных о работе дошкольных учреждений в условиях вариативности образования, в который включает адреса экспериментальных площадок по апробации новых программ и технологий, опыт работы ДООУ по разным программам, итоги аттестации;
- используя разные формы работы с дошкольными учреждениями и педагогами, информирует их о новых подходах в воспитании и обучении детей при использовании разных программ;
- организует повышение квалификации воспитателей, их аттестацию;
- обобщает и пропагандирует лучший опыт работы педагогов и педагогических коллективов.

Третий уровень – городская методическая служба:

- создает банк информации о новых программах и технологиях, в которые должны войти программы, методические разработки к ним, новые учебные пособия и рекомендации к их использованию, адреса центров обучения по авторским программам, рекомендации к выбору и созданию образовательных программ с учетом видового разнообразия дошкольных учреждений. Банк данных постоянно пополняется и открыт для пользования;

- организует систему методической работы с заведующими и методистами окружных методических центров, городским активом по личным проблемам и направлениям работы;
- проводит экспертную оценку программ, технологий, пособий, созданных практиками;
- создает единую систему непрерывного образования педагогических кадров;
- организует и проводит научно-методическую, опытно-экспериментальную, научно-исследовательскую работу по созданию и внедрению, современных педагогических технологий, отечественного опыта в процессе воспитания и обучения дошкольников.

Повышение качества дошкольного образования находится в прямой зависимости от профессионального уровня педагогических кадров. Однако в настоящее время не хватает квалифицированных, образованных специалистов. Отсутствие существенных мер по социальной защите кадрового персонала системы дошкольного образования, привело к оттоку наиболее квалифицированных педагогов из государственных дошкольных учреждений в другие сферы деятельности.

Одновременно в дошкольные учреждения приходят кадры, не имеющие педагогического образования. В результате резко снижается общий профессиональный уровень педагогов. В существующих изменениях нуждается система переподготовки кадров. Сегодня требования к педагогическим работникам не могут базироваться лишь на показателе стажа работы и наличия диплома об образовании. Пединституты есть во всех территориях, но уровень подготовки студентов разный. Актуальной является идея специализации на факультетах дошкольного воспитания, которая позволит подготовить для детских садов профессионалов, способных обеспечить как основные, так и дополнительные услуги для детей.

Профессионализм педагога, работающего с детьми дошкольного возраста, связан в первую очередь с его коммуникативной компетентностью – умением общаться и играть с ребенком.

Важное значение имеет и то, насколько педагог владеет содержанием работы с детьми и частными методиками. В условиях обновления на первый план выступает задача овладения педагогом навыками партнерского общения с детьми. Однако реализация этой задачи на практике вызывает большие трудности: это связано с отсутствием у дошкольных работников навыков партнерского общения и сильным влиянием складывавшихся годами стереотипов авторитарной педагогики.

Отсутствие у педагогов навыков личностно-ориентированного взаимодействия не позволяют им в полной мере реализовать основные принципы педагогики сотрудничества. Если педагогу удастся контролировать и совершенствовать способы общения с ребенком (проявлять внимание и отзывчивое отношение к нему, терпеливо и доброжелательно выслушивать каждого ребенка, ласково с ним обращаться и пр.), то в процессе работы с группой педагоги как правило не владеют индивидуальным подходом, по-прежнему ориентируются на некоего «усредненного» дошкольника, на способы оказать необходимую поддержку детям, переживающим неуспех, вовлечь в общую работу ребенка, который отвлекался или без интереса относится к происходящему. Педагог также не находит нужного подхода к детям с более высокими темпами развития, сдерживая тем самым проявление их творческих способностей.

Для преодоления этих трудностей необходима четкая работа психологических и методических служб разных уровней.

Практические психологи, должности которых все чаще вводятся в штатное расписание ДОУ, должны содействовать развитию личностно-ориентированного взаимодействия педагогов с детьми. Однако недостаточный уровень профессиональной компетентности этих специалистов делает их работу малоэффективной. К сожалению, многие психологи дошкольных учреждений увлекаются лишь тестами и диагностикой.

В детском саду важно создать также условия, чтобы у педагогов была постоянная заинтересованность (мотивация) в повышении своего профессионального уровня через курсы, семинары, методические объединения.

В последние годы в детские сады пришли профессионалы (спортсмены, художники, скульпторы и др.). Обычно они ведут кружковую работу в рамках дополнительных услуг или заведующая включает их в штатное расписание для работы с детьми по конкретному направлению. Однако эта работа далеко не всегда приводит к положительным результатам. Как показывает практика, профессионалы в своей области не знают специфики дошкольников, их возрастных и психических возможностей, не владеют методикой обучения детей.

Руководитель учреждения обязан в этом случае организовать работу «предметников» так, чтобы она способствовала развитию всех детей.

В настоящее время предъявляются большие требования к руководителю дошкольной организации, его профессиональной компетентности, его организаторским способностям. Умение определить перспективу развития своего учреждения с учетом социального заказа общества и спланировать деятельность коллектива по достижению намеченных результатов.

В ходе исследования мы изучали состояние проведения педагогического анализа заведующими и старшими воспитателями детских садов. Было выявлено, что больше внимания уделяется анализу учебной деятельности. Чаще это занятия по развитию речи и ознакомлению с окружающим, по математике и рисованию, реже анализируются физкультурные, музыкальные занятия. Занятия по конструированию, лепке, аппликации, порой остаются вне поля зрения. Нами отмечены следующие недостатки: не всегда четко и ясно формулируются цели, часто цель определяется формально. Выводы носят частично анализирующий характер, они не соответствуют целям. Отсутствует аргументированность, которая

объясняется слишком общей или недостаточной информацией содержащейся в выводах. По сути анализ подменяется фиксацией наблюдаемых фактов. Предложения по результатам анализа занятий не способствует реализации основного назначения педагогического анализа.

Тематический анализ, оформленный в виде справки также имеет недостатки.

Одной из существенных причин низкого аналитического уровня итоговых документов является отсутствие в дошкольных организациях системы педагогического анализа, предусматривающей взаимосвязь всех её звеньев. Руководители затрудняются в проведении анализа итогов года из-за отсутствия системы промежуточной информации. Тематический анализ не опирается на данные выводы оперативного анализа отдельных занятий и режимных моментов. Не прослеживается устойчивая связь между эпизодическим, тематическим и итоговым анализом.

Умение прогнозировать, четко определять цели и задачи, намечать пути решения этих задач проявляются в умении руководителя составлять программу развития ДООУ. Необходимость такой программы продиктовано временем. Составление программы развития учреждения сложный, поэтапный процесс, требующий от руководителя профессиональных навыков и умений прогнозировать и планировать работу коллектива по достижению реальных результатов.

В современных условиях главным является повышение профессиональных умений руководителей через курсовую систему обучения, где в первую очередь даются вопросы теории и практики управления в системе дошкольного воспитания.

В РФ создана система непрерывного педагогического образования, включающая довузовскую и послевузовскую подготовку. В нее входят педколледжи, педагогические университеты и т.д.

Педагогическими коллективами накоплен большой опыт дошкольного воспитания и образования, который материализован в виде авторских программ, технологий, методик, комплекса образовательных, медицинских,

оздоровительных услуг. Изучением проблем дошкольного воспитания и образования занимаются авторитетные ученые и целые научные коллективы. Все это – немалый интеллектуальный ресурс системы дошкольного воспитания.

По нашему мнению, этот ресурс необходимо использовать гораздо более эффективно:

- а) постоянно изучать и систематизировать образовательные запросы населения, выявлять существующие, создавать новые образовательные и оздоровительные услуги, приводить в соответствие запросы на услуги и их предложения. Результатом может стать конкретная программа;
- б) ежегодно проводить районные, городские ярмарки образовательных услуг для населения с участием предпринимателей, различных предприятий, издательств, медицинских работников, психологов и т.д. Этим самым привлекать внимание общественности к широким возможностям дошкольных учреждений;
- в) заботиться об эффективном использовании, пропаганде интеллектуальных ресурсов педагогов, координировать их творческую, методическую работу, издательскую деятельность путем обмена планами издания методических материалов, создания творческих групп авторов из нескольких ДООУ, районов, взаимовыгодного обмена издаваемой литературой.

Сегодня необходимо переосмыслить назначение каждого конкретного ДООУ, всей системы дошкольного воспитания и образования.

На наш взгляд ее сегодняшнее назначение заключается в следующем:

- разумное использование дошкольного периода в жизни ребенка для подготовки его к обучению, самостоятельной жизни,
- предоставление детям, родителям, населению комплекса разнообразных образовательных, медицинских оздоровительных услуг;
- содействие возрождению традиции семейного воспитания, стабилизации положения детей в семьях с трудным финансовым положением, в связи с ростом числа матерей-одиночек, ухудшением здоровья детей;

- участие в спасении детей от влияния агрессивной социальной среды;
- привлечение внимания государственных органов, общественных организаций, предпринимателей, средств массовой информации к решению проблем детства.

Анализ состояния системы дошкольного образования является исходной базой оценки и обоснования основных мероприятий по совершенствованию и повышению результативности управления. Он позволяет получить основной материал для оценки сложившегося уровня управления, выявления прогрессивных методов и проблем в процессе управления, выбора первоочередных объектов совершенствования и обоснования первоочередных направлений развития организации управления, разработки планов развития системы управления с учетом стратегических направлений и реальных возможностей дошкольной образовательной организации.

Все многообразие задач анализа системы управления дошкольной организацией можно свести к двум основным:

- изучение глубины влияния управленческих воздействий на результативность работы детского сада, т.е. эффективность управления.
- обоснование мероприятий по обновлению процесса управления учреждением с целью обеспечения перспективности и эффективности принимаемых решений на всех уровнях.

Решение данных задач должно опираться на методологические основы построения целостной системы управления образованием.

1.2. Методологические основы системы управления дошкольной организацией.

В современных социокультурных условиях преобразование и развитие системы дошкольного образования в значительной степени определяется тем, насколько эффективно осуществляется управление всеми ее звеньями и, в первую очередь, - внедрение в практику детского сада новейших научно-педагогических достижений в области управления. Однако, как показывает наше исследование, большинство руководителей дошкольных учреждений испытывают затруднения в построении целостной системы управления развитием дошкольного образования. В результате они пытаются осуществлять процесс управления на основе интуиции и опыта. Это объясняется рядом причин:

- недостаточной разработанностью вопросов управления дошкольной организацией.
- отсутствием профессиональных знаний о целостности системы управления в новых социально-экономических условиях развития системы дошкольного образования;
- стремлением быстрее вывести свое дошкольное учреждение на новый этап развития, но путем поверхностных преобразований, которые не затрагивают все стороны деятельности.

Поэтому возникла необходимость формирования и развития научно обоснованной концепции целостной системы управления дошкольной организацией. Это повысит уровень профессиональной деятельности руководителей ДООУ и в определенной мере разрешит кризисную ситуацию в системе внутрисадовского управления, связанную с требованиями современной действительности в коренном преобразовании всей системы дошкольного образования и невозможностью выхода отдельных педагогических коллективов на это преобразование.

Исследование и развитие концептуальной модели управленческой деятельности руководителя ДОО необходимо проводить в соответствии с теоретико-методологическими основами управления (В.Г Афанасьев, И.В. Блауберг, М.К. Бочаров, Л.П. Буева, Д.М. Гвишиани, Л.М Омаров, А.И. Пригожий, Э.Г. Юдин и др.), а для педагогических систем управления – в соответствии с концепцией теории управления образованием (П.И. Третьяков).

Исходным основанием при рассмотрении вопросов целостного управления дошкольным образованием является общее понятие «управление», под которым понимается определение цели и факт ее достижения с помощью необходимых и достаточных способов, средств и воздействий.

Взаимосвязь теории и практики в процессе формирования и развития целостной системы управления дошкольной образовательной организацией реализуется в цели, содержании, методах и формах управления. Практическая деятельность руководителей детских садов, организаторов дошкольного образования, содержащая творческие находки, представляет собой источник развития педагогической теории управления.

Педагогическая теория управления, являясь средством познания, изучения и прогнозирования практики, является в то же время средством обновления процесса управления дошкольной организацией, критерием оценки его результативности.

Проблемы управления дошкольной организацией относятся к числу тех, разработка которых в настоящее время настоятельно требует методологии системного, комплексного подхода.

Сегодня мы являемся свидетелями того, как различные общественные процессы и сферы деятельности все теснее взаимодействуют между собой. Это особенно наглядно видно при исследовании социальных явлений в нашем обществе, где «необходимость системного подхода,- как подчеркивает В Г Афанасьев,- диктуется самой жизнью, и прежде всего степенью

интеграции общественных процессов, где, как никогда ранее, «все связано со всеми», когда решение одной проблемы зависит от решения множества других, когда сами проблемы приобретают системный, комплексный характер» [2].

В нашем исследовании мы берем за основу трактовку понятия «целостная система», данную В.Г. Афанасьевым, Система, отмечает он, представляет собой «совокупность объектов, взаимодействие которых обуславливает наличие новых интеграционных качеств, не свойственных образующим ее частям, компонентам. Связь между компонентами настолько тесна и органична, что изменение одних из них ... вызывает то или иное изменение других, а нередко и системы в целом» [2].

В созданных педагогических системах компонентами являются люди (субъекты и объекты), цели и принципы обучения и воспитания, различные педагогические средства достижения целей, условия, факторы, влияющие на процессы, происходящие в системе.

На необходимость применения системного подхода в педагогических исследованиях обращают внимание многие авторы. Из учебной и научно-педагогической литературы можно определить понятие «педагогической системы» как предмета педагогической науки и объекта педагогической практики.

В педагогике при исследовании педагогических систем существуют разные подходы к определению самого понятия система. В трудах В.П. Беспалько, Ю. А. Конаржевского, Т.И. Шамовой [14, 49] в качестве существенного признака всякой системы указывается целостность. В трактовке И.В. Кузьминой «педагогическая система» есть «множество взаимосвязанных структурных и функциональных компонентов, подчиненных целям, образования, воспитания и обучения подрастающего поколения и взрослых людей» [30],

У П.И. Третьякова под педагогической системой понимается «социально обусловленная целостность взаимодействующих на основе

сотрудничества между собой, окружающей средой и ее духовными и материальными ценностями участников педагогического процесса, направленная на формирование и развитие личности» [45].

