

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт общественных наук
Кафедра экономики и менеджмента

Стратегическое управление дошкольной образовательной организацией

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой ЭиМ С.Л. Фоменко

дата

подпись

Исполнитель:
Реброва Юлия Павловна,
обучающийся МЕН-1601z
группы

подпись

Руководитель:
Фоменко Светлана
Леонидовна
доктор пед.наук, доцент

подпись

Екатеринбург 2018г

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....	9
1.1. Стратегическое управление: содержание, значение, функции.....	9
1.2. Основные концепции стратегического управления в дошкольной образовательной организации.....	15
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	30
2.1. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАДОУ № 6.....	30
2.2. Стратегический анализ управления МАДОУ №6.....	42
ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ АВТОНОМНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ МАДОУ №6).....	55
3.1. Модель стратегического управления МАДОУ №6.....	55
3.2. Методические рекомендации по внедрению предложенной модели.....	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	81
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	85

ВВЕДЕНИЕ

Значение стратегического поведения, позволяющего организации выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Однако стратегии, единой для всех организаций, не существует, также, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая организация уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой организации уникален, так как зависит от динамики ее развития, потенциала, поведения конкурентов, характеристик оказываемых ею услуг, культурной среды и еще многих факторов.

Организациям необходимы стратегии, чтобы видеть путь достижения своих целей и выполнения миссии.

Острота проблемы управления качеством работы дошкольной образовательной организацией вызвана разветвленностью системы дошкольного образования, отсутствием единого подхода к определению обобщенных критериев и механизмов оценки качества их работы, ориентацией на устаревшие принципы управления персоналом, особенностями учебно-воспитательного процесса и другими аспектами деятельности. Для решения этих проблем актуальна необходимость построения механизма государственного управления качеством дошкольного образования в России, основанного на мощной системе информационного обеспечения и внедрении в образовательную отрасль адекватных систем управления.

В связи с этим, в современном дошкольном образовательном пространстве четко обозначается противоречия:

- необходимостью разработки стратегии управления дошкольным образовательным учреждением и отсутствием разработанных моделей такого управления в современных условиях.

Систематизация выявленных противоречий позволила определить проблему исследования, которая состоит в необходимости научного обоснования теоретико-методологических основ развития дошкольной образовательной организации как некоммерческой организации в контексте стратегической парадигмы.

Недостаточная разработанность теоретических основ поставленной проблемы, а также практические потребности в развитии деятельности дошкольной образовательной организации в условиях самостоятельного хозяйствования определили выбор темы исследования - «Стратегическое управление в дошкольной образовательной организации».

Объектом исследования является процесс управления дошкольной образовательной организацией.

Предметом исследования – специфика стратегического управления дошкольной образовательной организации в муниципальном образовании.

Цель исследования состоит в разработке и обосновании модели стратегического управления дошкольной образовательной организации и подготовке ее к апробации.

Достижение этой цели обусловило постановку следующих задач:

- 1) Сформировать и обосновать теоретические аспекты стратегического управления образовательной организации;
- 2) Провести анализ и дать оценку основных показателей деятельности МАДОУ №6.
- 3) Разработать модель стратегического управления дошкольной образовательной организации.
- 4) Разработать методические рекомендации по реализации модели стратегического управления дошкольной образовательной организации.

Гипотеза исследования: осуществить стратегическое управление дошкольной образовательной организации будет возможно при соблюдении следующих условий:

1. Разработки модели стратегического управления дошкольной организации, включающей в себя следующие компоненты: целевой, содержательный и результативный блоки и включающие в себя необходимые ресурсы, алгоритм управления, риски и основные результаты внедрения.

2. Разработки методических рекомендаций по стратегическому управлению дошкольной организацией для оптимального функционирования и развития дошкольного учреждения в условиях рыночной экономики.

Научные достижения XXI века, а также глобальные документы, которые действуют сегодня на территории Российской Федерации (Федеральный закон «Об образовании в РФ», Федеральные государственные образовательные стандарты ДО и др.) позволили поднять систему дошкольного образования на более высокий уровень. Постепенно, но идет процесс изменения отношения общества к профессии педагога дошкольного образования, т.е. во втором десятилетии XXI века она становится более престижной, как это и было во второй половине XX века. Несомненно, что все это требует изменения подходов к управлению современного детского сада. Однако основная проблема заключается в том, что менеджмент именно дошкольного образования развит очень слабо. Имеется незначительное количество пособий и статей, которые прямо или косвенно касаются данной проблемы.

Анализ научных работ, посвященных стратегическому управлению в образовании показал, что данная проблема носит междисциплинарный характер. В работах по педагогике она освещена в трудах таких авторов как Е.Н. Геворкян, Б.С. Гершунский, Ю.Н. Петров, Ю.Б. Рубин и др., в экономических работах следующих авторов: Т.П. Колодяжная [26], В.С.Лазарев [36], М.М. Поташник, Л.Л. Майер [39], Л.С. Марков, П.И.Третьяков, К.Ю. Белая, Т.И. Шамова, И.П. Капустин и др. Авторы обращают внимание на исследовательские позиции по определению понятия «стратегия управления дошкольной образовательной организацией», а также рассматривает управленческий цикл дошкольной организации, характеризуя

последовательность его этапов. Однако для формирования целостного подхода к проблемам системы стратегического управления дошкольного образования недостаточно его рассмотрение только в психолого-педагогическом или экономико-организационном аспектах. Необходим междисциплинарный подход, основанный на интеграции знаний об экономике, управлении, квалиметрии, психологии и педагогике.

Все это обуславливает необходимость освоения дошкольными образовательными организациями новых организационных моделей и кадровых технологий, адекватных социальному заказу государства, семьи и общества, а главное – требованиям Федеральных образовательных стандартов.

Таким образом, констатируя изложенное, можно сделать выводы о том, что:

- менеджмент дошкольного образования имеет значительные отличия от менеджмента общеобразовательных организаций;
- научные подходы к реализации менеджмента именно в ДОО развиты не на должном уровне;
- без внедрения современных организационных моделей и кадровых технологий реализация ФГОС дошкольного образования в детских садах России не может быть продуктивной.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили научные труды отечественных и зарубежных авторов, посвященные стратегическому управлению, исследованиям рынка и достижению конкурентных преимуществ, проблемам формирования рынка образовательных услуг дошкольного образования, условиям осуществления инноваций в сфере дошкольного образования.

Методы исследования:

- теоретического исследования (анализ, изучение литературы, изучение педагогической модели),

- эмпирического познания (изучение педагогического опыта, наблюдение, анкетирование, педагогический эксперимент),
- методы статистического анализа и математической обработки эмпирического материала,
- социологические методы (анкетирование, тестирование, педагогическое наблюдение)

Научная новизна исследования заключается:

- разработана и теоретически обоснована модель стратегического управления дошкольной образовательной организацией, раскрывающая основные подходы к управленческой деятельности и состоящая из целевого, содержательного, функционального, организационного, ресурсного и результативного блоков.

Практическая значимость исследования определяется тем, что содержащиеся в нем теоретические положения и выводы доведены до технологии управления и конкретных методических рекомендаций по совершенствованию системы управления дошкольным образовательным учреждением. Разработаны рекомендации внедрения модели стратегического управления, предложены критерии и показатели оценки эффективности модели управления образовательным процессом, которые позволяют объективно оценить эффективность стратегического управления дошкольной образовательной организацией. Создана и реализована на практике система практических рекомендаций по реализации маркетинговой стратегии развития. Результаты проведенного исследования могут быть использованы в практике управленческой деятельности МАДОУ №6.