При этом П.И.Третьяков рассматривает социальные системы в следующих аспектах системного подхода:

1. Системность, целое – это производное своих компонентов. Единство и взаимодействие между компонентами, элементами и частями образуют систему в рамках заданного качества, обеспечивают функционирование и развитие системы. Таким образом, мы имеем дело со структурой, организацией системы, то есть с системно-структурным аспектом системности, целостности.
2. В социальных системах цель выступает одним из системообразующих факторов и нуждается в средствах и действиях для ее достижения. Действие системы, ее компонентов в реализации цели является в сущности функцией системы. Достижение подцелей в результате функционирования компонентов, элементов и частей проявляет другой аспект системности системно-функциональный.
3. Социальные системы, будучи общественными, изменяются, так как им присущи внутренние противоречия. Значит, эти системы исторически обусловлены. В этом проявляется исторический аспект.
4. Система функционирует, развивается во внешней по отношению к себе среде, будучи открытой и связанной множеством коммуникаций. Системы более высокого уровня ставят перед низшими подсистемами цели, задачи, выделяют ресурсы, устанавливают ограничения. Здесь в самом общем виде мы имеем дело с системно-коммуникативным аспектом системности.
5. Информация, поступающая в систему и выходящая из нее, представляет способ связи компонентов системы между собой и компонентов с системой в целом, а системы как целого – со средой, В этом мы находим проявление информационного аспекта.

б. Различие между состояниями системы – перспективным, желаемым состоянием системы (целью) и существующим – определяет управленческий аспект» [25].

Эти методологические составляющие мы будем рассматривать в той или иной степени при характеристике процесса управления дошкольной организацией в социально-педагогической системе образования.

Совокупность отдельных педагогических систем образует в нашей стране единую целостную систему образования.

Дошкольное образование является первой ступенью общей педагогической системы, а само дошкольная образовательная организация, как и школа, может рассматриваться как социально-педагогическая система. Следовательно, оно отвечает определенным свойствам целенаправленность, целостность, пол и структурность, управляемость, взаимосвязь и взаимодействие компонентов, открытость, связь со средой.

Являясь государственным или государственно-общественным институтом, детский сад создается обществом для выполнения конкретных целей и поэтому выполняет его социальный заказ. В Законе РФ «Об образовании» говорится, что в помощь семье действует сеть дошкольных образовательных организаций «для воспитания детей дошкольного возраста, охраны и укрепления их физического и психического здоровья, развития индивидуальных способностей и необходимой коррекции нарушений развития этих детей».

Отличительным признаком всех целеустремленных систем является то, что они способны изменять цели и выполнять различные действия по достижению результатов Педагогические системы следует относить к числу развивающихся. По мере общественного, социального и научно-технического прогресса они совершенствуются, развиваются в структурном, функциональном и историческом аспектах [29].

Изменения, происходящие в них вследствие управления, носят не стихийный, а упорядоченный характер. Структурно-функциональная

упорядоченность компонентов, их интеграция и взаимодействие с окружающей средой обеспечиваются внутренними органами и механизмами управления, В этом плане педагогические системы проявляются как самоуправляемые.

Еще одно свойство системы – структурность. Ориентируясь на это свойство, дошкольная образовательная организация как система может быть спроектирована, построена и описана в зависимости от аспекта рассмотрения в виде различных реально существующих структур. Например, в управленческом аспекте дошкольная образовательная организация может быть спроектирована и описана в следующей структуре: прогнозирование – программирование – планирование – организация – регулирование – контроль – стимулирование – коррекция и анализ – перед и после каждого из звеньев. Деятельностный аспект позволяет выделить другую структуру: мотивы – цель – содержание – формы – методы – результаты,

В содержательном аспекте мы имеем структуру как взаимосвязь направлений воспитания: умственное – физическое – социальное-нравственное – эстетическое – трудовое – экологическое.

По определению М.М. Поташника «...целостность школы как системы характеризуется полнотой всех ее частей, компонентов, звеньев и т.п., развитостью каждой части, направления, звена и их хорошо отлаженной взаимосвязью (взаимовлиянием, взаимодействием) [35].

Чем выше уровень целостности системы, тем эффективнее она работает, тем выше результаты. Целостность системы означает единство объекта и субъекта управления в сущности, единство основного и вспомогательного звеньев – функционирование во взаимодействии. Как всякая другая система – дошкольная образовательная организация является управляемой системой со своими структурными компонентами (заведующая, ее заместители, педагогический, медицинский и детский коллективы – все индивидуальные и коллективные субъекты управления системой. При этом

очень важным свойством педагогической системы выступает взаимосвязь и взаимодействие всех ее компонентов для достижения поставленных целей.

Детский сад является открытой социально-педагогической системой, так как между ним и окружающим миром происходят информационные процессы. Дошкольное учреждение функционирует в условиях постоянной изменчивости факторов внешней среды и под их влиянием постоянно изменяется. Данная характеристика свойств социально-педагогической системы – дошкольной образовательной организации помогает перейти к методологическим подходам в формировании целостной системы управления этой системой.

Деятельностный подход позволяет установить уровень целостности адаптивной образовательной системы, степень взаимосвязи и взаимодействия ее целесодержающих элементов, соподчиненность целевых ориентиров в деятельности подсистем различного уровня.

Одним из фундаментальных понятий отечественной психологической науки является понятие деятельности. Категория деятельности занимает видное место в разработке многих исследований ученых как методологическая основа (В.В. Давыдов, Ю.А. Конаржевский, П.П. Кузьмина, А. Н. Леонтьев, В. Ф. Ломов, В.Д. Шадриков, Т.И. Шамова и др.).

Личностно-ориентированный подход в организации деятельности, означает что в центре внимания всегда должен стоять человек, руководство любой организацией достигает своих целей через конкретных людей. Личность проявляется в поступках, в делах, а не в намерениях. Именно в процессе деятельности человек реализует свои деловые и нравственно-психологические качества, доказывает свою пригодность к профессиональной деятельности. Эффективное управление учебно-воспитательной деятельностью детей и педагога предполагает создание здоровой творческой обстановки в коллективе. Работа с детьми требует от воспитателя большого напряжения сил и энергии, поэтому в коллективе особенно важны доброжелательность, тактичность и уважительная

требовательность среди всех участников педагогического процесса. Руководитель, проявляющий уважительное отношение к личности каждого педагога, учитывающий склонности, интересы, возможности в сочетании с разумной требовательностью, добивается значительно больших результатов, чем тот, который жестко придерживается авторитарных методов управления. Один из наилучших способов повысить интерес к работе и создать слаженную команду – это уважение к людям и делегирование им ответственности и полномочий.

Ответственность появляется при соблюдении двух условий: когда за исполнителем закрепляются вполне определенные задачи и обязанности, когда исполнитель знает, что с него обязательно спросят за то, как выполнена работа. Правило персональной ответственности относится к выполнению как постоянных обязанностей, так и разовых поручений. Везде должна быть определенность; кто, что и к какому сроку выполняет, делает.

Личностно-ориентированный подход в организации деятельности коллектива предполагает слаженную работу всех его членов по достижению общих конкретных результатов при обязательном профессиональном росте каждого педагога. Это предполагает доверие между участниками, личностную и общую культуру деятельности, учет индивидуальных возможностей и способностей каждого. На очередном этапе организации руководитель выявляет затруднения педагогов и на их основе организует обучение, используя активные методы работы с кадрами. При решении конкретных задач способы общения руководителя с воспитателями предполагают умение первого стать на позицию педагога, учесть его точку зрения и не игнорировать ее. Тактика общения – сотрудничество, гибкое руководство на основе учета личностных качеств каждого сотрудника.

«Личностно-ориентированный подход – это целостная система профессиональных и других социально-значимых качеств руководителей управляющей и управляемой подсистем, реализуемых ими посредством

субъектно-субъектных отношений в процессе педагогического сотрудничества и достижению намеченных целей» [25].

Личностно-ориентированный подход в управлении на всех уровнях характеризуется повышением профессионального уровня исполнения, формированием отношений сотрудничества между членами аппарата органов образования, руководителями детских садов, педагогами, детьми, общественными организациями.

Синергетический подход предполагает учет природосообразной самоорганизации субъекта. Практически это означает принятие во внимание всех компонентов человеческого «само» в деятельности любой социально-педагогической системы, отмечают в своих работах П.И. Третьяков и Т.М. Давиденко.

Синергетика прежде всего изучает системы открытого типа, а детский сад, также как и школа, - открытая педагогическая система, для которой ведущими принципами существования являются самоорганизация, саморазвитие, осуществляемые на основе постоянного и активного взаимодействия этих систем с внешней средой.

Коммуникативно-диалогический подход, состоит в установлении взаимодействия всех субъектов (объектов), находящихся в открытых и равноправных взаимоотношениях по достижению прогнозируемых конечных результатов.

Данный подход позволяет выделить в системе взаимодействия всех членов педагогического коллектива как общие, объединяющие, так и личностные особенности каждого участника педагогического процесса. Диалогический подход предполагает диалогическое взаимодействие участников педагогического коллектива в ходе реализации поставленных целей.

Основатель современной гуманистической психологии К Роджерс выделил три основных условия обеспечения личностно-развивающего общения: естественность и спонтанность в выражении субъективных чувств

и ощущений, которые возникают между партнерами в каждый отдельный момент их взаимодействия, безусловное позитивное отношение к другим людям и к самому себе, забота о другом и принятие его как равноправного партнера по общению; эмпатическое понимание, умение тонко и адекватно сопереживать чувствам, настроению, мыслям другого человека в ходе межличностных контактов с ним. Таким образом при диалогическом подходе каждый участник педагогического процесса выступает в качестве активного субъекта собственной жизни и соответственно определяет общую стратегию развития учреждения.

Комплекс задач, решаемых в педагогических системах посредством осуществления целого ряда взаимообусловленных функций, принято называть собственно управленческой деятельностью.

Под функцией управления мы понимаем вид деятельности направленный на обоснование определенной совокупности характеристик целей, способов, средств, воздействий и обеспечение их реализации через план развития субъекта (объекта) управления» [46],

В современной научной литературе существует множество различных классификационных схем функционального состава управления.

Анализ функционального состава управленческой деятельности, проведенный А.И. Китовым, выделил три основных стадии: диагностическую (анализ состояния объекта управления и его потенциала, а также конкретных управленческих ситуаций), творческую (создание образа нового состояния объекта и выработку программы его достижения), организаторскую (обеспечение реализации принятой программы). Причем, как отмечает автор, это всего лишь макроструктура управленческой деятельности, ибо каждый из названных компонентов в свою очередь представляет собой весьма сложное образование [32].

Психологическую систему деятельности В.Д. Шадриков представляет из следующих составляющих: мотивы, целые программы, информационную основу, принятие решений.

Рассматривая процесс управления педагогическими системами, Н.В. Кузьмина выделяет пять основных функциональных компонентов; гностический, проектировочный, конструктивный, организаторский и коммуникативный [26]. В качестве системообразующего выступает гностический компонент, связанный с получением информации обо всех аспектах функционирования педагогической системы. Затем на основе исходной информации происходит формирование целей и задач обновления старых и создание новых планов, программ обучения и воспитания. Все это составляет проектировочный компонент. Конструктивный компонент определяет процесс моделирования, построения плана учебных занятий. В организаторском компоненте реализуется исполнительская деятельность педагога, воспитателя, руководителя по воплощению программы, плана обучения и воспитания. Коммуникативный компонент вбирает в себя процедуры, обеспечивающие взаимоотношения и связи между всеми участниками учебно-воспитательного процесса

Предложенная Н.В. Кузьминой модель функционального состава управления во многом совпадает с моделями, предлагаемыми другими авторами. Однако, как нам представляется, в предложенную схему не вошли прогнозирований возможных изменений в обучении, стадия принятия педагогических решений, стадия контроля и оценки результатов обучения с последующими процессами регулирования коррекционной деятельности. Введение этих стадий в предложенную модель сделало бы ее более емкой и педагогически более технологичной.

Анализируя управление учебно-воспитательным процессом в школе, Ю.А. Конаржевский включает в состав цикла следующие управленческие функции: педагогический анализ, планирование, подготовка и принятие управленческого решения, организация, внутришкольный контроль; регулирование. Автор этой модели функционального состава управления педагогической системой подчеркивает, что «если этот процесс взять в его единичном виде, то он всегда начинается с постановки цели, формулировки

задач, через посредство выполнения которых эта цель должна быть достигнута, и завершается их выполнением. Затем на основе поступающей информации о степени достижения цели формулируются новые задачи, и цикл начинается заново» [29].

Можно выделить два подхода к определению, функционального состава управленческой деятельности: процессный и ситуационный.

Классический процессный подход нашел свое выражение в теориях административного управления. Демократическое управление нашло свое развитие в теориях ситуативного управления. В совокупности они дают возможность вычленивать и другие функции управления, например постановку цели, коммуникацию, стимулирование.

Учитывая специфические особенности школы как социально-педагогической системы, П.И. Третьяков вычленил следующие функции; информационно-аналитическая, мотивационно-целевая, планово-прогностическая, организационно-исполнительская, контрольно-диагностическая, регулятивно коррекционная.

При этом функциональные звенья управления рассматриваются как относительно самостоятельные виды деятельности. Все они взаимосвязаны и последовательно, поэтапно сменяют друг друга, образуя единый управленческий цикл. Недооценка какого-либо из функциональных элементов приводит к изменению процесса управления и снижению его конечных результатов (Схема № 1).

Взаимосвязь и взаимодействие функций управления как видов целенаправленной деятельности



Функциональный состав управления является инвариантным, тем же одинаковым для различных социальных систем, в том числе и педагогических. Это значит, что в особой для каждой социальной системы форме должны проявляться признаки и закономерности, общие для систем. Знание общих закономерностей и принципов технологии управления является основой применения их к частным случаям, одним из которых и является управление дошкольным образованием.

В нашем исследовании формирование целостной системы управления дошкольной организацией мы считаем возможным рассматривать предложенную схему как наиболее отражающую особенности социально-педагогической системы, которой и является дошкольная образовательная организация.

Для решения задач формирования и развития личности детей дошкольного возраста все сотрудники учреждения (педагоги, медицинские работники и администрация) должны активно сотрудничать, взаимодействовать на основе разделения труда.

В теории управления руководитель выступает как субъект, объектом управления является педагогический коллектив. Этот подход был перенесен механически на все социально-педагогические системы, где субъектом управления считалась администрация (иногда сюда включались и

руководители общественных организаций), а объектом – коллективы педагогов и воспитанников. Такой подход закономерно приводит к авторитарному управлению.

Демократизация управления основана на переходе от субъектно-объектных к субъектно-субъектным отношениям и от монолога к диалогу. Такой подход предполагает взаимодействие, сотрудничество, организацию совместной деятельности всех участников педагогического процесса (воспитателей, детей, родителей, руководителей), направленной на достижение единой для них общественно значимой цели.

В настоящее время все чаще в практике работы употребляются термины «работа слаженного коллектива», «коллектив единомышленников», «соратники по общему делу». Конечный результат работы учреждения достигается при объединении волевых усилий всего педагогического коллектива.

Соединение педагогов в детском саду должно быть органическим, а не механическим объединением. Непонимание этого простого на первый взгляд, но необычайно сложного по внутреннему содержанию обстоятельства служит причиной неудач многих руководителей.

В соответствии с нормативно-правовыми документами, регулирующими деятельность дошкольной образовательной организации, руководитель определяет функциональные обязанности каждого сотрудника с опорой на квалификационные характеристики.

Однако дело не только в том, чтобы правильно и точно определить функциональные обязанности каждого члена педагогического коллектива, создать условия для его успешной работы, систематически контролировать и анализировать работу каждого, умело планировать работу детского сада и т.д. Это лишь предпосылки коллективного сотрудничества. А само сотрудничество ещё нужно создать и уметь все время поддерживать. В коллективе нужно создать обстановку творчества вызвать рабочий энтузиазм.

Именно в этом заключается искусство руководителя учреждения, который координирует работу коллектива.

Многие специалисты считают, что координация – это самостоятельная функция управления. Мы придерживаемся точки зрения американских ученых Г. Кунца и С. Донелла [17], которые в своей книге «Управление: системный и ситуативный анализ управленческих функций» убедительно доказывают, что координация – это не функция, а основа управления, так как достижение гармонии отдельных усилий является главной задачей управления в социальных системах. Исходя из этого каждая управленческая функция – это деятельность по координации, «одетая» в специфическую функциональную оболочку.

Координация деятельности каждого участника педагогического процесса необходима для достижения поставленных целей, которые реализуются в конкретные результаты деятельности всего коллектива. Координация связывает, объединяет, гармонизирует все акты и все усилия. Вот почему руководитель – это прежде всего координатор педагогической активности. Координация представляет собой своеобразную профессиональную деятельность по формированию подлинно рабочих связей членов педагогического коллектива, построению отношений между ними. Отношения сотрудничества в процессе управления могут и должны формироваться прежде всего через координацию.

Анализируя управленческую литературу можно выделить некоторые компоненты координации применительно к дошкольному образовательному учреждению, которые использует в своей работе руководитель детского сада. Прежде всего это формирование профессиональной уверенности и заинтересованности педагогов и создание атмосферы удовлетворенности своим трудом. Он создает условия для проявления инициативы и направляет энергию каждого педагога на достижение общепедагогических целей.

При этом большое значение должно отводиться созданию связей и взаимодействий воспитателей и родителей, руководителей и педагогов, и

развитие на этой основе отношений сотрудничества. В зависимости от конкретных целей руководитель конструирует групповые объединения для успешного кооперирования усилий педагогов, учитывая роль индивидуальной деятельности каждого в контексте единого педагогического процесса.

Важным моментом является прогнозирование различного рода взаимодействий членов педагогического коллектива с целью пробуждения активности и инициативы и ознакомление всего коллектива с оценкой характера, качества и результативности взаимодействий по достижению конкретной цели.

Таким образом, координация является не только способом формирования отношений сотрудничества, но и инструментом получения конечного результата. Сегодня очевидно, что изменения и возникающие в связи с ними все новые проблемы в системе дошкольного образования требуют изменения мышления руководителя детского сада – это решительный отказ от косности и инертности, пересмотр взглядов на целый ряд проблем обучения и воспитания, ломка сложившихся привычек. Только обновление мышления позволит руководителю дошкольной образовательной организации перестроить учебно-воспитательный процесс, в рамках новой модели образовательного учреждения.

Особенно важно умение руководителя видеть, раскрывать и учитывать связь педагогических явлений и процессов, познавать их в изменении и развитии, понимать противоречия, умение разбираться во взаимодействии формы и содержания, органично соединять анализ и синтез. Руководитель должен быть творчески инициативным. Ему должны быть доступны умения находить новые, оригинальные пути и методы, предвидеть последствия своих решений, их влияние на ход и развитие педагогического процесса.

Творчески мыслящий руководитель видит проблему там, где большинству кажется, что все уже решено; он способен идти на определенный риск в ходе принятия управленческих решений. Факторами

творческого мышления руководителя являются психолого-педагогическая и управленческая эрудиция, чувство нового, умение отделить новаторство от прожектерства» [14].

Такой руководитель много внимания уделяет формированию педагогического коллектива, в котором все объединены общностью взглядов, идей, убеждений. Чтобы реализовать концепцию развития дошкольной образовательной организации, нужен коллектив, в котором каждый видит общую цель, стремится к ней, согласовывая свои действия, подчиняет педагогическую деятельность общепринятым правилам и нормам. Однако каждый при этом имеет собственный неповторимый педагогический подтекст.

На формирование социально-психологического климата в педагогическом коллективе наибольшее влияние оказывает стиль работы руководителя, его компетентность, умение строить взаимоотношения с педагогами на основе учета их индивидуальных особенностей.

В исследованиях В.С. Лазарева, М.М. Поташника, В.П. Симонова, П.И. Третьякова, Т.И. Шамовой и др. рассматривается теория педагогического менеджмента и ее влияние на обновление внутришкольного управления, проанализированы возможности адаптации теории и практики международного менеджмента к управлению педагогическими системами в нашей стране.

Сделан вывод о том, что простое перенесение модели управления из одной социокультурной среды в другую практически невозможно, так как менеджмент обусловлен целой совокупностью факторов (формой государственного устройства, типом собственности, степенью развитости рынка).

В работе П.И. Третьякова «Управление школой по результатам» говорится: «Профессиональные знания по менеджменту предполагают осознание трех принципиально различных инструментов управления. Первое – это организация, иерархия управления, где основное средство –

воздействие на человека сверху (с помощью основных функций мотивации, планирования, организации и контроля деятельности, а также распределение материальных благ и пр.). Второе – культура управления, т.е. Вырабатываемые и признаваемые обществом, организацией, группой людей ценности, социальные нормы, установки, особенности поведения. Третье – это рынок, рыночные отношения, т.е. основанные на купле-продаже продукции и услуг на равновесии интересов продавца и покупателя» [32].

Среди выделенных им функции управления как видов деятельности системообразующим фактором этого состава является цель.

Выводы по первой главе.

Актуальность проблемы формирования и развития системы управления дошкольной организацией обусловлена ее теоретической и практической неразработанностью. Обновление содержания работы дошкольной организации требует создания концепции, направленной на формирование и развитие целостной системы управления детским садом.

Рассматривая предложенную П.И. Третьяковым функциональную систему управления, как наиболее отражающую особенности социально-педагогической системы, считаем возможным рассматривать ее как основу для построения модели управления дошкольной организацией.

Функциональный состав управленческой деятельности должен быть наполнен конкретным содержанием с учетом специфических особенностей системы дошкольного образования. Это создает условия для оптимального и эффективного функционирования педагогической системы, которой является дошкольная образовательная организация.

Системообразующим фактором формирования новой модели управления дошкольной организацией является ее целостность. Детсад является управляемой системой со своими структурными компонентами, следовательно взаимодействия всех структурных компонентов должно проектироваться с учетом конкретных целей и задач.

Изменения и преобразования в системе дошкольного образования предъявляют серьезные требования к профессиональной компетентности руководителя детского сада. Непрерывное образование руководителя необходимо рассматривать как необходимое условие повышения эффективности функционирования и развития дошкольной организации.

ГЛАВА 2. ТЕХНОЛОГИЯ РЕАЛИЗАЦИИ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

2.1. Концепция управления дошкольной образовательной организацией.

Эффективность системы управления дошкольной образовательной организацией на всех уровнях находится во взаимосвязи с формированием и развитием организационной структуры и технологии управления [15]. Координация этих зависимостей отражается в целях, способах, средствах и действиях субъектов управляющей и управляемой подсистем в процессе их педагогического взаимодействия при достижении ими стратегических целей.

При построении концепции системы управления мы опирались на труды следующих авторов: А.К. Бондаренко, Е.Ю. Демурова, А.В. Запорожец, В.С. Лазарев, Н.В. Немова, М.М. Поташник, П.И. Третьяков. Эти положения являются основанием для построения концепции системы управления дошкольной образовательной организацией.

Настоящая концепция опирается на теоретические основы системы управления образованием с учетом реально складывающихся новых социально-экономических условий системы дошкольного образования.

Это вызывает необходимость рассмотрения целостного состава функций управления и определения содержания каждой функции применительно к дошкольной организации.

Информационно-аналитическая функция

Обновление управления дошкольной образовательной организацией прежде всего связывают с формированием системы информационно-аналитической деятельности как основного инструмента управления. Одной из основных характеристик любой системы, определяющей в итоге эффективность ее функционирования является коммуникативность, характеристика циркулирующих в ней информационных потоков

(содержание информации, степень ее централизации и децентрализации, источники получения, анализа и хранения, вывод на уровень принятия решения).

Анализ состояния информационного обеспечения управления, проведенный нами в ряде дошкольных учреждений, показал, что в них накапливается банк информации, но накопление носит элемент случайности, хаотичности, неорганизованности.

Анализ современного состояния информационного обеспечения и аналитической деятельности позволил выявить ряд причин, снижающих эффективность управленческой деятельности:

- недостаточное внимание к информационному обеспечению, неупорядоченность информационных потоков, отсутствие четкой постановки делопроизводства, использование примитивных средств оргтехники; нечеткость в распределении обязанностей работников, низкий уровень информационно-аналитической культуры труда.

Чтобы учреждение развивалось и отвечало всем требованиям времени, руководитель должен постоянно быть информирован о новых направлениях в педагогике, психологии, методиках, о новых программах и технологиях в системе дошкольного воспитания. Он должен своевременно получать информацию о всех новых нормативно-директивных документах, регулирующих деятельность дошкольной образовательной организации. Немаловажным является информация о передовом педагогическом опыте по всем направлениям работы дошкольной образовательной организации.

К внутренней информации относятся сведения о состоянии и результатах деятельности в конкретном учреждении. Это сведения о состоянии здоровья и результатах воспитания и обучения дошкольников, сведения о педагогических кадрах и их деятельности, данные о материально-технической базе, об организации питания и медицинского обслуживания, сведения о внешних связях с другими организациями.

В настоящее время у руководителей возрастает потребность в информации, так как в современный период перехода в режим самоуправления организаторы образования ищут пути повышения эффективности своей управленческой деятельности. Поэтому очень важно предъявлять к отбору информации повышенные требования, а именно: информация должна быть, во-первых, максимально полной по своему объему, во-вторых, предельно конкретной.

Всю информацию можно разделить на оперативную и стратегическую (тематическую и итоговую).

Рассматривая процесс управления дошкольной организацией с позиций содержания можно представить его как целенаправленную деятельность управляющей и управляемой подсистем по регулированию педагогического процесса в целях перевода его на более высокий уровень. По форме этот процесс управления дошкольной организацией будет являться процессом анализа информации.

Технология его, как информационного, состоит из трех этапов: сбор информации о состоянии управляемого объекта, ее анализ и выдача воздействующей информации. Всякое нарушение в применении совокупных способов средств и взаимодействий приводит к тому что управляемая подсистема частично или полностью выходит из-под управляющего воздействия, т.е. нарушаются коммуникативные связи взаимодействия. Например, если рассматривать ежедневное управление в детском саду, то руководитель должна владеть информацией о работе всех подразделений; пищеблока (завоз продуктов, своевременное оформление меню), выход на работу педагогов и технического персонала и состояние учебно-воспитательного процесса в группах и т.д. В соответствии с анализом этой информации принимается управленческое решение к нормальному функционированию того или иного подразделения.

Отсутствие прямой и обратной связи делают целостную систему управления разорванной, что лишает ее возможности быть управляемой на

циклической основе предусматривающей оперативное функциональное регулирование.

Простейшая система информации для школ разработана В.С. Татьянченко. Им предлагается начать создание с формирования пяти массивов информации в системе информация, получаемая в результате внутришкольного контроля, система оперативной изначальной информации, государственная статистическая отчетность, результаты учебных четвертей, результаты учебного года. Разработано и подробное содержание каждого информационного массива [31]. Более совершенная система информации разработана ПИ Третьяковым [37], где вся тематическая информация делится на блоки: здоровье и здоровый образ жизни, воспитательная работа, обеспечение базового и дополнительного образования; готовность к непрерывному образованию и труду; готовность к жизни в семье и обществе, работа с родителями, спонсорами и общественностью, работа с кадрами, материально-техническое, финансовое обеспечение, организационные вопросы всеобуча; выполнение нормативных документов и принятых решений. Это блоки формируются на всех уровнях «школа-район (округ) – город».

Для создания целостной системы информационно-аналитической деятельности в дошкольных учреждениях необходимо прежде всего определить ее содержание, объем, источники (кто сообщает), сформировать потоки информации и вывести их на соответствующие уровни управления.

В дошкольной организации существуют следующие уровни; административно-управленческий (заведующая, старший воспитатель, медицинская сестра, заместитель заведующего по административно-хозяйственной работе), коллективно-коллегиальный (педсовет, родительский комитет).

Повышение эффективности управления дошкольной организацией необходимо начинать с создания или преобразования системы информационного обеспечения.

В настоящее время с введением аттестации и аккредитации дошкольных учреждений формируется и разрабатывается определенная система требований к стандартизации форм отчетности.

В практической управленческой деятельности руководителей дошкольных образовательных организаций большое место отводится педагогическому анализу информации о работе воспитателей.

В современной практике дошкольного образования внедряется педагогическая диагностика, которая помогает рассматривать все явления жизни дошкольной образовательной организации через призму педагогического анализа их причин. Это позволяет избавить любого участника процесса воспитания и обучения от имеющего место формализма в анализе и оценке деятельности ребенка, воспитателя, руководителя детского сада.

Содержание педагогической диагностики понимается как одновременное оперативное изучение и оценка, регулирование и коррекция процесса или явления, будь это на уровне личности ребенка, деятельности воспитателя или руководителя учреждения.

Правильная диагностика причин по характерным признакам и другим объективным данным создает условия для успеха действий педагога и руководителя в применении определенной совокупности способов, средств и психолого-педагогических воздействий в литературе по дошкольному воспитанию везде говорится о необходимости педагогического анализа как в работе воспитателя так и заведующего, но педагогический анализ включается в функцию контроля [18], даются рекомендации к просмотру и анализу занятий с детьми дошкольного возраста.

В проведении педагогического анализа конечных результатов деятельности детского сада нами выделяются четыре основных этапа, которые стали элементами модели управления детским садом.

На первом этапе осуществляется сбор информации о состоянии и развитии учебного процесса, управленческой деятельности за период

учебного года. Эта информация классифицируется по основным блокам, определяются цели ее анализа. Блоки: организационно-материальные условия, организационно-педагогические условия, качество воспитательно-образовательной работы; уровень развития детей в соответствии с государственными стандартами и программой; перспективы в работе. Каждый блок имеет свои разделы, которые оцениваются с помощью количественных и качественных показателей, выявляются факторы и условия, способы, средства и воздействия, положительно и отрицательно влияющие на развитие учреждения.

Второй этап сводится к структурно-функциональному описанию предмета анализа. Для того, чтобы представить предмет анализа в целом, необходимо изучить способ связей и главное, педагогических усилий, способов, средств и воздействий по достижению целей (результатов деятельности).

На третьем этапе проводится анализ причинно-следственных связей в следующей логической цепочке: явление – причина – условие – следствие.

На заключительном, четвертом этапе необходимо установить факты достижения целей. В ходе этого этапа проходит подготовка материалов на педсовет по итогам учебного года. Формулируются цели и основные задачи на новый учебный год.