На защиту выносятся:

- модель стратегического управления дошкольной образовательной организацией, раскрывающая основные подходы к управленческой деятельности и состоящая из целевого, содержательного, функционального, организационного, ресурсного и результативного блоков;

– оптимальные ресурсы и педагогические условия, которые влияют на эффективность внедрения и реализации модели стратегического управления ДОУ, которые включают в себя целевой, содержательный и результативный блоки и включающие в себя необходимые ресурсы, алгоритм управления, риски и основные результаты внедрения;

– мероприятия и методические рекомендации по внедрению модели стратегического управления дошкольной образовательной организацией.

Объем и структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложения. Общий объем работы составляет 88 страниц.

По теме исследования опубликованы следующие научные статьи:

1) Образование взрослых в условиях современности: проблемы и перспективы [Электронный ресурс]: сб. науч. ст. / Урал. гос. пед. ун-т ; под науч. ред. А. А. Симоновой, С. Л. Фоменко ; общ. ред. М. А. Воробьёвой. – Электрон. дан. – Екатеринбург: [б. и.], 2017. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

2) Педагогический опыт: от теории к практике: материалы VI Международной научно-практической конференции (Чебоксары, 14 ноября 2018г.)/ редкол.: О.Н. Широков (и др.)- Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2018

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1. Стратегическое управление: содержание, значение, функции

В настоящее время стратегическое управление является важнейшим фактором успешной деятельности компании. Важно разработать и реализовывать долгосрочную стратегию поведения на рынке, которая позволит компании осуществлять гибкое регулирование, а также своевременно реагировать на изменения, происходящие в их окружении.

Что же такое стратегия, и какова особенность выбора той или иной стратегии в эффективном управлении образовательной организации. Стратегия (англ. strategy) – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей управления на основе выбранных критериев (показателей) и эффективного распределения ресурсов.

Стратегический менеджмент (управление) предполагает наличие пяти элементов (рис.1):

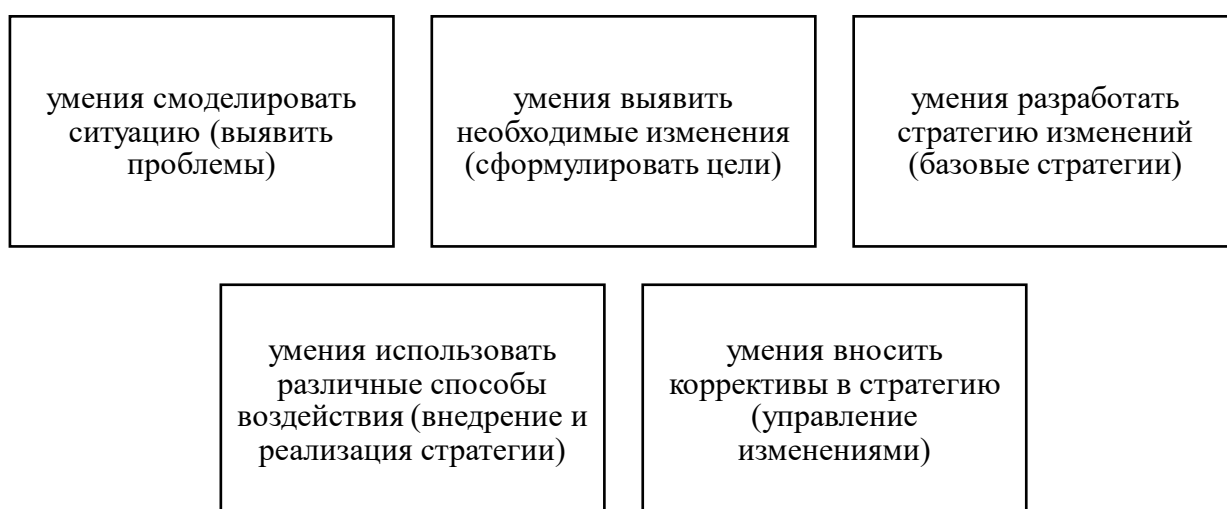


Рис.1. Элементы стратегического управления [36, с. 157]

Одной из ключевых составляющих стратегического управления является стратегия. Конкретного определения термина «стратегия» не существует, так как анализ литературы по стратегическому управлению показывает, что мнения авторов к пониманию «стратегии» являются неоднозначными. То есть разные авторы предлагают различные подходы (табл. 1).

Таблица 1. Подходы к понятию «стратегия»

Определение	Автор
Стратегия - есть определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей.	А. Чандлер [22]
Стратегия - это комбинация 5Р, которая включает: – план (plan); – прием как тактический ход (ploy); – поведенческую модель (pattern of behaviour); – позицию по отношению к другим (position in respect to others); – перспективу (perspective). Необходимо рассматривать каждую из этих составляющих во взаимосвязи.	Генри Минцберг [32]
Стратегия - это паттерн, или план, интегрирующий главные цели организации, ее политику и действия в некое согласованное целое.	Дж. Б. Куинн [32]
Стратегия - это основное направление деятельности, она должна обеспечить осуществление миссии-главной цели организации - и достижение других ее целей.	Л.Е. Басовский [7]
Стратегия означает выбор компанией пути развития, рынков, методов конкуренции и ведения бизнеса.	А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд [41]
Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение её целей.	М.Х. Мескон, М.Альберт и Ф.Хедоури [31]
Стратегия - это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных организацией целей.	И. Н. Герчикова [12]
Стратегия - это развернутый и всесторонний план, показывающий, как корпорация добьется выполнения своей миссии и целей.	Д. Хангер [48]
Стратегия - это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.	О.С.Виханский, А.И.Наумов [9]

Таким образом, рассмотрев мнения различных авторов о сущности понятия «стратегия», можно выделить схожие взгляды и объединить их в следующие три группы (рис.2):