Такова в основных подходах педагогическая технология одной из важнейших функций – информационно-аналитической, и главным условием ее осуществления будет являться систематическая работа с педагогическими кадрами.

При лично ориентированном подходе в управлении дошкольной образовательной организацией основная задача мотивационно-целевой функции заключается в том, чтобы все члены педагогического коллектива четко выполняли работу в соответствии с делегированными им полномочиями.

Планово-прогностическая функция является основой управления и важнейшей стадией управленческого цикла на всех уровнях управления. Применительно к управлению дошкольной организацией планирование и прогнозирование заключается в определении зон ближайшего и перспективного развития детского сада в определенных условиях окружающей среды на основе педагогического анализа.

Любой управленческий цикл начинается с постановки цели и принятия управленческого решения. В качестве основного, целевого решения в детском саду выступает план работы на год, а в качестве перспективного плана действий - «Программа развития дошкольной образовательной организацией».

Системный подход обеспечивает сочетание прогнозирования и текущего планирования, а также согласованность прогнозов и планов на всех уровнях управления.

Планирование является одним из основных процессов управления и должно на всех уровнях отвечать целому ряду принципиальных требований. Эти требования заключаются в следующем: единство долгосрочного и краткосрочного планирования, осуществление принципа сочетания государственных и общественных начал, обеспечение комплексного характера прогнозирования и планирования, стабильность и гибкость планирования на основе прогнозов.

Планирование будет эффективным, если соблюдается три главных условия:

- объективная оценка уровня работы дошкольной образовательной организации в момент планирования;
- четкое представление тех результатов, уровня работы, который к концу планируемого периода должен быть достигнут;
- выбор оптимальных путей, средств, методов, которые помогут добиться поставленных целей, а значит получить планируемый результат.

Сущность планирования заключается в определении основных видов деятельности, мероприятий, подборе и расстановке конкретных исполнителей и в определении сроков исполнения.

Важным условием реального планирования работы является также учет специфических особенностей конкретного педагогического коллектива, конкретного детсада, реальной обстановки и условий, а также индивидуальных особенностей тех, кто будет осуществлять на практике те или иные мероприятия.

Организационно-исполнительская функция в научной литературе рассматривается как особая стадия во всей цепочке связанных этапов управленческого цикла, от которой зависит качество функционирования и развития объекта.

В нашем исследовании организация характеризуется как деятельность субъекта (объекта) управления по формированию и регулированию определенной структуры организационных взаимодействий посредством совокупности способов, средств и взаимодействий, необходимых для эффективного достижения целей.

Важнейшей целью организационно-исполнительской функции является повышение эффективности системы организационных отношений. Чтобы качественно обеспечить осуществление всех нововведений, необходимо преобразовать и структуру управления дошкольным образованием на всех уровнях.

В структуре управляющей системы большинства детских садов, работающих в режиме функционирования выделяют три уровня управления (вертикальная структура):

- 1 уровень – заведующий детского сада,
- 2 уровень – заместители и другие члены администрации,
- 3 уровень – педагоги, специалисты и воспитатели

На каждом из них по горизонтали разворачивается своя структура взаимодействия субъектов все они взаимосвязаны между собой и с субъектами каждого уровня.

В развивающемся учреждении происходит поиск новых структур, моделей управления, форм взаимодействия управляющей и управляемой системы, который обусловлен конкретными изменениями.

Изменения структуры в условиях развития дошкольной образовательной организации происходят в процессе создания в педагогических коллективах временных творческих микрогрупп, научно-исследовательских коллективов экспертных комиссий, школ педагогического мастерства и др. Все эти создаваемые структуры должны иметь четкий статус Они создаются для выполнения конкретных задач и распускаются как только эти задачи выполнены.

Построение новых организационных структур управляющей системы в дошкольном образовании сложный процесс, требующий от руководителя знаний общих положений современной теории управления, касающейся организационных структур и соблюдение последовательных шести этапов организации.

Для оптимального достижения целей организации деятельности руководитель использует разные варианты сочетаний методов. «Методы, то есть способы, средства и воздействия, положенные в основу структуры организационно-исполнительской деятельности, а именно ее состав и содержания, учитывают специфичность объекта и субъекта управления в системе организации взаимодействия (отношений) и будут разделяться по целенаправленности (прямое и опосредованное), по формам (индивидуальные и коллективные), по способам, средствам и воздействиям (моральные, материальные, дисциплинарные и др.) [7].

Повышению эффективности данной функции будет способствовать реализация личностно-ориентированного подхода к организации деятельности, научно и практически обоснованное распределение

функциональных обязанностей между членами педагогического коллектива, реальная организация труда.

Контрольно-диагностическая функция входит в состав деятельности руководителя, из которых складывается процесс управления.

Исходя из анализа функции контроля данных в научных работах по вопросам управления, мы рассматриваем контроль, осуществляемый руководителем детсада, как деятельность по установлению соответствия функционирования и развития всей системы учебно-воспитательной работы детского сада уровню общегосударственных требований (норм).

Цель и фактический результат могут совпадать или не совпадать, что зависит от условий, в которых реализуется цель, от средств и способов ее достижения. Контроль предполагает выявление отклонений фактических результатов от намеченных целей.

Контроль тесно связан со всеми функциями управления, но особенно – с педагогическим анализом информации. В ходе контроля полученные данные анализируются и по результатам анализа этих данных и оперативной информации руководитель имеет возможность выработать управленческое решение и провести процесс регулирования (коррекции) как объекта, который подвергался контролю, так и самой управленческой деятельности.

Содержание педагогической диагностики понимается как одновременное оперативное изучение и оценка, регулирование и коррекция процесса или явления. Формы, методы и приемы организации педагогической диагностики можно выделить разные.

Контрольно-диагностическая деятельность руководителя должна носить стимулирующий характер. Это обеспечивается переводом внутрисадовского контроля на диагностическую основу, путем введения тестовой государственной экспертизы – аттестации образовательных учреждений.

В меняющихся условиях работы образовательных учреждений объектом контроля (экспертизы) со стороны органов образования ставится

управленческая деятельность руководителя, а качество работы педагога, развития воспитанности детей, оценивается с позиций эффективности управления педагогическим процессом.

Процесс управления требует надежной обратной связи управляющей и управляемой подсистем на любом уровне. Именно контроль в различных его формах и методах (способах, средствах и взаимодействиях) обеспечивает такую обратную связь, помогает выявить недостатки в работе, установить их причины, а значит наметить пути их устранения с помощью коррекции и регулирования деятельности.

Регулятивно-коррекционная функция определяется как вид деятельности связанный с внесением корректив в педагогический процесс. Эта функция управления слабо разработана в науке и неполно осуществляется на практике, тогда как только систематическое внесение коррективов обеспечит поддержание контроля на заданном уровне.

Регулирование и коррекция означает поддержание всей системы образовательного процесса в заданном уровне, и последующий перевод ее в новое качественное состояние и устранение отклонений в учебно-воспитательном процессе.

Задача функции регулирования и коррекции состоит в том, чтобы поддерживать тот или иной уровень организации системы в данной ситуации. Но если ситуация изменяется, функция регулирования нарушает стабильность организационной структуры приводя ее в соответствие с новыми условиями.

Разработанная концепция является достаточным основанием для построения модели управления дошкольной организацией и апробированием ее в условиях практики.

2.2. Особенности модели управления дошкольной образовательной организацией.

В настоящее время необходимы такие изменения в системе управления дошкольным образованием, которые обеспечат его стабильное развитие. В свою очередь необходимо такое развитие, при котором будут четко определены права и обязанности каждого уровня управления, а взаимодействие всех уровней будет осуществляться на основе равноправного сотрудничества и профессиональной компетентности.

Для оценки существующей практики управления детским садом в системе «учреждение- округ (район) – город», а также взаимосвязей между различными уровнями этой системы нами использовался метод экспресс-анализа анкет. Были определены две основные задачи:

- 1) изучить влияние управленческих воздействий на результаты работы детского сада.
- 2) обосновать меры по обновлению процесса управления дошкольной организацией с целью повышения эффективности принимаемых решений на всех уровнях.

В рамках исследования руководителям дошкольных образовательных организаций было предложено провести самоанализ управленческой деятельности. Анкета разработана на основе методических рекомендаций Т.И. Шамовой, Т. К. Чекмаревой и П.И.Третьякова. Она включает четыре блока:

- 1, Оценка умений руководителя ДОО осуществлять сбор и анализ информации о состоянии дел в детском саду для принятия управленческих решений (8 разделов);
2. Оценка умений руководителя ДОО осуществлять планирование работы (7 разделов);

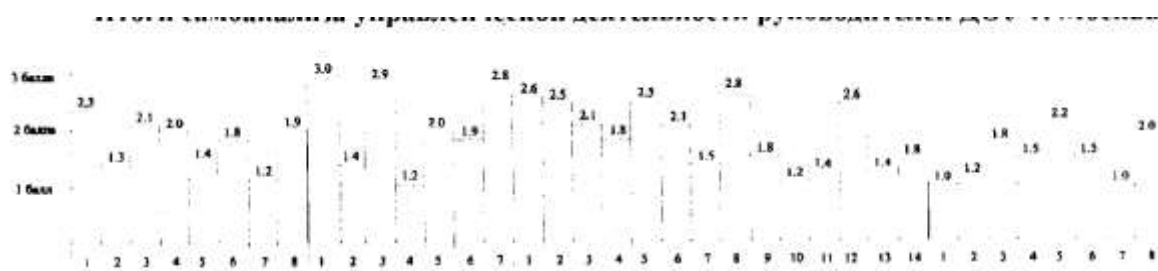
3. Оценка эффективности организационно-исполнительской деятельности (14 разделов);

4 Оценка эффективности контроля и регулирования учебно-воспитательного процесса (8 разделов).

Опираясь на материалы анкет, мы проанализировали 37 показателей и представили их в виде обобщенной схемы.

Схема 2

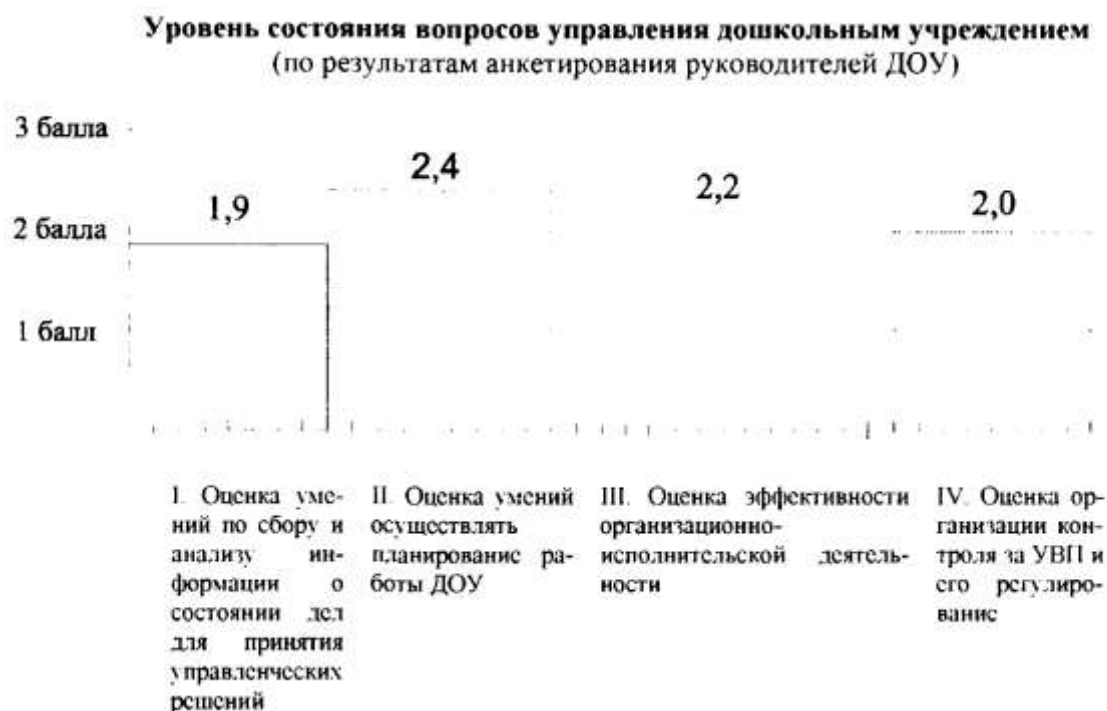
Итоги самоанализа управленческой деятельности руководителей ДОУ



I блок	II блок	III блок	IV блок
Оценка умений по сбору и анализу информации о состоянии дел для принятия управленческих решений	Оценка умений осуществлять планирование работу ДОУ	Оценка эффективности организационно-исполнительской деятельности	Оценка организации контроля за УВП и его регулирование
<p>1 - достаточная полнота и объективность информации;</p> <p>2 - стандартизация форм сбора и хранения информации (разработанная собственная номенклатура дел).</p> <p>3 - осуществляется оперативное принятие решений на основе анализа оперативной информации;</p> <p>4 - отбор объектов изучения и анализа в соответствии с задачами детского сада;</p> <p>5 - умение осуществлять системный подход к анализу педагогических явлений;</p> <p>6 - охват анализом всех основных компонентов учебно-воспитательного процесса;</p> <p>7 - умение устанавливать причинно-следственные связи;</p> <p>8 - конкретность выдвигаемых задач и обоснованность их анализом.</p>	<p>1- использование при планировании основополагающих документов;</p> <p>2 - план развития ДУ, годовой план, план работы с кадрами на месяц, их связь для достижения целей развития учреждения;</p> <p>3 - знание общей характеристики детского, педагогического и родительского коллектива;</p> <p>4 - учет реальных условий работы детского сада в микрорайоне, районе, городе;</p> <p>5 - учет реальных запросов родителей при планировании дополнительных услуг;</p> <p>6 - преемственность в работе детского сада и школы;</p> <p>7 - система методической работы с кадрами.</p>	<p>1- учет профессиональных и личностных качеств при расстановке кадров;</p> <p>2 -отсутствие дублирования в распределении функциональных обязанностей;</p> <p>3 - установление меры личной ответственности и организационных связей между педагогами при осуществлении дел;</p> <p>4 - реализация принципа единичности и коллегиальности;</p> <p>5 - система проведения педсоветов и актуальность тематики;</p> <p>6 - наличие оценки результативности и выполнения решений педсоветов;</p> <p>7 - преемственность в работе педсоветов, совещаний и др. форм;</p> <p>8 - четкость, конкретность и доступность инструктажа исполнителей о целях, содержании работы и сроках отчетности за выполненную работу;</p> <p>9 - наличие в коллективе исполнительской дисциплины, новаторства;</p> <p>10 - НОТ в управлении;</p> <p>11 - культура управления (делопроизводство, прием посетителей, сбор и обработка информации);</p> <p>12 - система повышения квалификации;</p> <p>13 - работа с молодыми специалистами, наставничество;</p> <p>14 - организация аттестации, уровень работы с педагогами при подготовке и проведении аттестации.</p>	<p>1 - охват контролем всех объектов управляемой системы, обоснованность в определении объектов контроля;</p> <p>2 - использование всех видов контроля (оперативный, тематический, итоговый);</p> <p>3 - контроль за исполнением решений;</p> <p>4 - наличие целостной системы контроля (взаимосвязь объектов контроля, соответствие содержания контроля цели, виду, форме, совокупности методов контроля);</p> <p>5 - соответствие планов, программ их реальному выполнению;</p> <p>6 - анализ знаний, умений, навыков, уровня воспитанности и здоровья дошкольников;</p> <p>7 - количественные и качественные характеристики информации, собранной в результате контроля и подвергнутой анализу;</p> <p>8 - осуществление процесса регулирования (исполнения принятых решений).</p>

На основании полученных данных мы также проанализировали по четырем основным блокам уровень состояния вопросов управления дошкольной организацией.