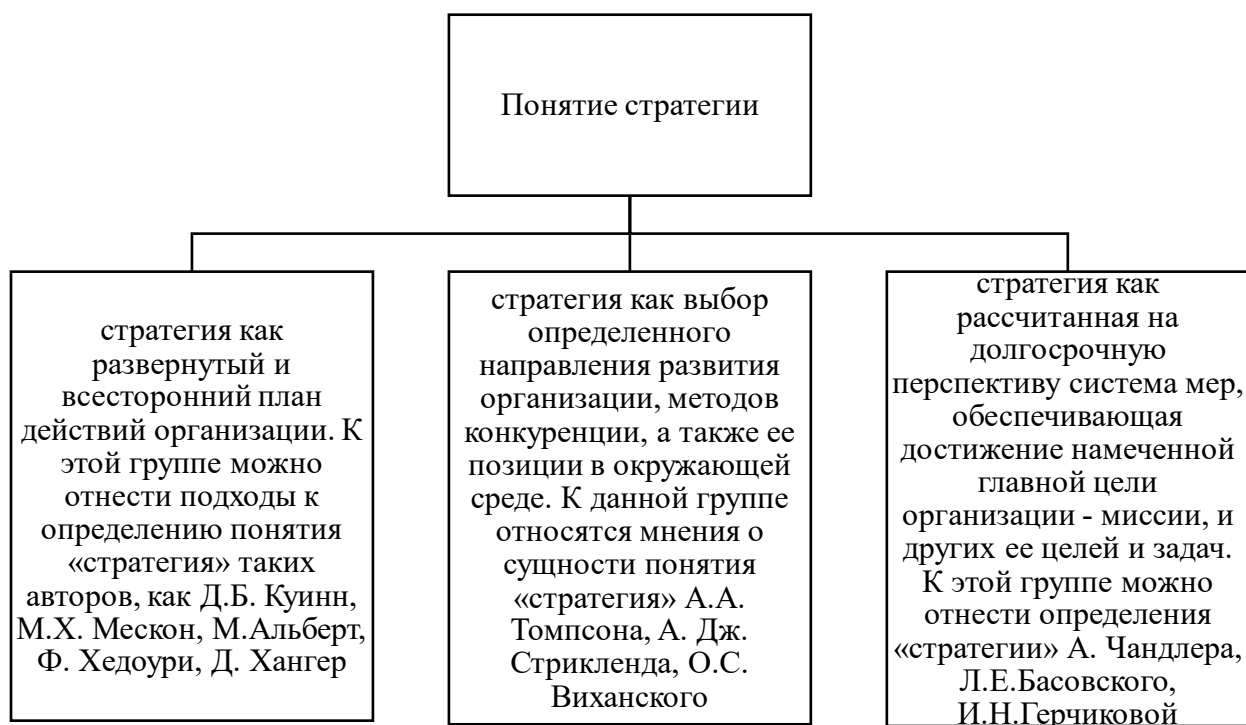


Рис.2. Мнения различных авторов о сущности понятия «стратегия»

Таким образом, исходя из перечисленных подходов к пониманию сущности термина «стратегия» и обобщив изложенное, мы можем дать ему следующее определение: стратегия - это детальный всесторонний комплексный план, направленный на осуществление миссии и достижение долгосрочных целей и задач организации, а также показывающий общее направление развития организации, ее методы конкуренции и позиции в окружающей среде.

Если говорить о типах стратегий в стратегическом менеджменте, то можно выделить пять типов. Виды стратегий в стратегическом управлении:

- конкурентная стратегия;
- корпоративная стратегия;
- стратегия бизнеса;
- функциональная стратегия;

– операционная стратегия.

Конкурентная стратегия является первым из видов стратегий стратегического управления. Конкурентная стратегия относится к плану, который сочетает в себе влияние внешней ситуации наряду с интегративными представлениями о внутренней ситуации организации. Конкурентная стратегия направлена на получение конкурентного преимущества на рынке против конкурентов. И конкурентное преимущество исходит от стратегий, которые приводят к некоторой уникальности на рынке. Выигрышные конкурентные стратегии основаны на устойчивом конкурентном преимуществе. Примеры конкурентной стратегии включают стратегию дифференциации, недорогую стратегию и стратегию фокуса или рыночной ниши.

Конкурентная стратегия состоит из бизнес-подходов и инициатив, предпринимаемых компанией для привлечения клиентов и предоставления им более высокой стоимости за счет выполнения их ожиданий, а также для укрепления своих позиций на рынке. Это определение Томпсона и Стрикленда подчеркивает «тактику и изобретательность» директоров в изложении стратегии. Это означает, что конкурентная стратегия связана с действиями, которые предпринимают менеджеры для улучшения положения компании на рынке, удовлетворяя клиентов. Просвещение рыночной ситуации предполагает принятие мер, противоречащих конкурентам в отрасли. Следовательно, понятие конкурентной стратегии имеет конкурентный ракурс. Конкурентная стратегия включает в себя те тактики, которые предписывают различные способы построения устойчивого конкурентного преимущества. План действий руководства находится в центре конкурентной стратегии. Цель конкурентной стратегии состоит в том, чтобы завоевать сердце клиента, удовлетворяя его потребности, и, наконец, чтобы конкурировать с конкурентами и достичь конкурентных преимуществ.

Корпоративная стратегия сформулирована на высшем уровне высшим руководством диверсифицированной компании. Такая стратегия описывает

общую корпоративную стратегию компании, определяет долгосрочные цели и в целом затрагивает все бизнес-процессы.

Бизнес-стратегия формулируется на уровне бизнес-единицы. Данная стратегия подчеркивает усиление конкурентных позиций компании в отношении продукции или услуг. Бизнес-стратегии состоят из конкурентных и кооперативных стратегий.

Бизнес-стратегия охватывает все виды деятельности и тактики в противоречии с конкурентами, а управление поведением решает многочисленные стратегические вопросы. Как отметили Хилл и Джонс, бизнес-стратегия состоит из планов действий, которые стратегические менеджеры адаптируют для использования ресурсов компании и отличительных компетенций, чтобы получить конкурентное преимущество над своими конкурентами на рынке. Бизнес-стратегия обычно формулируется в соответствии с корпоративной стратегией. Основное внимание в бизнес-стратегии уделяется разработке продуктов, инновациям, интеграции, развитию рынка, диверсификации и тому подобное.

В ведении бизнеса компании сталкиваются с множеством стратегических вопросов. Менеджмент должен эффективно решать все эти проблемы, чтобы выжить на рынке. Бизнес-стратегия занимается этими вопросами, в дополнение к вопросу «как конкурировать».

Функциональная стратегия-это стратегия, в которой особое внимание уделяется конкретной функциональной области организации. Примеры функциональной стратегии включают производственную стратегию, маркетинговую стратегию, кадровую стратегию и финансовую стратегию.

Функциональная стратегия направлена на развитие отличительной компетенции для обеспечения конкурентного преимущества бизнес-единицы. Каждое подразделение или компания имеет свой собственный набор отделов, и каждый отдел имеет свою собственную функциональную стратегию. Функциональные стратегии адаптированы для поддержки конкурентной стратегии. Например, компании, придерживающейся

низкозатратной конкурентной стратегии, необходима производственная стратегия, в которой упор делается на сокращение издержек, а также стратегия в области людских ресурсов, в которой упор делается на удержание как можно меньшего числа сотрудников, обладающих высокой квалификацией для работы в организации. Другие функциональные стратегии, такие как маркетинговая стратегия, рекламная стратегия и финансовая стратегия, также должны быть сформулированы соответствующим образом для поддержки конкурентной стратегии на уровне бизнеса.

Организационные планы становятся все более подробными и конкретными, когда менеджеры переходят от корпоративного бизнеса к стратегиям функционального уровня.

Операционная стратегия формулируется как операционные единицы организации. Компания может разработать операционную стратегию. Как пример, для своих территорий продаж. Оперативная стратегия обычно разрабатывается на местном уровне для достижения непосредственных целей.

Реализация стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов (рис.3).