Схема 3



Средняя вариативная оценка по I блоку, характеризующая умения руководителя ДООУ осуществлять сбор и анализ информации о состоянии дел для принятия управленческих решений, составила 1,9 балла. Последующие собеседования с руководителями помогли выявить основные затруднения, которые они испытывают при осуществлении информационно-аналитической деятельности:

- стандартизация форм сбора и хранения информации,
- осуществление системного подхода к анализу педагогического процесса;
- установление причинно-следственных связей во время анализа

При оценке умений осуществлять планирование работы руководители отметили, что затрудняются в составлении программы развития ДОО и её согласовании с годовым планом и планом работы на месяц. Не всегда учитываются реальные условия работы детского сада в микрорайоне, городе.

Оценка умения руководителя осуществлять планирование работы составила 2,4 балла что выше оценок по другим блокам.

Средняя оценка эффективности организационно-исполнительской деятельности – 2 балла по совокупности 14 показателей. Руководители отмечали, что организация деятельности учреждения затрудняется, если в коллективе отсутствует исполнительская дисциплина, научная организация труда.

При суммарной оценке четвертого блока анкеты (контроль за учебно-воспитательным процессом, регулирование) средний показатель составил 2 балла.

И хотя контроль со стороны руководителей в детских садах осуществляется постоянно, в ходе самоанализа они назвали такие недостатки как отсутствие навыков контроля всех объектов управляемой системы, использования всех видов контроля (оперативного, тематического, итогового); обработки информации (количественной и качественной), собранной в ходе контроля.

Как видно из схемы № 3, наименьшую оценку заведующих получило их умение собирать и анализировать информацию т.е. основа эффективной управленческой деятельности.

Повышение эффективности управления дошкольной организацией напрямую связано с совершенствованием механизма информационно-аналитической деятельности руководителя. Изучение умений руководителей ДОО осуществлять сбор и анализ информации о состоянии дел в детском саду показало, что эта работа вызывает наибольшие затруднения (Схема № 2). Являясь основным инструментом управления, информационно-

аналитическая деятельность определяет эффективность функционирования системы. Вот почему важно определить объем и содержание внутренней информации по управлению дошкольной организацией, степень ее централизации и децентрализации, источники получения, методы анализа и хранения.

Нами разработана система внутренней информации, состоящая из следующих блоков:

1. Здоровье и здоровый образ жизни детей (Таблица № 1),
2. Воспитание и образование дошкольников в соответствии с государственными стандартами (Таблица № 2).
3. Готовность ребенка к обучению в школе (Таблица № 3).
4. Научно-методическое и кадровое обеспечение учебно-воспитательного процесса (Таблицы № 4, №5).
5. Взаимодействие детского сада с семьей, спонсорами и общественностью (Таблица №6).
6. Преимущество в работе детского сада и школы (Таблица № 7).
- 7 Материально-техническое обеспечение, финансовое состояние ДОО (Таблица № 8).

Определив блоки внутренней информации для дошкольной образовательной организации, мы разработали систему информационного обеспечения управления и технологические карты для сбора, анализа информации и принятия управленческого решения.

Анализ информации по блокам повторяется ежегодно, поэтому она накапливается целенаправленно и используется как для регулирования и коррекции, так и при аттестации учреждения.

Содержание информации каждого блока дополнено схемами к анализу и сбору информации по каждому направлению блока,

ПРИМЕНЯЕМЫЕ СОКРАЩЕНИЯ В ТАБЛИЦАХ

З – Заведующий А – Аттестация

ВР – Врач АК – Аттестационная комиссия

МС – Медицинская сестра ПК – Педагогический коллектив

Пс – Психолог УО – Управление образованием

Ф – Воспитатель по физической культуре Пр – Производственное совещание

Ст В – Старший воспитатель РК – Родительский комитет

СТК – Совет трудового коллектива МУ – Муниципальное управление

АХЧ – Административно-хозяйственная часть Л – Логопед

АС – Административное совещание МР – Музыкальный руководитель

ПС – Педагогический совет МО – Методическое объединение

ЗДОРОВЬЕ И ЗДОРОВЫЙ ОБРАЗ ЖИЗНИ ДЕТЕЙ

Таблица № 1

№№ п/п	Содержание информации	Когда, кто собирает, анализирует информацию											Выход информации	Шифр хранения информации	
		Авг	Сент	Окт	Нояб	Дек	Янв	Февр	Март	Апр	Май	Июнь			
1	Показатели здоровья	+	+											АС	
		ВР	ВР												
2	Показатели физического развития и физической подготовленности детей	+	+			+								ПС А	
		ВР МСБ Ф	ВР МСБ Ф			ВР МСБ Ф								ВР МС	
3	Результаты диспансеризации детей с пралечиванием			+						+				ПС СТК	
				ВР						ВР					
4	Акты санитарно-гигиенического режима ДОУ	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	СТК	
		МС	З	ВР	МС	З	ВР	МС	З	МС	АХЧ	МС, З			
5	Акты организации рационального питания	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	СТК	
		З	МС	СТК	МС	З	МС	З	СТК	МС	З	СК			
6	План-график физкультурно-оздоровительных мероприятий		+				+							ПС	
			СтВ Ф				СтВ Ф								
7	Результаты выборочной диагностики детей подготовительной к школе группы		+				+							ПС	
			Ф СтВ				Ф СтВ								
8	Анализ работы по обеспечению охраны труда и безопасности жизнедеятельности детей и сотрудников	+				+								СТК А	
		З СтВ МС				З СтВ МС									

Таблица № 3

ГОТОВНОСТЬ РЕБЕНКА К ОБУЧЕНИЮ В ШКОЛЕ

№№ п/п	Содержание информации	Когда, кто собирает, анализирует информацию										Выход информации	Шифр хранения информации	
		Сент	Окт	Нояб	Дек	Янв	Февр	Март	Апр	Май	Июнь			
1	Общая готовность детей к школе – физическое развитие и здоровье детей подготовительной к школе группы; – социальное развитие; – познавательное развитие старших дошкольников; – эстетическое развитие детей	В, МС	В	Ф	С+В	МС	В	Ф	В	С+В			ПС РК	
		ПС	С+В										ПС	
		В	ПС	В	С+В	В	С+В	В	С+В	ПС			ПС РК	
		МР	В	С+В	МР	В	С+В	МР	В	С+В			ПС	
2	Социальная готовность детей к школе; – овладение элементами грамоты и математики	3, С+В	В	В	С+В	В	В	С+В	В	В,3 С+В			ПС	

90

Таблица № 4

НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНО-ВОСПИТАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

№№ п/п	Содержание информации	Когда, кто собирает, анализирует информацию										Выход информации	Шифр хранения информации	
		Авг	Сент	Окт	Нояб	Дек	Янв	Февр	Март	Апр	Май			Июнь
1	Подбор и систематизация материалов в методическом кабинете	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	ПС К А	
2	Система методической работы в ДОУ		+									+	ПС А	
3	Сведения о самообразовании педагогов		+									+	ПС СТК	
4	Передовой педагогический опыт	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	ПС	
5	Модель организации учебно-воспитательного процесса		+			+			+			+	ПС А	

91

РАБОТА С КАДРАМИ

Таблица № 5

№№ п/п	Содержание информации	Когда, кто собирает, анализирует информацию и принимает управленческое решение										Выход информации	Шифр хранения информации		
		Авг	Сент	Окт	Нояб	Дек	Янв	Февр	Март	Апр	Май			Июнь	
1.	Сведения о кадрах (профессиональном, образовательном и возрастном уровне)	+ З	+ З				+ З							АС А	К-1
2.	Функциональные обязанности сотрудников	+ З, Ст В	+ З, Ст В											ПС, АС А	К-2
3.	Тарификация		+ З, ПК				+ З, ПК					+ З, ПК		АС, ПК, УО	К-3
4.	Нормативные документы по работе с кадрами (перечень)	+ З	+ З	+ З	+ З	+ З	+ З	+ З	+ З	+ З	+ З	+ З		ПС, АС	К-4
5.	Повышение квалификации (сведения)	+ З, Ст В	+ З, Ст В									+ З, Ст В		ПС, А	К-5
6.	Аттестация сотрудников (план, итоги, квалификационные характеристики)		+ АК						+ АК					ПС, А	К-6
7.	Работа с молодыми специалистами (план и результат)		+ З, Ст В						+ З, Ст В		+ З, Ст В			АС	К-7
8.	Сведения о награждениях, поощрениях и материальном стимулировании		+ ПК		+ З		+ З, ПК							Пр	К-8
9.	Охрана труда (программа)	+ З							+ З					Пр	К-9
10.	Общественная деятельность (сведения и отчеты)		+ ПК								+ ПК			АС	К-10

92

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ДЕТСКОГО САДА С СЕМЬЕЙ, СПОНСОРАМИ, ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Таблица № 6

№№ п/п	Содержание информации	Когда, кто собирает, анализирует информацию										Выход информации	Шифр хранения информации		
		Авг	Сент	Окт	Нояб	Дек	Янв	Февр	Март	Апр	Май			Июнь	
1.	Сведения о составе семьи (полные, неполные, многодетные)	+ З В	+ З В											ПК	
2.	Сведения по изучению запросов родителей на образовательные услуги		+ З								+ З			ПК	
3.	План работы с неблагополучными семьями		+ Пе								+ З СтВ			ПК	
4.	План работы родительского комитета		+ З								+ З			ПК	
5.	Материалы по организации родительских собраний, лекций и бесед с родителями и другие формы	+ З	+ З	+ З	+ З	+ З	+ З	+ З	+ З	+ З	+ З	+ З		ПК	
6.	Программа оказания спонсорской помощи ДОУ	+ З	+ З								+ З			АС СТК	
7.	Материалы по организации дополнительных образовательных услуг	+ З СтВ	+ З	+ З	+ З	+ З	+ З	+ З	+ З	+ З	+ З	+ З		ПК	

93

ПРЕИМУЩЕСТВЕННОСТЬ В РАБОТЕ ДЕТСКОГО САДА И ШКОЛЫ

Таблица № 7

№№ п/п	Содержание информации	Когда, кто собирает, анализирует информацию											Выход информации	Шифр хранения информации	
		Авг.	Сент.	Окт.	Нояб.	Дек.	Янв.	Февр.	Март	Апр	Май	Июнь			
1.	Договор о совместной работе ДОУ и школы	+	+											ПК	П-1
2.	Планы совместных мероприятий для детей, педагогов, родителей		+										+	ПК, СТВ	П-2
3.	Диагностика развития детей, поступающих в школу		+										+	ПК, Р	П-3
4.	Анализ успеваемости выпускников детского сада					+							+	ПК, СТВ	П-4

94

МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ФИНАНСОВОЕ СОСТОЯНИЕ ДОУ

Таблица № 8

№№ п/п	Содержание информации	Когда, кто собирает, анализирует информацию											Выход информации	Шифр хранения информации	
		Авг.	Сент.	Окт.	Нояб.	Дек.	Янв.	Февр.	Март	Апр	Май	Июнь			
1.	Счета доходов и расходов бюджетных и внебюджетных средств						+						+	АС	
2.	Сведения о нормативном финансировании	+					+							АС	
3.	Планы развития материально-технического обеспечения и оснащённости ДОУ					+								АС	
4.	Акты готовности к новому учебному году	+											+	ПК	
5.	Акт замера сопротивления												+	3 по АХЧ	
6.	Акт о состоянии теплоснабжения												+	3 по АХЧ	
7.	Акт о состоянии водоснабжения												+	3 по АХЧ	
8.	Акт о состоянии электроснабжения												+	3 по АХЧ	
9.	Акт о состоянии канализации												+	3 по АХЧ	
10.	Акт о состоянии пожарной безопасности												+	3 по АХЧ	
11.	Акт о состоянии газового хозяйства												+	3 по АХЧ	
12.	Паспорта оснащённости кабинетов	+											+	ПК	
13.	Паспорта оснащённости спортивного, музыкального залов и т.д.	+											+	ПК	
14.	Материалы инвентаризации												+	АС	
15.	Акты СЭС												+	АС	

95

Руководитель ДОУ может использовать разные методы сбора информации: собеседования с воспитателями о выполнении программ,

реализации планов, диагностику развития детей, их знаний, умений навыков; наблюдения за работой педагогов, беседы с родителями, анкетирования; изучение документации.

В процессе педагогического анализа информации о деятельности учреждения в целом руководитель изучает обоснованность способов, средств, воздействий для достижения целей, дает объективную оценку результатов педагогического процесса и предлагает систему мер, направленных на улучшение результатов работы. Совершенствование системы педагогического анализа предполагает: повышение требовательности к качеству и глубине анализа учебно-воспитательного процесса со стороны руководителя, аттестационной комиссии, развитие самоанализа собственной деятельности всеми участниками педагогического процесса, освоение методик педагогической диагностики и внедрение их в практику работу дошкольных учреждений.

Такова в основных подходах педагогическая технология оптимизации одной из важнейших функций – информационно-аналитической. Материалы опытного внедрения системы информационной и аналитической деятельности на уровне управления дошкольной образовательной организацией подтверждают нашу педагогическую концепцию управления.

Мотивационно-целевая деятельность предполагает участие педагогов в коллективном целеполагании в поиске реальных целей по каждому блоку деятельности; здоровье и здоровый образ жизни, воспитание и образование дошкольников в соответствии с государственными стандартами, их готовности к обучению в школе, в научно-методической работе, во взаимодействии с семьей, спонсорами, общественностью при решении вопросов преемственности в работе детского сада и школы. Мотивационно-целевая деятельность руководителя учреждения предполагает использование таких активных форм работы с кадрами, в которых каждый участник педагогического процесса включается в коллективный поиск путей решения проблем. Это деловые игры, тренинги, работа творческих групп по

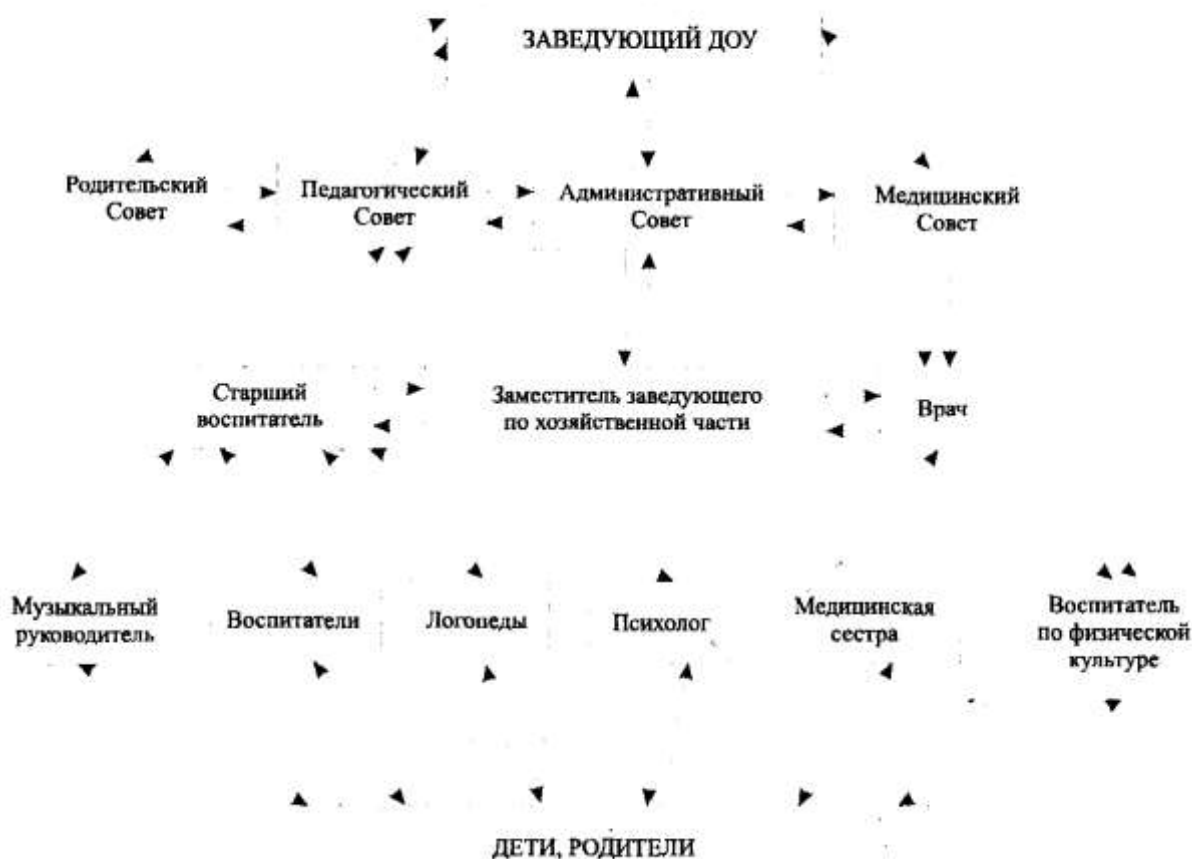
составлению планов, программ. Включение всех участников педагогического процесса в реальную деятельность по управлению дошкольной образовательной организацией повышает эффективность и результативность работы.

В план включаются приоритетные блоки; здоровье и здоровый образ жизни, воспитание и образование дошкольников в соответствии с государственными стандартами, готовность ребенка к обучению в школе, научно-методическое и кадровое обеспечение учебно-воспитательного процесса; взаимодействие с семьей, спонсорами и общественностью, преемственность в работе детского сада и школы, материально-техническое обеспечение.

При планировании работы коллектива на учебный год руководитель должен учитывать следующие принципы: научность, оптимальность и перспективность.

В структурно-функциональную модель включаются цели дошкольной образовательной организации, уровни управления, совокупный субъект управления каждого уровня, содержание деятельности субъектов управления, их взаимосвязи, критерии эффективности управленческого труда (Схема № 3)

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА ВНУТРИСАДОВСКОГО УПРАВЛЕНИЯ



Основу модели составляют взаимосвязанные уровни всех участников педагогического процесса: члены совета учреждения, заведующий, его заместители, педагоги, общественные организации.

Каждый из уровней управления входит в зону влияния субъектов управления, как по горизонтали, так и по вертикали. Эта модель определяет баланс задач всех органов со структурой целей, соответствие иерархических уровней задач и управленческих звеньев; оптимизацию соответствия задач, полномочий и ответственность органов управления. В матричной организационной структуре управления все участники педагогического процесса объединяются в группы (подсистемы) для внедрения конкретных проектов, составляющих программу развития дошкольного учреждения в рамках единой концепции (Схема № 4).

МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА ВНУТРИСАДОВОГО УПРАВЛЕНИЯ



Среди путей интенсификации организационно-исполнительской функции мы видим прежде всего совершенствование и углубление знаний руководителей дошкольного образования всех уровней по теории организации, а также внедрение в практику ее основных принципов и методов. В своем исследовании мы опираемся на положения концепции управления школьным образованием и на деление принципов по трем основаниям: по организации структуры управления, по организации деятельности, по критериям оценки организации исполнения.

Нам представляется, что выделенные принципы (научность, развитие сочетания государственных и общественных начал в управлении, гуманизация, объективность и конкретность, оптимальность и эффективность, системность) могут служить основанием как для организации структуры управления, так и для организации деятельности в дошкольном образовании.

Таким образом, опираясь на единство трех основных компонентов организационно-исполнительской функции в деятельности руководителя: создание структуры управления, ее моделирование в соответствии с целями и условиями, использование активных методов, форм организации любой педагогической деятельности, четкое определение системы координации действий, сроков, критериев оценки организации исполнения деятельности, можно уверенно говорить об интенсификации и оптимизации данной функции, о ее эффективности в целостном процессе управления дошкольной образовательной организацией.

Выполняя широкий круг обязанностей, заведующий наделен правами требовать от каждого сотрудника полноценной добросовестной работы. Подбор, рациональная расстановка кадров, установление в соответствии с квалификационными характеристиками круга обязанностей сотрудников, сплочение педагогического коллектива, создание благоприятного морально-психологического климата – вот далеко не полный перечень вопросов, решением которых занимается руководитель.

Структура управления дошкольной организацией меняется с введением таких новых должностей, как практический психолог, социолог, диет-сестра, инструктор по физической культуре и плаванию, педагог дополнительного образования и др. Важно, чтобы в каждом конкретном случае были тщательно описаны, обсуждены и утверждены новые функциональные обязанности, права и ответственность каждого должностного лица. Это обеспечивает четкость в управлении развитием дошкольной образовательной организации, избавит от противоречий в функциях и от перекладывания ответственности с одного на другого участника учебно-воспитательного процесса.

Руководитель прогнозирует пути развития дошкольной образовательной организации на основе информации о состоянии дел в каждом подразделении. Контроль является базой для принятия управленческих решений, поддерживает заданный режим работы,

обеспечивает соблюдение норм взаимоотношений и поведения, уровня дисциплины и позволяет установить причины отклонений от принятых норм. Главным объектом контроля в дошкольной организации является воспитательно-образовательный процесс и его результаты – уровень знаний умений и навыков детей, их воспитанности и развития, качество работы воспитателей.

К постоянному внутрисадовскому контролю (самоконтролю) предъявляются определенные требования: гласность контроля, охват контролем всех объектов деятельности и обоснованность в проведении контроля, системность, четкость и профессионализм в рекомендациях на основе системного анализа, контроль за исполнением решений.

В ходе исследования нами разрабатывались и были апробированы в дошкольных организациях схемы-графики контроля по блокам (Таблицы № 1, 2, 3),

В каждом блоке выделяется проблема, целевая установка, задачи, объект и предмет контроля, сроки, ответственные. Важным является раздел – где и кем принимается управленческое решение.

Система подготовки и проведения изучения работы учреждения по блокам включает следующие этапы:

1 *Подготовительный.* Продумывается подробный план контроля (цель проверки, сроки, возрастные группы, ответственные, определяется содержание и методика контроля). С планом контроля педагогический коллектив знакомится заранее не менее, чем за две недели до его организации. Важно определить, какие вопросы выносятся для самооценки педагогов, подготовить схемы, диагностические карты, определить участие психолога, медсестры, музыкального руководителя и других специалистов.

2 *Основной.* Изучаются состояние знаний, умений, навыков детей, их воспитанность, уровень профессионального мастерства воспитателей, используемые методы и приемы в работе с дошкольниками, система планирования учебно-воспитательного процесса, создание предметно-

развивающей среды детства, взаимосвязь в работе с родителями для полноценного развития детей.

3 *Заключительный.* Важность этого этапа состоит в необходимости систематизации всей информации, полученной в ходе контроля и ее аналитической обработки. Так как цель контроля заключается в глубоком изучении отдельного вопроса по одному из разделов работы всего учреждения, то важно выделить не только недостатки работы, но и проанализировать их причины. В ходе контроля определяется наиболее высокий уровень работы отдельных педагогов по изучаемому вопросу. Эта информация должна рассматриваться руководителем как исходный материал для формирования педагогического опыта.

Таблица № 1.

КОНТРОЛЬ, РЕГУЛИРОВАНИЕ, КОРРЕКЦИЯ. БЛОК – ЗДОРОВЬЕ И ЗДОРОВЫЙ ОБРАЗ ЖИЗНИ

Содержание контроля	Целевая установка	Задача	Объект и предмет контроля, регулирования и коррекции	Сроки	Ответственный	Где и кем принимается управленческое решение
Уровень здоровья воспитанников и система физкультурно-оздоровительной работы в ДОУ	Создать оптимальные условия для физического здоровья детей и их психологического благополучия	1. Оценить систему физкультурно-оздоровительных мероприятий в режиме дня. 2. Найти эффективные средства совершенствования развития двигательной сферы детей 3. Оценить состояние гигиенического воспитания и обучения	1. Анализ показателей здоровья и физического развития детей	IX, XII, IV	Врач, медсестра	АС РК
			2. Выборочная диагностика	IX, XII, V	СтВ, Ф	ПС, МПК
			3. Организация физкультурно-оздоровительных мероприятий в режиме дня	ежемесячно	МС, СтВ, З	АС, ПС
			4. Выполнение санитарно-гигиенического режима	Ежемесячно	З, МС, СтВ	СТК
			5. Организация питания	X, XII, II, IV	ВР, МС	А, ПК
			6. Оценка физкультурных занятий во всех группах	XI, II, III, V	СтВ, З, ВР	ПС
			7. Функциональная пригодность физкультурного оборудования и его использование	IX, V	Ф, СтВ	ПС, А
			8. Учет индивидуальных психо-физических особенностей детей.	Ежемесячно	В, З, СтВ	ПС

Таблица № 2

КОНТРОЛЬ, РЕГУЛИРОВАНИЕ, КОРРЕКЦИЯ. БЛОК – ВОСПИТАНИЕ И ОБРАЗОВАНИЕ В СООТВЕТСТВИИ С ГОСУДАРСТВЕННЫМИ СТАНДАРТАМИ

Содержание контроля	Целевая установка	Задача	Объект и предмет контроля, регулирования и коррекции	Сроки	Ответственный	Где и кем принимается управленческое решение
Уровень развития детей в разных видах деятельности. Уровень воспитанности детей	Выявить уровень развития детей и их воспитанности	Провести диагностику развития и воспитанности и соотносить с заданными параметрами	Система УВП. Организация занятий, прогулок, режимных моментов в группах	Ежемесячно	З, СтВ, ПС, Ф, МР	ПС АС СТК
Выполнение программы воспитания и обучения детей	Перевод в новое качественное состояние	Определить качество организации УВП	Организация занятий и режимных моментов в каждой возрастной группе	Ежемесячно	З, СтВ, Л, Ф, МР	ПС А МО
Предметно-развивающая среда	Создание оптимальных условий в ДООУ для развития каждого ребенка	Обеспечить оптимальные условия для развития детей	Наличие оборудования для организации УВП, рациональное его использование. Научно-методическое обеспечение УВП	IX, XII, V	ПК, З, СтВ, В	АС РС ПС
Взаимоотношения взрослых и детей	Внедрение личностно-ориентированной модели общения	Найти наиболее качественные формы и методы работы с детьми	Методы и приемы, использованные в работе с детьми, формы организации совместной разнообразной деятельности взрослых с детьми	Ежемесячно	З, Пс, СтВ	СТК ПС РС

123

Таблица № 3

КОНТРОЛЬ, РЕГУЛИРОВАНИЕ, КОРРЕКЦИЯ. БЛОК – ГОТОВНОСТЬ РЕБЕНКА К ОБУЧЕНИЮ В ШКОЛЕ

Содержание контроля	Целевая установка	Задача	Объект и предмет контроля, регулирования и коррекции	Сроки	Ответственный	Где и кем принимается управленческое решение
Готовность старших дошкольников к обучению в школе	Определение мотивационной, познавательной, эмоционально-волевой готовности к обучению в школе старших дошкольников. Анализ системы работы ДООУ, семьи и школы по вопросам подготовки будущих школьников	Определить уровень готовности детей к обучению в школе.	Учебно-воспитательный процесс в подготовительных группах ДООУ	Ежемесячно	З, СтВ, Пс	ПС
		Наметить план совместной работы ДООУ, школы и семьи по данной проблеме	Дети старшей и подготовительной к школе группы	IX, XII, V	Пс, В, СтВ, З	ПС ПК
		Организовать работу по ликвидации причин, выявленных в ходе контроля	Родители с их позицией по вопросам подготовки детей к обучению в школе	Ежемесячно	Пс, В, СтВ, З	ПК А

124

Итоговый контроль руководитель осуществляет в конце «отчетного» периода (полугодие, учебный год) Он направлен на изучение всего комплекса основных факторов, влияющих на конечные результаты работы коллектива дошкольной образовательной организации.

Материалы итогового контроля целесообразно использовать при очередной аттестации всего коллектива детского сада.

1 Содержание и методы воспитания и обучения, реализуемые в дошкольном образовательном учреждении (программы и педагогические технологии, характер взаимодействия персонала с детьми).

2 Кадровое обеспечение педагогического процесса.

3 Управление деятельностью дошкольной образовательной организацией.

4 Материально-технические и медико-социальные условия пребывания детей в дошкольной образовательной организации (развивающая среда, безопасность, охрана здоровья).

5 Оценка деятельности дошкольной образовательной организацией родителями воспитанников.

Мы считаем целесообразным проводить в дошкольной организации в конце учебного года итоговый контроль с учетом выше изложенных разделов и материалов разработанных нами информационных блоков. Это дает возможность сформировать целостную картину уровня деятельности учреждения, связывать внутрисадовый контроль с аттестацией учреждения. Опытно-экспериментальная работа способствовала внедрению представленной системы и технологии организации внутрисадового контроля, которая направлена на формирование навыков самореализации и самоуправления, на выявление тенденций развития каждой дошкольной образовательной организацией. Данная система контроля является стимулом для профессионального и личностного роста педагогов.