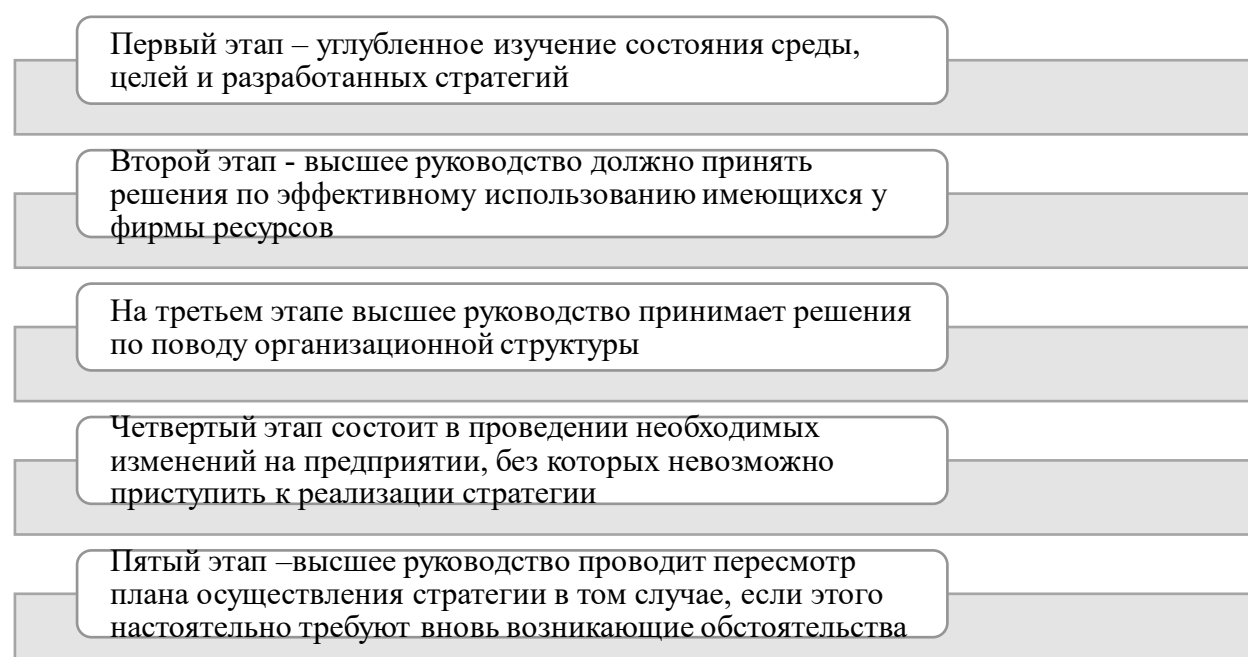


Рис.3. Этапы стратегического управления

Стратегическое управление делится на стратегическое планирование, т.е. периодическую, запланированную реакцию фирмы на изменения внутри фирмы и в окружающей среде (управление на основе предвидения изменений) и на управление на основе гибких экстренных решений, которое применяется в тех ситуациях, когда управленческие решения необходимо принимать срочно и ожидание нового периода планирования невозможно.

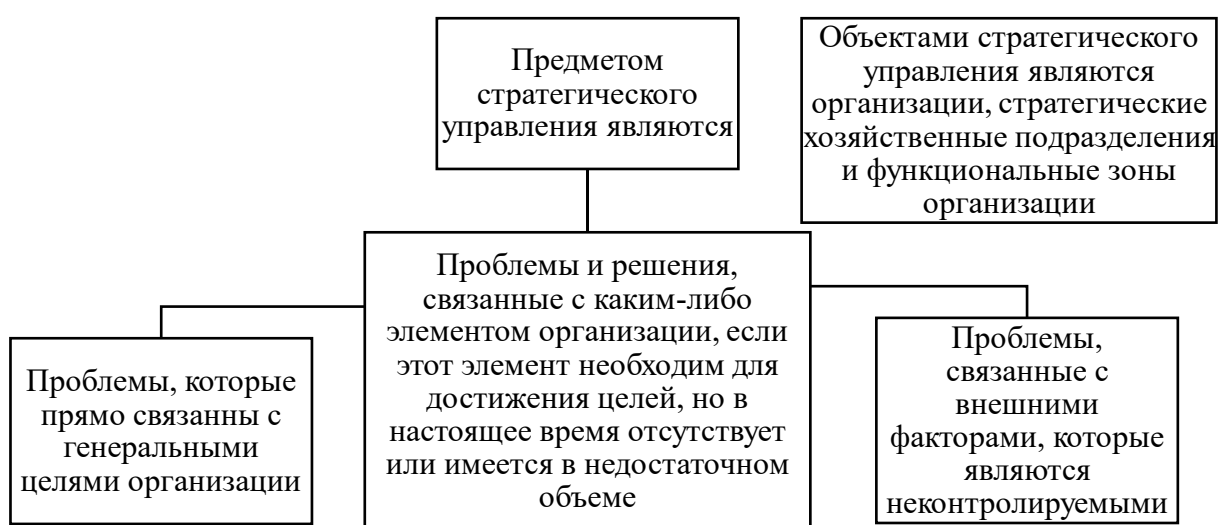


Рис.4. Объект и предмет стратегического управления

Таким образом, каждый вид стратегического управления целесообразно применять при определенном значении уровня нестабильности, который существует вокруг данной компании. Чем выше уровень нестабильности, тем сложнее управление и больше усилий необходимо затрачивать для перехода на такой вид управления.

1.2. Основные концепции стратегического управления в дошкольной образовательной организации

Стратегическое управление в дошкольной образовательной организации - это деятельность по реализации перспективных целей образования, позволяющая дошкольной образовательной организации оптимально использовать внешние возможности, внутренний потенциал и оставаться устойчивой к угрозам внешнего окружения.

Стратегическое управление в дошкольной образовательной организации базируется на потребностях, рассмотренных ниже.

Во-первых, это потребность в предсказании того, что ждет организацию в будущем, на каком месте в системе рынка образовательных услуг она окажется, какую рыночную долю в регионе будет занимать.

Во-вторых, это потребность соответствия ожиданиям общества. Дошкольная образовательная организация выполняет социальный заказ.

В-третьих, это потребность в формировании среды будущего, прежде всего внешней среды и, в соответствие с потребностями этой среды, формирование внутреннего континуума образовательной организации.

В-четвертых, это потребность в представлении того, что ожидает внутреннюю среду дошкольной образовательной организации, как изменится состояние материально-технической базы, какие перемены ожидают коллектив.

В-пятых, потребность в предсказании самого существования организации, её места в системе образования, прогнозирование возможных слияний и поглощений.

Необходимо четко понимать разницу между стратегическим управлением и стратегическим планированием. Отечественные и зарубежные исследователи часто смешивают эти понятия, не видят в них диалектического противоречия. Так, П. Дойль определяет стратегическое

рыночное планирование как «процесс управления развитием и сохранением соответствия стратегии и организации компании, с одной стороны, и изменением внешних условий – с другой». [2] Авторы Т. П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова включают в процесс планирования элементы контроля и реализации стратегии, но в этом случае это уже стратегическое управление. [4]

Главное отличие этих дефиниций в том, что стратегическое планирование определяет план развития, а стратегическое управление – политику развития.

Стратегическое планирование - это одно из средств выполнения стратегического управления. И если управление основано на методах распределения функциональных обязанностей, мотивации, контроле, то планирование осуществляется на основе предвидения и распределения ресурсов.

Особенности и характерные черты стратегического планирования и стратегического управления показаны в таблице 2.

Таблица 2. Особенности стратегического планирования и стратегического управления

	Стратегическое планирование	Стратегическое управление
Методы	Экономические, организационного воздействия	Организационно-распорядительные, экономические, психологические, организационного развития и организационной эффективности
Функции	Предвидение, распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация.	Предвидение, гуманизация, стратегическое планирование, мотивация, организация, контроль, регулирование (адаптация к внешней среде)
Характер процесса	Аналитический процесс	Организационно-аналитический процесс
Принятие решений	Коллективное	Индивидуальное
Последствия	Эволюционные	Революционные
Принципы	1 Соответствие выбранному временному циклу.	1 Обязательное следование запланированному подходу к принятию стратегических решений,

	2 Реальность горизонта планирования 3 Принцип периодичности.	2 Связь стратегических решений с долгосрочными результатами. 3 Объективность стратегических решений. 4 Принцип фиксации результатов стратегических решений. 5 Принцип командного подхода
	4 Принцип преемственности.	6 Принцип открытого подхода. 7 Принцип нормативной консолидации, 8 Принцип учета слабых сигналов из внешней среды.

Продолжение таблицы 2

	5 Принцип гибкости в выбранном периоде времени планирования. 6 Принцип концентрации на рынке образовательных услуг. 7 Принцип центрированности стратегического планирования по сравнению с другими видами планирования. 8 Принцип анализа стратегической неопределенности.	9 Принцип распространения стратегического похода на все уровни образовательной организации. 10. Принцип анализа социальных изменений в обществе. 11 Принцип анализа политических изменений. 12 Принцип создания устойчивых конкурентных преимуществ. 13 Принцип синергизма. 14 Принцип стратегической гибкости. 15 Принцип ориентации на внешнюю среду.
Показатели эффективности	Экономические и технологические.	Политические, психологические и социологические.

Можно сказать, что стратегическое управление - это набор конкурентоспособных действий и решений, направленных в будущее, а стратегическое планирование обосновывает действия для осуществления этих решений.

Стратегическое управление осуществляется непрерывно, каждое тактическое действие руководителя, администрации, педагогического коллектива – это вклад в реализацию стратегии. Чем более высокие цели поставлены перед дошкольной образовательной организацией, тем большего она достигнет. Следуя совету лучшего менеджера 20 века Джека Уэлча: «Пытаясь достичь невозможного, вы добьётесь большего, чем просто выполняя реалистичные и выполнимые планы», не нужно бояться невыполнимых целей.

Отвечая стратегическим вызовам, менеджмент организации руководствуется знанием перспектив образовательной отрасли в целом и по региону, стремится к управлению стратегическими рисками. Для этого необходимо осознавать, что не только движение вперед, но и лавирование, отступление и перестройка также допустимы и являются стратегическими альтернативами. Такие действия оправданы если они предвидены, запланированы и отвечают определенной конечной цели.

При осуществлении стратегического управления необходимо помнить, что внимание, нацеленное только на внутренние проблемы при принятии стратегических решений, не даст эффективных результатов. Внутри себя деятельность образовательной организации создает только расходы. Выполнение социального заказа обеспечивает бюджетные поступления. Прибыль создается на рынке, её дают покупатели образовательных услуг. Таким образом, успешный результат деятельности учреждения зависит в первую очередь от причин, находящихся вне дошкольной образовательной организации, от возможностей, приносимых внешней средой. Всегда находится кто-то вне организации, от кого зависит эффективность будущих результатов деятельности. Однако это не означает, что на эти возможности нельзя повлиять. Не ожидание, а создание благоприятных возможностей позволяет решить основные проблемы организации. И такие шаги необходимо заранее предвидеть и планировать.

Организация стратегического управления отвечает следующим целям:

1. Глобальной цели, то есть миссии образовательной организации.
2. Целям достижения конкурентоспособности на рынке образовательных услуг.
3. Целям качества образования.
4. Целям перехода от кризисного стиля управления к подлинно интеллектуальному управлению.
5. Целям достижения качества коммуникаций с внешней средой, и внутренних коммуникаций.

Этапы стратегического управления в дошкольной образовательной организации показаны на рисунке 5, непременным условием успешного стратегического управления является обратная связь.



Рис.5. Этапы стратегического управления в дошкольной образовательной организации

Новым инструментом для выработки стратегий дошкольной образовательной организации, помимо известного SWOT-анализа и рекомендаций автора по SPACE-анализу [7], может стать проблемно-ориентированный анализ, его основы подробно рассмотрены Светенко Т.В., Галковской И.В., Яковлевым Е.Н. [8]

Выделим основные черты проблемно-ориентированного анализа.

1. Необходимо учитывать более широкий социальный контекст, т.к. если не рассматривать образовательное учреждение с позиций социума и его ожиданий, то невозможно будет правильно выстроить образ новых требований.

2. Ориентироваться на педагогические результаты, т. е. на сформированность общих и профессиональных компетенций.

3. Начинать анализ «от требований завтрашнего дня». Если анализ ведется из будущего, в поле зрения попадают не только вчерашние проблемы и болевые точки, но и инновационные возможности. Те же, кто целиком поглощен решением проблем вчерашнего дня, смотрит не вперед, а назад, что вряд ли ведет к развитию. [8]

4. Анализировать причины, а не следствия возникающих проблем.

5. Определяя средства для достижения целей, необходимо помнить, что средства сами по себе не цель.

Стратегическое управление позволяет отказаться от сиюминутных выгод и интересов в пользу продуманного, перманентного, пусть и дискретного по характеру, движения к совершенствованию.

Существуют две концепции понимания стратегии. Согласно первой концепции определяется конечное состояние, которого образовательная организация должна достичь в будущем.

Далее фиксируется, что необходимо сделать, чтобы достичь этого состояния. Здесь составляется стратегический план с разбивкой по временным интервалам.

При второй концепции стратегия определяется, как долгосрочный тренд развития образовательной организации, приводящий организацию к её целям.

При втором подходе образовательной организации предоставляется свобода выбора с учётом изменяющейся ситуации, что ведет к росту ответственности за эффективность своей деятельности.

Стратегическое управление дошкольной образовательной организацией позволяет принять долгосрочный взгляд на вещи, создать систему стратегического управления и контроля; помочь организации справиться с изменениями.

Сделать стратегический выбор означает связать стратегические решения и конкурентоспособные действия в единый узел.

Активное стратегическое управление, а не простое реагирование на влияние факторов (оборонительная позиция) приводит к тому, что поиск нового может стать ключом к улучшению результатов деятельности образовательной организации в долгосрочном плане.

В первом разделе работы были рассмотрены виды стратегий управления, одним из видов является функциональная стратегия управления, которая также подразделяется на подвиды (рис.6).

Стратегия маркетинга - это способ действия на рынке, руководствуясь которым ДОО выбирает цели и определяет наиболее эффективные пути их достижения. Цель устанавливает границы и сферы рыночной деятельности (конкурентные преимущества, овладение новым рынком и др.). Пути достижения поставленных целей формируются с помощью выбора стратегических направлений развития и стратегических зон хозяйствования.

Финансовая стратегия представляет собой общее направление и способ использования средств для достижения поставленных целей управления финансами ДОО. Этому способу соответствует определенный набор правил и ограничений для принятия решений. Стратегия позволяет сконцентрировать усилия на вариантах решения, не противоречащих принятой стратегии, отбросив другие варианты.

Стратегия управления персоналом— это разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

Стратегия позволяет увязать многочисленные аспекты управления персоналом с целью оптимизации их влияния на сотрудников, в первую очередь на их трудовую мотивацию и квалификацию.

Стратегия инноваций.
Инновационную стратегию можно определить как взаимосвязанный комплекс технических, технологических и организационных действий, направленных на обеспечение конкурентоспособности предприятия и устойчивое его развитие.

Стратегия организационных изменений (развития) – многоуровневая система преобразований нацеленных на средне и долгосрочную перспективу и предусмотренных изменений организационной структуры, методов работы и корпоративной культуры.

Стратегии производства.
TQM Всеобщее управление качеством - это философия организации, которая основана на стремлении к качеству и практике управления, которая приводит к всеобщему качеству.

Рис.6. Виды функциональных стратегий дошкольной образовательной организации

На основе выбранной стратегии определяются необходимые управленческие воздействия на управляемую систему для обеспечения достижения поставленных целей.