По результатам контроля проводится регулирование и коррекция деятельности учреждения и конкретного педагога.

Регулирование и коррекция необходимая функция управления, которая направлена на поддержание педагогической системы на запрограммированном уровне с помощью оперативных способов, средств и воздействий в процессе управления дошкольной организацией.

Регулирование обеспечивает основу для перевода дошкольной образовательной организации в качественно новое состояние. При этом нормативно-правовые документы в сфере дошкольного образования являются важными отправными пунктами для закрепления структурно-организационного регулирования.

Однако определение путей развития дошкольной образовательной организации без анализа особенностей деятельности всех субъектов педагогического процесса, без учета условий, в которых находится конкретное учреждение, не подведет к определению того направления, в котором должен развиваться детский сад и особенностям управления им. Отсюда вытекает необходимость существенных изменений в стратегии управления.

Выводы по второй главе.

Выполненное исследование, а также изучение специальной литературы дают основание сделать вывод о том, что формирование и развитие целостной системы управления дошкольной образовательной организацией становится сегодня важнейшим источником обновления деятельности руководителей детских садов и органов образования и вместе с тем направлением, создающим основу для проектирования управления системой непрерывного образования.

Специфика управления дошкольной образовательной организацией как социально-педагогической системой, особенности воздействия социума на развитие каждого члена педагогического коллектива, новые установки к профессиональной управленческой деятельности требуют разработки такой системы управления детским садом, которая своими целями, содержанием, методами и формами была бы направлена на обновление всего механизма управления

В осуществленном исследовании была предпринята попытка разработать модель системы управления дошкольной организацией на основе теоретического и методологического подхода и управлению образованием и, по возможности, наполнить содержанием каждую функцию управленческой деятельности руководителя и тем самым устранить пробел в практике управления дошкольной образовательной организацией,

Создание концепции целостной системы управления дошкольной организацией требовало ее проверки в практике. Опытно-экспериментальная работа была построена в двух направлениях: на базе дошкольных учреждений города и в работе конкретного детсада.

Для эксперимента было определено десять дошкольных организаций из всех районов Костаная с учетом видового разнообразия и разным уровнем методического и материально-технического обеспечения учебно-воспитательного процесса.

Ставилась задача реализовать на практике модель целостной системы внутрисадовского управления, а также уточнить содержание каждой функции и отобрать наиболее эффективные методы и формы работы с кадрами.

Действенность работы оценивалась на основе сравнения результатов начальных и конечных срезов, достигнутых результатов в разных дошкольных организациях. Эти результаты сопоставлялись с результатами в массовой практике.

Одним из механизмов проверки результативности работы этих учреждений была их аттестация.

Это позволяло выявить резервы управления, связанные со спецификой каждой учреждения и его педагогического коллектива. На педагогических советах обсуждались и затем защищались целевые программы развития учреждения.

Нами постоянно проводился диагностический экспресс-анализ, определяющий основные факторы и условия сложившегося состояния и достигнутого уровня результативности системы.

В ходе экспериментальной работы создавались творческие группы по отдельным направлениям:

- информационно-аналитическое обеспечение управления дошкольной организацией;
- новые подходы к организации планирования работы учреждения;
- разработка содержания форм и методов контроля за результатами педагогической деятельности на диагностической основе.

Диаграмма 1

Уровень состояния вопросов управления дошкольным учреждением

(по результатам анкетирования руководителей)

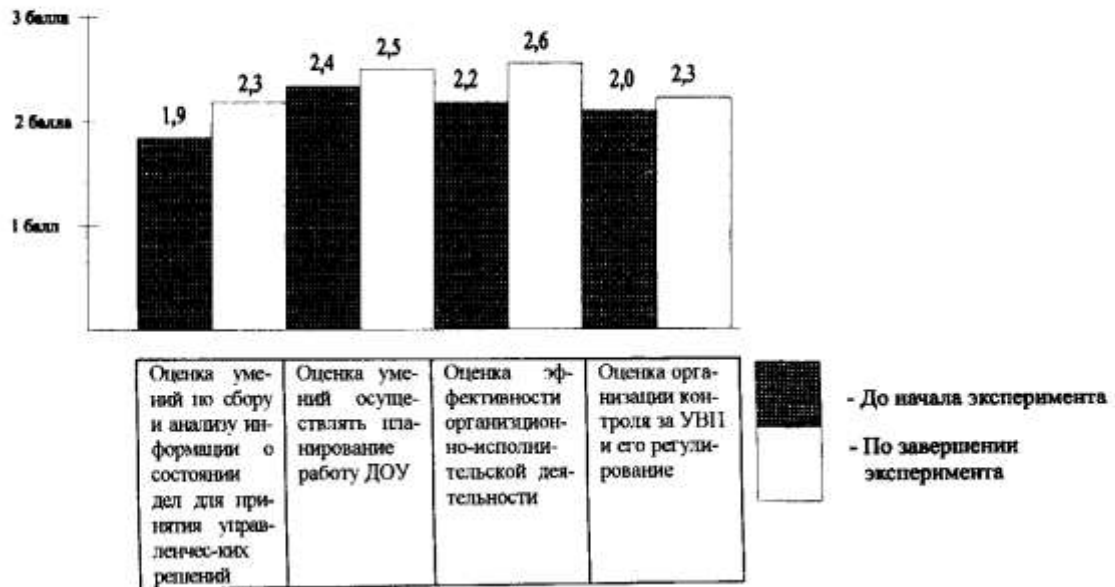


Диаграмма 1 показывает средние показатели, характеризующие уровень оценки каждой функции управления дошкольной организацией до начала экспериментальной работы и по ее завершению.

Сравнение результатов по завершению эксперимента с начальными указывают на приращение в содержательном плане деятельности всех звеньев по выделенным показателям, а значит, и об имеющем место переходе системы на более высокий качественный уровень управления дошкольной образовательной организацией.

Наглядно видно, что наибольший прирост средних показателей, характеризующих уровень результатов управления по функциям, составил; оценка эффективности организационно-исполнительской деятельности – 0,4 балла и оценка информационно-аналитической деятельности – 0,4 балла.

Теоретические и практические аспекты управления дошкольным образовательным учреждением в целостной системе образования были приняты за основу в процессе опытно-экспериментальной работы и в основном оправдали себя. Значительную роль в этом предопределило то обстоятельство, что исследование данной проблемы проводилось с опорой на

научно-материалистический метод познания и принцип единства теории и практики; системный, личностно-ориентированный, программно-целевой, прогностический, проблемно-функциональный подходы, закономерности теории социального управления, в частности, управления школой и дошкольной организацией как социально-педагогическими системами.

Ведущими методами исследования являлись теоретический анализ и обобщение, моделирование и опытно-экспериментальная работа по обоснованию и проверке концепции системы управления дошкольной организацией.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

Исследование показало, что обновление управления дошкольной образовательной организацией связано со структурой и функциональной перестройкой. Структурная перестройка связывается с выдвинутым временем требованием – создание адаптивного пространства, в котором учитывается социальный заказ общества, конкретного населения.

Это предполагает создание таких моделей управления дошкольными образовательными организациями, где с учетом психофизиологических возможностей детей строится весь учебно-воспитательный процесс, что влечет за собой изменения во взаимодействиях всех членов этого педагогического процесса. Введение новых должностей, определение их функционала в зависимости от конкретных целей детского сада предполагает переход от командно-административной системы управления к горизонтальной системе профессионального сотрудничества. Результативность такого сотрудничества доказывает положение, что в основе новой системы лежит корпоративный стиль управления, учитывающий природные способности и возможности каждого сотрудника коллектива.

Личностно-ориентированный подход к управленческой деятельности усиливает роль мотивации и стимулирования для достижения субъектами намеченных целей.

Выделенный состав и содержание функций по системному, процессному, информационному, коммуникационному, координационному и мотивационному основаниям включает в себя информационно-аналитическую, мотивационно-целевую, планово-прогностическую, организационно-исполнительскую, контрольно-диагностическую, регулятивно-коррекционную функций и рассматривается как целостный процесс управления дошкольной организацией.

Каждое функциональное звено управления рассматривается как относительно самостоятельные виды деятельности. Они взаимосвязаны и

последовательно и поэтапно сменяют друг друга образуют единый управленческий цикл. В процессе исследования весь выделенный состав функций наполнен конкретным содержанием управленческой деятельности для дошкольной организации и обоснован в ходе опытно-экспериментальной работы.

В процессе исследования подтверждено, что повышение потребности в информационно-аналитической деятельности всех участников педагогического процесса детерминированы социально-экономической ситуацией в обществе. Это, в свою очередь, предполагает развитие во всех подсистемах информационно-аналитической деятельности, которая связана с созданием информационно-аналитической системы для обеспечения эффективной и обратной связи в целях принятия самостоятельных оперативных управленческих решений в каждом звене.

В ходе исследования обосновано, что перевод дошкольных учреждений в режим развития требует новой, профессиональной педагогической и управленческой деятельности, а значит, и подготовки. Методика подготовки руководителей к осуществлению управленческой деятельности в новых условиях осуществлялась в процессе специальной учебы по разработанному нами учебному плану, а также городских семинарах по новому содержанию всех функций управления дошкольной организацией.

В целом проведенное исследование подтверждает результативность внедрения выбранной модели системы управления дошкольной образовательной организацией, которая внедрялась в практическую деятельность детских садов города Костанай. Тем самым обоснована возможность использования результатов проведенного исследования в практике управления разных видов дошкольных организаций.

В процессе исследования был выявлен ряд проблем, требующих дальнейшего специального изучения. К их числу можно отнести:

- разработку теоретических и практических особенностей управления дошкольными организациями с учетом их видового разнообразия;

- исследование возможностей перехода дошкольной образовательной организации в режим развития, а, следовательно, и применение системы управления на основе ее проектирования.

Таким образом, цель работы достигнута, гипотеза нашла свое подтверждение.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аралова М.А. Формирование коллектива ДОУ / М.А. Аралова. – М: ТЦ Сфера, 2005. – 64 с.
2. Белкин Е.Л. Психолого-дидактические основы построения эффективных методик обучения / Е.Л. Белкин, А.М. Иванов. – М.: Просвещение, 2003. – 128 с.
3. Бугименко П.А. Готовность детей к школе. Диагностика психического развития и коррекция его неблагоприятных вариантов / Е.А. Бугименко, Л.А. Венгер. – М.: Наука, 2002. – 198 с.
4. Васильева А.И. Старший воспитатель детского сада: пособие для работников дошкольных учреждений / А.И. Васильева. Л.А. Бахтурина, И.И. Кобитина. – М.: Просвещение, 2000. – 321 с.
5. Венгер Л.А. Воспитание сенсорной культуры ребенка / Л.А. Венгер, Э.Т. Пилюгина, Н.В. Венгер. – М: Педагогика, 2001. – 81 с.
6. Венгер Л. Дошкольное обучение: программа, направленная на развитие способностей / Л. Венгер, О. Дьяченко, К. Тарасова // Дошкольное воспитание. – 2007. - № 2. – С.9-14.
7. Волобуева Л.М. Работа старшего воспитателя ДОУ с педагогами / Л.М. Волобуева. – М.: ТЦ Сфера, 2004. – 96 с.
8. Волосовец Т.В. Организация педагогического процесса в дошкольном образовательном учреждении / Т.В. Волосовец, О.Н. Сазонова. – М.: ВЛАДОС, 2004. – 232 с.
9. Вопросы психологии ребенка дошкольного возраста. Сб. статей / под ред. А.Н. Леонтьева, А.В. Запорожца. – М.: Феникс, 2005. – 328 с.
10. Воспитание и обучение детей в детском саду / под ред. А.В. Запорожца, Т.А. Марковой. – М.: Просвещение, 2001. – 372 с.
11. Выготский Л.С. Воображение и творчество в детском возрасте / Л.С. Выготский. – М.: Наука, 2001. – 112 с.

12. Выготский Л.С. Орудие и знак в развитии ребенка / Л.С. Выготский. – М.: Просвещение, 2001. – 172 с.
13. Голицина В. С. Система методической работы с кадрами в дошкольном образовательном учреждении / В. С. Голицина.- М.: Скрипторий, 2005. – 80 с.
14. Горькова Л.Г. Сценарии занятий по комплексному развитию дошкольников (старшая и подготовительная группы) / Л.Г. Горькова. – М.: ВАКО, 2005. – 160 с.
15. Диагностика и коррекция психического развития дошкольника / под ред. Я.Л. Коломинского, Е.А. Панько. – М.: Высшая школа, 2002. – 241 с.
16. Доналдсон М. Мыслительная деятельность детей: пер. с англ. / под ред. В.И. Лубовского. – М.: Педагогика, 2005. – 192 с.
17. Дуброва В.П. Организация методической работы в дошкольном учреждении / В.П. Дуброва, Е.П. Милошевич. – М.: Феникс, 2005. – 98 с.
18. Ермолаева М.В. Психология развивающей и коррекционной работы с дошкольниками / М.В. Ермолаева. – М.: Педагогика, 2000. – 158 с.
19. Зеньковский В.В. Психология детства. 2 изд. / В.В. Зеньковский. – М.: Академия, 2006. – 347 с.
20. Зимняя Н.А. Педагогическая психология: учебник для вузов / Н.А. Зимняя. – М.: Просвещение, 2000. – 409 с.
21. Зимонина В.Н. Воспитание ребенка-дошкольника: развитого, организованного, самостоятельного, инициативного, неболеющего, коммуникативного, аккуратного / В.Н. Зимонина. – М.: ВЛАДОС, 2003. – 304 с.
22. Игры и упражнения по развитию умственных способностей детей дошкольного возраста / сост. Л.А. Венгер, О.М. Дьяченко. – М.: Педагогика, 2002. – 236 с.
23. Ильясов Д.Ф. Теория управления образованием: учеб. Пособие по спецкурсу для студ. Пед. специальностей и руководителей образоват. учреждений / Д.Ф. Ильясов, Г.Н. Сериков. М.: Владос, 2004. – 344 с.