Выделяют шесть основных направлений таких воздействий (рис.7):

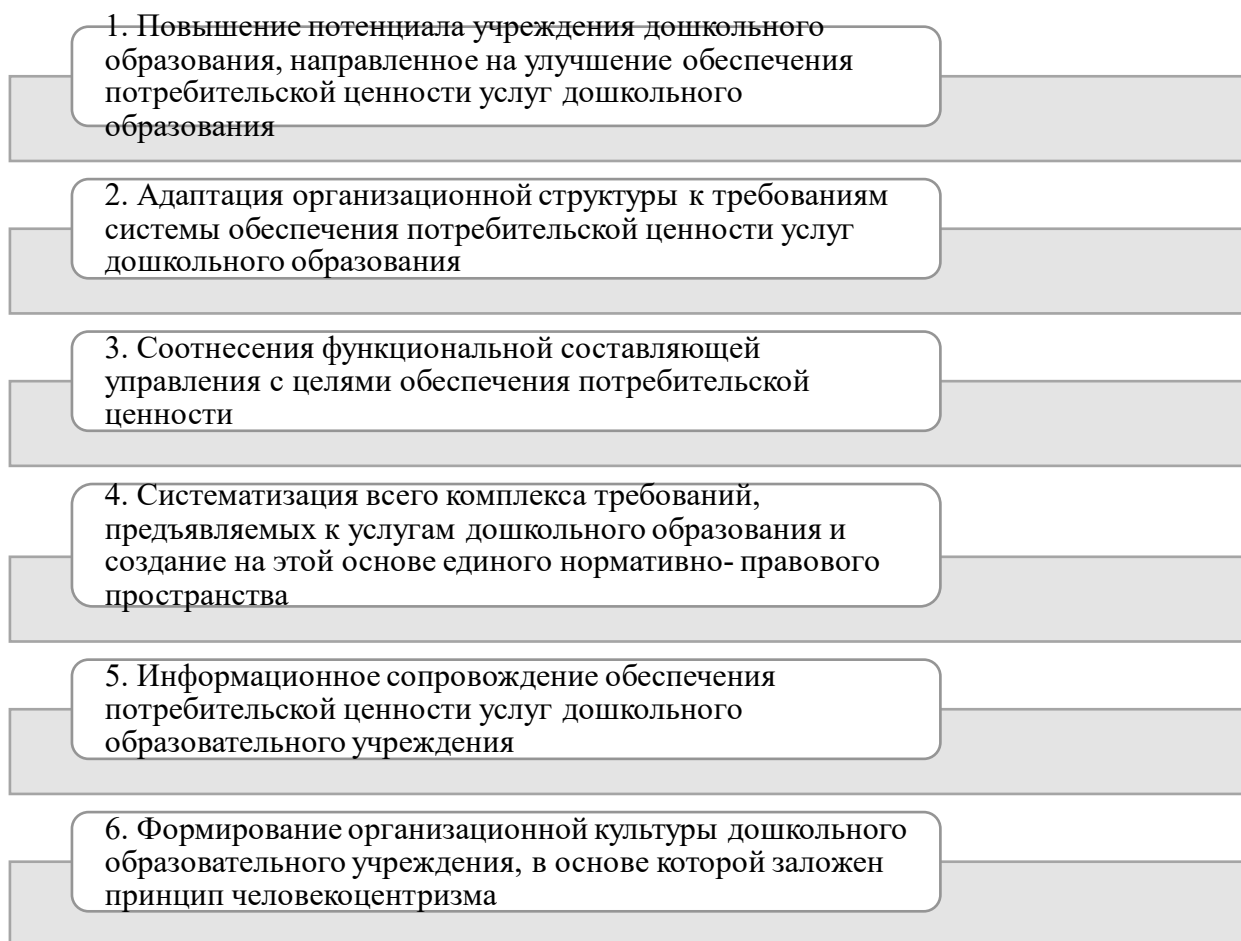


Рис.7. Виды управленческих воздействий на управляемую систему

Важным является закрепление функций в области управления качеством дошкольного образования за конкретными лицами, структурными звеньями.

При выборе методов и источников развития, принятии управленческих решений в обязанности руководителя дошкольной образовательной организации должен входить учет мнения меньшинства. Парадоксально, но верно заметил Г. Ибсен: «Меньшинство может быть право, большинство всегда ошибается». Соборность как метод управления является действенным фактором единения коллектива, сглаживающим противоречия и ведущим к достижению согласия. Это наш русский метод управления и выполнения решений, не упоминающийся ни в одном учебнике менеджмента. Но в

современном управлении образовательными учреждениями демократия победила соборность, а автократия демократию.

Психологам известно, что большую часть любого коллектива составляют инертные люди, они проявляют *конформистскую направленность*, её отличают:

- внешняя показная заинтересованность работников в результатах деятельности;
- безразличие к коллективным усилиям;
- сфера интересов сотрудников находится вне рабочей группы.

Задействовать инертных сотрудников, вовлечь их интересы в сферу действия организации, зажечь новыми идеями - вот сверхзадача руководителя.

Не будет лишним найти рациональные предложения у конфликтной части коллектива. Стратегически мыслящий руководитель предвидит возникающие конфликты и способен устранить их пока возникающие проблемы не стали слишком серьезными.

Руководитель должен привлекать к составлению, а не только к обсуждению, стратегического плана весь коллектив. При оценке педагогов на присвоение квалификационной категории предусмотрена графа «Ваше участие в составлении перспективного плана учебного учреждения». Но кто реально из педагогов в этом участвовал?

Руководителю следует задаться вопросами:

- какую рыночную нишу будет занимать образовательная организация через 10 лет?
- какие слияния и присоединения возможны в ближайшие 3-5 лет?
- существует ли необходимость увеличения приема абитуриентов во временном отрезке в 3-5 лет?
- какие изменения провести в составе педагогического коллектива?
- что требует обновления в материально-технической базе?

Можно с уверенностью сказать, если руководитель задумается над этими вопросами, то сначала резко поменяется его отношение к работе, а следом поменяется отношение к работе в коллективе.

Формируя стратегию дошкольной образовательной организации, руководителю предстоит найти межотраслевой характер решения образовательных проблем, учесть насколько примут участие в судьбе образовательной организации органы муниципальной администрации, служба занятости.

Разработка содержания действий по стратегическому управлению может быть отнесена к категории интегративных проблем высокого порядка сложности, их разрешение нуждается в синтезе различных подходов и факторов.

В вопросах стратегического управления руководитель, как правило, отталкивается от привычной схемы стратегического планирования «миссия – цели – анализ внешней и внутренней среды – анализ стратегических альтернатив – выбор, реализация и оценка стратегии».

Однако необходимо помнить, что стратегическое управление — это не только реализация стратегического плана, но и построение гибкой организационной структуры, предвосхищение результата, учет тенденций в экономике и демографии.

Руководитель должен обладать творческим стратегическим мышлением и видеть перспективы там, где их не видят другие. Уметь управлять и предвидеть возможности, исходя из слабых сигналов внешней среды.

Реализуя стратегию, руководитель следует такой цели как удовлетворение общества в воспитании полноценной личности, обучение специалистов, профессионалов, выполнение социального заказа.

Такая цель повышает значимость дошкольной образовательной организации в целом и среди других образовательных учреждений, где отсутствует стратегическое предвидение.

В процессе стратегического управления руководитель решает ряд стратегических задач по взаимодействию с рынком труда, по отношению к коллективу, по достижению партнерства между конкурентами.

Решение указанных задач повысит динамичность адаптации дошкольного образовательного учреждения к новым требованиям социума (таблица 3).

Таблица 3. Опережающие требования социума к дошкольному образовательному учреждению

Требования	Параметры конкурентоспособности педагогов дошкольного образовательного учреждения
Профессиональные	Востребованность специальности обществом и рынком труда, полезность предоставляемых образовательных услуг, конкурентоспособность педагога. Правовая, экономико-управленческая подготовка специалистов.
Социальные	Трудолюбие, настойчивость в овладении профессией, творческое отношением к труду, чувство личной ответственности, высокая мораль, способность к саморазвитию.
Функциональные	Овладение общими и профессиональными компетенциями
Эргономические	Соответствие профессионального образования физиологическим и социальным нормам в процессе учебной деятельности
Эстетические	Культура общения и воспитанность педагога.
Патриотические	Патриотизм, национальная и религиозная терпимость.
Экономические свойства	Стоимость профессиональных услуг педагога для потребителей

Принятие стратегических решений — это всегда выбор альтернативы. Чтобы добиться желаемого стратегического состояния профессиональная образовательная организация должна наметить свои *ключевые факторы успеха (КФУ)*, то есть активы и действия по реализации имеющихся и будущих конкурентных преимуществ (сильных сторон). Для определения качества стратегического решения необходимо выбрать критерии оценки. Критерием эффективности стратегического управления является своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от изменения окружения.

Критерии оценки практически равны такому понятию как ключевые факторы успеха (КФУ), но КФУ носят более размытый характер, а критерии

оценки более конкретны (таблица 4). Разработка критериев, индикаторов и показателей для формирования системы мониторинга стратегического управления является важной задачей учредителя образовательного учреждения.

Таблица 4. Ключевые факторы успеха и критерии оценки стратегических решений

Направление	Ключевые факторы успеха	Критерии оценки
Управление	Использование интеллектуальных систем управления и автоматизации образовательного процесса. Отслеживание новшеств у конкурентов.	100% автоматизация управления учебным процессом.
Образовательный маркетинг	Оперативная способность образовательной организации реагировать на возникающие изменения рынка труда, проведение рекламных компаний, PR-акций, презентаций, пресс- релизов, размещение выкладок о новинках и всех образовательных программах на сайте образовательного учреждения, прямая рассылка предложений клиентам, проведение бесплатных семинаров и конференций. [6]	100% участие образовательной организации в региональных, городских и районных семинарах, конкурсах, выставках.
Имидж	Постоянное поддержание благоприятного имиджа и репутации дошкольной образовательной организации	Отсутствие негативных отзывов о дошкольной образовательной организации. До 100%. Доля получателей образовательных услуг, удовлетворенных качеством предоставляемых образовательных услуг, от общего числа опрошенных получателей образовательных услуг. [5] До 100%. Доля получателей образовательных услуг, которые готовы рекомендовать организацию родственникам и знакомым, от общего числа опрошенных получателей образовательных услуг.[5]
Материально-	Хорошая материально-техническая база,	Материально-техническое и информационное обеспечение организации до 10 баллов.[5]

Продолжение таблицы 4

техническая база	способствующая выполнению образовательного процесса.	
Педагогические технологии	Педагогические и информационные «ноу-хау».	Адекватность педагогических технологий процессу приобретения профессиональных навыков.
Информационная открытость	Отслеживание трендов развития образования. Применение информационных технологий для прогнозирования стратегической ситуации. Высокая информационная открытость. Полнота и актуальность информации об организации, осуществляющей образовательную деятельность.	Доступность сведений о ходе рассмотрения обращений граждан, поступивших в организацию от получателей образовательных услуг (по телефону, по электронной почте, с помощью электронных сервисов, доступных на официальном сайте организации) до 10 баллов. [5] Наличие на официальном сайте организации в сети Интернет сведений о педагогических работниках организации до 10 баллов. [5]
Новации	Постоянное осуществление разработок новых образовательных программ и продуктов.	100% охват педагогов исследовательской и научной деятельностью.
Персонал	Постоянное повышение квалификации и уровня образования персонала.	100% доля получателей образовательных услуг, удовлетворенных компетентностью работников организации, от общего числа опрошенных получателей образовательных услуг
Организационная культура	Создание благоприятного климата; развитие «командного духа», поддержание сплоченности и здоровой конкуренции в коллективе и т. д.	Коэффициенты, близкие по значению к единице: коэффициент достижения целей организации, коэффициент функциональности, коэффициент эффективности культуры по дисциплине труда, коэффициент эффективности мероприятий по совершенствованию организационной культуры

Если ключевые факторы успеха отражают узловые моменты, приводящие к успеху, то в критериях отражены пункты, являющиеся измерителями этих факторов. Часто не происходит установления количественных критериев, они носят качественную оценку.

Но, следует заметить, что только сравнение количественных параметров работы дошкольной образовательной организации с

установленными количественными критериями может дать ответ на вопрос «Достигла ли образовательная организация своих целей?».

Стратегия дошкольной образовательной организации должна отвечать требованиям времени и главный показатель характеризующий нужность и полезность работы учебного учреждения.

Проведенное теоретическое исследование позволило сделать следующие выводы.

Стратегическое управление в дошкольной образовательной организации - это гибкое, устремленное в будущее реагирование на изменения внешней среды, носящее утверждающий характер, направленное на мониторинг информационно-ненасыщенных областей с целью обеспечить адекватную реакцию на перемены или создать изменения среды в своих интересах, это решение стратегических задач по созданию устойчивых конкурентных преимуществ на основе ключевых факторов успеха.

Мониторинг информационно-ненасыщенных областей означает сделать неизвестное – известным, неопределенное - определенным, так создается программа стратегического планирования.

Стратегическое управление дошкольной образовательной организацией – это непрерывный творческий акт, осуществляемый руководителем, менеджментом в рамках задач, поставленных социальным заказчиком, направленный на создание перспективных конкурентных преимуществ и достижение миссии образовательного учреждения.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2.1. Анализ текущей деятельности МАДОУ № 6

МАДОУ № 6 был открыт в 1979 году.

Адрес учреждения: 623780, Свердловская область, г. Артемовский, ул. Полярников, 25а

Сайт Учреждения: <http://6art.tvoyasadik.ru/>

Учредитель МАДОУ № 6 - Управление образования Артемовского городского округа.

Нормативно - правовые основы деятельности ДОУ отражаются Уставом и локальными актами:

- лицензия № 17455 от 04 сентября 2013г.
- договоры с учредителем, родителями;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- должностные инструкции;
- договора с другими организациями.

Детский сад размещен в типовом здании, имеется водопровод, канализация, оснащен прогулочными постройками для игровой деятельности, мини-стадионом, разбиты клумбы.

МАДОУ работает в режиме пятидневной рабочей недели, группы функционируют в режиме сокращенного дня, с 07.30 до 17.30 за исключением выходных и праздничных дней.

Управляющая система:

I уровень

- Управление образования Артемовского городского округа.
- МАДОУ № 6.

II уровень – заведующий ДОУ.

Управленческая деятельность заведующего обеспечивает:

- материальные, организационные;
- правовые;
- социально – психологические условия для реализации функции управления образовательным процессом в ДООУ.

Объект управления, заведующего – весь коллектив.

III уровень – заместитель заведующей по ВМР, заместитель заведующей по АХЧ, медсестра.

Объект управления – часть коллектива согласно функциональным обязанностям.

IV уровень управления осуществляется воспитателями, специалистами и обслуживающим персоналом.

Рассмотрим организационную структуру и структуру управления в МАДОУ № 6.