24. Интегрированный курс подготовки дошкольников к школе. – Волгоград: Учитель, 2005. – 191 с.
25. Интеллектуальное развитие и воспитание дошкольников: Учеб. Пособие для студ. Высш. Пед. учеб. Заведений. – М.: Академия, 2002. – 208 с.
26. Истоки: Базисная программа развития ребенка дошкольника / науч. Ред. Л.А. Парамонова, А.Н. Давидчук, К.В. Тарасова и др. – М.: Наука, 2004. – 198 с.
27. Катаева А.А. Сенсорное развитие и сенсорное воспитание детей дошкольного возраста / А.А. Катаева. – М.: Наука, 2001. – 132 с.
28. Ковальчук Я.Н. Индивидуальный подход воспитанию ребенка / Я.Н. Ковальчук. – М.: Наука, 2001. – 198 с.
29. Козлова С.А. Дошкольная педагогика / С.А. Козлова, Т.А. Куликова. – М.: Педагогика, 2000. – 324 с.
30. Коломинский Я.Л. Диагностика и коррекция психического развития дошкольника / Я.Л. Коломинский, Е.А. Панько. М.: Просвещение, 2003. – 165 с.
31. Корепанова М.В. Управление коллективом ДОУ / М.В. Корепанова. – М.: ТЦ Сфера, 2004. – 80 с.
32. Корепанова М.В. Контроль функционирования и развития ДОУ / М.В. Корепанова, И.А. Липчанская. – М.: ТЦ Сфера, 2006.- 80 с.
33. Корепанова М.В. Концепция дошкольного воспитания / М.В. Корепанова, И.А. Липчанская // Дошкольное воспитание. – 2005. - № 5. – С. 21-27.
34. Корепанова М.В. Концепция содержания непрерывного образования (дошкольное и начальное звено) / М.В. Корепанова, И.А. Липчанская // Дошкольное образование. – 2006. - № 11. – С.23-29.
35. Кравцова Е.Е. Психологические проблемы готовности детей к обучению в школе / Е.Е. Кравцова. – М: Педагогика, 2001. – 97 с.
36. Лебедева С.С. Управление инновационным дошкольным образовательным учреждением в условиях социального партнерства. Учебно-

методическое пособие / С.С. Лебедева, Л.М. Маневцова. – СПб.: ДЕТСТВО-ПРЕСС, 2005. – 144 с.

37. Леонтьев А.М. Психическое развитие в дошкольном возрасте / А.М. Леонтьев // Избранные психологические труды: в 2 т. Т.1. – М.: Наука, 2003. – 498 с.

38. Леушина А.М. Формирование элементарных математических представлений у детей дошкольного возраста / А.М. Леушина. – М.: Педагогика, 2004. – 95 с.

39. Лисина М.И. Психология дошкольников / М.И. Лисина, А.И. Силвестру. – Кишинёв: Высшая школа, 1993. – 395 с.

40. Логинова В.И. Детство: Программа развития и воспитания ребенка в детском саду / В.И. Логинова, Т.И. Бабаева, Н.А. Ноткина. - СПб., 2003. - 97 с.

41. Макарова И.В. Психология: конспект лекций / И.В. Макарова. – М: Юрайт, 2007. – 237 с.

42. Маркова А.К. Диагностика и коррекция умственного развития в школьном и дошкольном возрасте / А.К. Маркова, А.Л. Лидере, Е.Л. Яковлева. – Петрозаводск: Мир, 2002. – 187 с.

43. Маркова Л.С. Управленческая деятельность руководителя дошкольного специального учреждения: Инструктивно-методическое направление / Л.С. Маркова. – М: Айрис-Пресс, 2004. – 160 с.

44. Матвеева Л.Г., Выбойщик И.В., Мякушкин Д.Е. Возрастная психология / Л.Г. Матвеева, И.В. Выбойщик, Д.Е. Мякушкин. – М.: Высшая школа, 1997. – 314 с.

45. Матюшкин А.В. Проблемные ситуации в мышлении и обучении детей старшего дошкольного возраста. / А.В. Матюшкин. – М.: Педагогика, 2002. – 142 с.

46. Маханева М.Д., Князева О.Л. Перспективная модель организации деятельности ДООУ / М.Д. Маханева, О.Л. Князева. – М.: ТЦ Сфера, 2005. – 144 с.

47. Микляева Н.В. Программа развития и образовательная программа ДОУ: технология составления, концепция / Н.В. Микляева. – М.: Айрис-пресс, 2005. – 144 с.
48. Михайлова З. Математика от трех до шести / З. Михайлова, Э. Иоффе. – СПб.: Питер, 2006. – 192 с.
49. Мухина В. С. Возрастная психология: феноменология развития, детство, отрочество: Учебник для студентов вузов / В. С. Мухина. – М.: Академия, 2000. – 456 с.
50. Мухина В. С. Психология детей старшего дошкольного возраста / В. С. Мухина. – СПб.: Прибой, 2002. – 154 с.
51. Мыхапленко Н. Ребенок в детском саду: Новые программы для детских садов / Н. Мыхапленко // Дошкольное воспитание. – 2007. - №8. – С.17-23.
52. Настольная книга воспитателя детского сада. – Ростов н/Д.: Новый мир, 2004. – 336 с.
53. Негневицкая Е.И. Язык и дети / Е.И. Негневицкая, А. М. Шахнарович. – М.: Педагогика, 2001. – 159 с.
54. Новоселова С.Н. Развивающая предметная среда / С.Н. Новоселова. – М.: Феникс, 2005. – 172 с.
55. Одаренный ребенок / под ред. О.М. Дьяченко. – М.: Просвещение, 1997. – 281 с.
56. Опыт работы интегративного детского сада / под ред. В. В. Алексеевой. – М.: Теревинф, 2004. – 184 с.
57. Осипова, Е.А. Игры для интенсивного интеллектуального развития детей от 3-х лет: Книга для родителей и воспитателей / Е.А. Осипова. – М.: АРКТИ, 2004. – 144 с.
58. Основы дошкольной педагогики / под ред. Л.В. Запорожца, Т.А. Маковой. – М.: Наука, 1998. – 319 с.
59. Отечественные вариативные программы и педагогические технологии в практике работы дошкольных учреждений Москвы / сост. Т.К. Воробьева. – М.: Наука, 2004. – 196 с.

60. Павлова Л.Н. Старшие дошкольники: развитие речи и мышления / Л.Н. Павлова. – М.: Просвещение, 2005. – 254 с.
61. Панько Е.А. Повышение эффективности деятельности воспитателя детского сада / Е.А. Панько. – М.: Наука, 1996. – 117 с.
62. Парамонова Л.А. Содержание и методы умственного воспитания дошкольников / Л.А. Парамонова. – М.: Феникс, 1998. – 219 с.
63. Петровский В.А. Построение развивающей среды в дошкольном учреждении / В.А. Петровский. – М.: Наука, 2003. – 139 с.
64. Поддьяков Н.Н. Мышление дошкольников / Н.Н. Поддьяков. – М.: Просвещение, 2002.- 231 с.
65. Поздняк Л.В. Управление дошкольным образованием: Учеб. Пособие для студ. Высш. Пед. учеб. Заведений / Л.В. Поздняк, Н.Н. Лященко. – М.: Академия, 2000. – 432 с.
66. Программа воспитания и обучения в детском саду / под ред. М.А. Васильевой. – М.: Мозаика-Синтез, 2005.- 208 с.
67. Программы дошкольных образовательных учреждений: Методические рекомендации для работников дошкольных образовательных учреждений / сост. А. Соломонникова. – М.: Аркти. 2003. – 112 с.
68. Психолог в дошкольном учреждении: Методические рекомендации к практической деятельности / под ред. Т.В. Лаврентьевой. – М.: ГНОМ и Д, 2004. – 144 с.
69. Психологические тесты. В 2 т. Т.1 / под ред. А. А. Карелина. – М.: Владос, 2005. – 347 с.
70. Психология личности и деятельности дошкольника / под ред. А.В. Запорожца, Д.Б. Эльконина. – М.: Паука, 1995. – 328 с.
71. Развивающие игры и головоломки. От 4 до 9 лет. – М.: Айрис-пресс, 2005. – 240 с.
72. Содержание и методы умственного воспитания дошкольников / под ред. Н. Н. Поддьякова. – М.: Высшая школа, 2001. – 297 с.

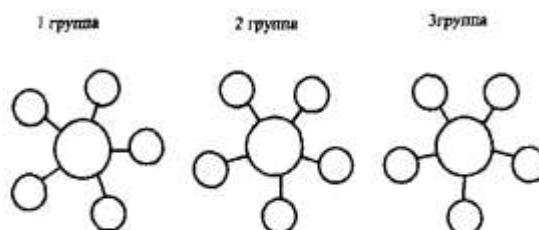
73. Сотникова В.М. Контроль за организацией педагогического процесса в группах старшего возраста ДОУ / В.М. Сотникова, Т.Е. Ильина. – М.: ООО «Издательство Скрипторий 2003», 2005. – 80 с.
74. Фалюшина Л.И. Управление дошкольным образовательным учреждением. Современный аспект / Л.И. Фалюшина. – М.: Педагогическое общество России, 2015. – 80 с.
75. Фалюшина Л.И. Управление качеством образовательного процесса в дошкольном образовательном учреждении: пособие для руководителей ДОУ / Л.И. Фалюшина. – М.: Бек, 2013. – 198 с.
76. Федорова Л.А. Нормативные документы по инспектированию и правовому обеспечению дошкольных образовательных учреждений / Л.А. Федорова. – М.: АРКТИ, 2007. – 104 с.
77. Филимонова Н.И. Интеллектуальное развитие дошкольников / Н.И. Филимонова // Дошкольное образование. – 2017. - № 4. – С.11-17
78. Экспериментальные материалы для аттестации дошкольного образовательного учреждения по коррекционно-развивающему направлению работы / под ред. Т.Н. Дороновой, Т.П. Оверчук и др. – М.: Просвещение, 2003. – 87 с.
79. Экспериментальные материалы для дошкольного образовательного учреждения по коррекционно-педагогическому направлению работы. – М.: Школьная Пресса, 2003. – 80 с.
80. Юдина Е.Г. Педагогическая диагностика в детском саду / Е.Г. Юдина. – М.: Просвещение, 2003. – 144 с.
81. Ярин И.В. Антология мировой педагогической мысли / И.В. Ярин. – М.: Наука, 2004. – 351 с.

Приложение № 1

**АНКЕТА
САМОАНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ДОУ**

Вопросы	Ответы
<p>I. Изучение и оценка умений руководителя ДОУ осуществлять сбор и анализ информации о состоянии дел в детском саду для принятия управленческих решений</p> <ul style="list-style-type: none"> - достаточная полнота и объективность информации; - стандартизация форм сбора и хранения информации (разработана собственная номенклатура дел); - осуществляется оперативное принятие решений на основе анализа оперативной информации; - отбор объектов изучения и анализа в соответствии с задачами детского сада; - умение осуществлять системный подход к анализу педагогических явлений; - охват анализом всех основных компонентов учебно-воспитательного процесса; - умение устанавливать причинно-следственные связи; - конкретность выдвигаемых задач и обоснованность их анализом. <p>II. Изучение и оценка управленческих умений руководителя ДОУ осуществлять планирование работы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - использование при планировании основополагающих документов; - план развития ДУ, годовой план, план работы с кадрами на месяц, их связь для достижения целей развития учреждения; - знание общей характеристики детского, педагогического и родительского коллектива; - учет реальных условий работы детского сада в микрорайоне, районе, городе; - учет реальных запросов родителей при планировании дополнительных услуг; - преемственность в работе д/с и школы; - система методической работы с кадрами. <p>III. Изучение и оценка эффективности организационно-исполнительской деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - учет профессиональных и личностных качеств при расстановке кадров; - отсутствие дублирования в распределении функциональных обязанностей; - установление меры личной ответственности и организационных связей между педагогами при осуществлении дел; - реализация принципа единоначалия и коллегиальности; - система проведения педсоветов и актуальность тематики; - наличие оценки результативности выполнения решений педсоветов; - преемственность в работе педсоветов, совещаний и др. Форм; - четкость, конкретность и доступность инструктажа исполнителей о целях, содержании работы и сроках отчетности за выполненную работу; - наличие в коллективе исполнительской дисциплины, новаторства; - НОТ в управлении; - культура управления (делопроизводство, прием посетителей, сбор и обработка информации); - система повышения квалификации; - работа с молодыми специалистами, наставничество; - организация аттестации, уровень работы с педагогами при подготовке и проведении аттестации; <p>IV. Контроль за учебно-воспитательным процессом, регулирование:</p> <ul style="list-style-type: none"> - охват контролем всех объектов управляемой системы, обоснованность в определении объектов контроля; - использование всех видов контроля (оперативный, тематический, итоговый); - контроль за исполнением решений; - наличие целостной системы контроля (взаимосвязь объектов контроля, соответствие содержания контроля цели, виду, форме, совокупности методов контроля); - соответствие планов, программ их реальному выполнению; - анализ знаний, умений, навыков, уровня воспитанности и здоровья дошкольников; - количественные и качественные характеристики информации, собранной в результате контроля т подвергнутой анализу; - осуществление процесса регулирования (исполнения принятых решений). 	

Схема № 2



В заключении игры руководители ДОУ можно предложить схему № 3 для самооценки "Программы развития" своего дошкольного учреждения.

Схема № 3

СХЕМА ОЦЕНКИ ЦЕЛЕВОЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ДОУ*

№№ п/п	Параметры оценки	Баллы	Комментарии
1.	Актуальность (ориентированность на решение наиболее значимых для будущего учреждения проблем)		
2.	Прогностичность (способность программы соответствовать изменяющимся требованиям и условиям, в которых она будет реализовываться)		
3.	Рациональность (свойство программы определять такие цели и способы их достижения, которые для данного комплекса решаемых проблем и при имеющихся ресурсах позволяют получить максимально полезный результат)		
4.	Реалистичность (соответствие между желаемым и возможным, т.е. между планируемыми целями и необходимыми для их достижения средствами)		
5.	Целостность (свойство программы обеспечить полноту состава действий, необходимых для достижения поставленных целей, а также согласованность связей между ними)		
6.	Контрастируемость (возможно ли определить конечные и промежуточные цели (ожидаемые результаты) и реально проверить их соответствие целям)		

* Данная схема предлагалась руководителям ДОУ для самооценки программы своего учреждения. Оценка в баллах от 0 до 5 выставляется по каждому параметру.

ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ДОУ

Формирует концептуальную основу для ДОУ

Выбирает вид дошкольного ДОУ

Определяет цели ДОУ

Осуществляет стратегическое планирование

Разрабатывает и внедряет программы, планы

Взаимодействует с органами власти, местными сообществами

Активно работает с родителями

Разрабатывает должностные обязанности сотрудников

Составляет штатное расписание

Выбирает, привлекает на работу сотрудников

Определяет специализацию воспитателей сотрудников

Заботится о благополучии климата в дошкольном учреждении

Способствует созданию атмосферы ДОУ

Формирует коллектив воспитателей ДОУ

Выбирает образовательные программы

Обеспечивает образовательно-воспитательную работу в ДОУ

Использует достижения педагогической науки в практике

Организует инновационную работу

Развивает интеллектуальный потенциал

Использует возможности социальных институтов детства

Сотрудничает с государственным регулирующим образованием и воспитанием

Создает все условия для безопасности здоровья детей и взрослых

Обеспечивает сохранность имущества ДОУ

Рационально использует бюджетные средства

Ищет дополнительные источники финансирования средств

Осуществляет предпринимательскую деятельность

Использует современные технологии управления

Внедряет принципы маркетинга в работу ДОУ

Ищет программы, мероприятия по ДОУ

Идет на инновационные решения

Заключает от имени ДОУ договоры

Регулярно оценивает эффективность своей деятельности