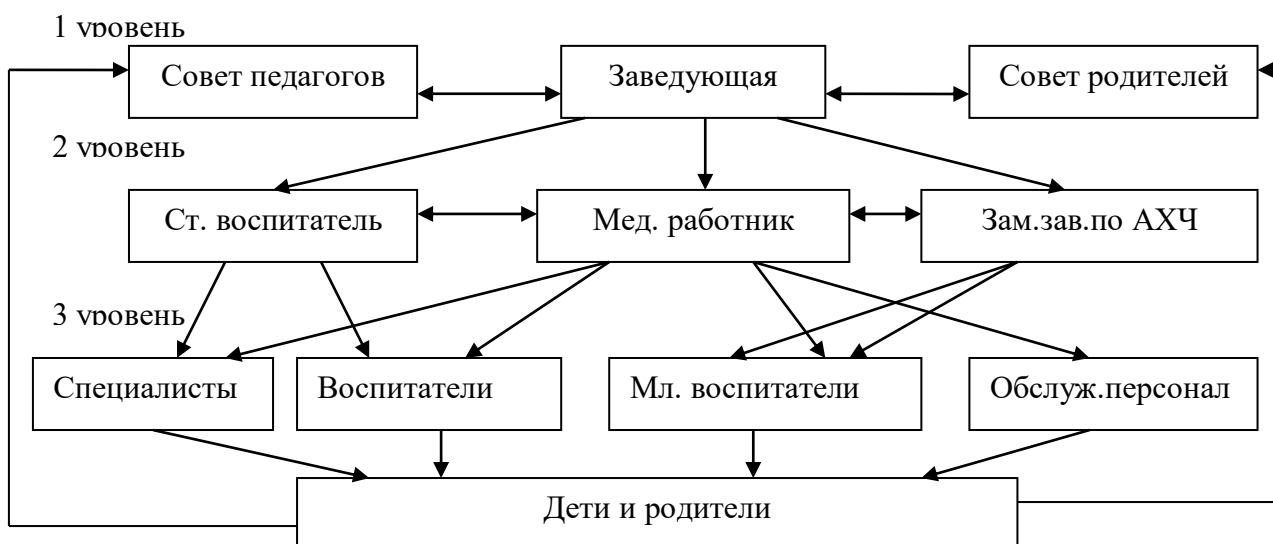


Рис.8. Организационная структура МАДОУ № 6

Из приведенной схемы видно, что структура МАДОУ № 6 – функциональная. Сущность функциональной структуры заключается в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов. Специалисты одного уровня объединяются в структурные подразделения системы управления (например, специалисты – воспитатели –

помощники воспитателей - обслуживающий персонал) и принимают решения, которые обязательны для производственных подразделений. Таким образом, например, воспитатель находится в двойном подчинении: мед. работник и заместитель заведующей по учебно-воспитательной работе. МАДОУ № 6 формируется из подразделений, каждое из которых отличается особым видом деятельности и принимает специфические решения, действуют во многом самостоятельно и несут за свою деятельность полную ответственность. Подразделения образуются в зависимости от конкретных потребностей учреждения.

В структуру управления учреждения входит: заведующая, которая ведет управление всеми службами, заключает договоры с поставщиками, с коммерческими, государственными учреждениями, издает приказы, распоряжения, указания. Осуществляет прием, перемещение, увольнение работников ДОУ, заключает с ними трудовые договоры. Поощряет работников, применяет к ним меры дисциплинарного взыскания, заключает коллективный договор, обеспечивает исполнение обязательств по нему. Утверждает штатное расписание, должностные инструкции, создает условия труда. Организует аттестацию работников, комплектование групп, ведет делопроизводство.

Заместитель заведующей по УВР: планирует, организует воспитательно-образовательную работу в разных возрастных группах, организовывает педагогические консультации, педагогические Советы, осуществляет контроль за выполнением учебного плана, составляет учебно-годовой план, расписание занятий, занимается аттестацией, повышением квалификации педагогов, оказывает консультативную помощь родителям.

Заместитель заведующей по АХЧВ: работает с поставщиками продуктов питания, хозяйственных товаров, заключает договора с коммунальными службами, ведет бракеражный журнал, проводит инвентаризацию товарно-материальных ценностей, контролирует младший обслуживающий персонал, следит за техническим состоянием здания.

Старшая медицинская сестра контролирует соблюдение сан.-эпид. режима, организацию питания, ведет табель посещаемости детей в группах, следит за выполнением физкультурно-оздоровительными мероприятиями, организывает и контролирует медицинский осмотр персонала, проводит инструктаж. Управление педагогической деятельностью осуществляет Совет педагогов МАДОУ № 6. В его состав входят все педагоги, медицинские работники. Совет педагогов МАДОУ № 6:

- определяет направления образовательной деятельности;
- отбирает и утверждает образовательные программы для использования в учреждении;
- обсуждает вопросы содержания, форм, методов образовательного процесса, планирования образовательной деятельности учреждения;
- рассматривает вопросы повышения квалификации, переподготовки кадров;
- организует выявление, обобщение, распространение, внедрение педагогического опыта;
- заслушивает отчеты руководителя о создании условий реализации образовательных программ.

В МАДОУ в 2014 – 2015 учебном году функционирует 11 групп общеразвивающей направленности для детей от 2 лет до 7 лет. Наполняемость групп устанавливается в зависимости от возраста и составляет:

В настоящее время, кадровая обеспеченность педагогическими работниками ДОУ составляет 100%. Педагогический коллектив сплочённый, стабильный, инициативный, работоспособный, квалифицированный, объединён едиными целями на решение задач и приоритетов дошкольного образования, имеет благоприятный психологический климат, налажена трудовая дисциплина. Творческий потенциал педагогического коллектива

показывает тенденцию роста активности и их самостоятельности, стремления к новациям и исследованиям.

Таблица 5. SWOT – анализ деятельности МАДОУ №6

Бло к д- ти	Сильные стороны	Возможности	Стратегические задачи
Управление	1. компетентность, мобильность управленческой команды; 2. партнерство, как стиль управления; наличие эффективного Управляющего совета 3. существующая система мотивации и стимулирования кадров; 4. открытость управления на основе отработанных механизмов обратной связи с внутренними (сотрудники) и внешними (родители и партнеры) потребителями.	1. инновационное конкурентоспособное развитие учреждения на основе командного развития; 2. формирование эффективной организационной культуры, основанной на постоянном профессиональном росте и развитии специалистов; 3. объективная оценка деятельности педагогов и учреждения в целом;	1. Разработка и внедрение системы менеджмента качества в соответствии с международными стандартами
	Слабые стороны	Угрозы	2. Обеспечение финансового роста и финансовой устойчивости организации на основе расширения спектра услуг высокого качества
	1. несоответствие внешних и внутренних требований; 2. неэффективные механизмы внутреннего контроля; 3. финансовая нестабильность; 4. большой объем информации 5. несоблюдение договоренностей	1. стрессы; 2. снижение эффективности и качества; 3. снижение мотивации	
Кадры	Сильные стороны	Возможности	
	1. организованность и мобильность коллектива; 2. разновозрастность коллектива; 3. высокий профессиональный уровень административной команды, педагогов, специалистов; 3. мотивация на творчество и развитие; 4. сформировавшийся коллектив.	1. системное профессиональное развитие и рост; 2. участие в конкурсах, проектах 3. развитие дополнительных услуг	1. Развитие компетентностей специалистов, обеспечивающих разработку и внедрение системы менеджмента качества. Повышение квалификации административного аппарата
	Слабые стороны	Угрозы	2. Разработка и

	1. слабые навыки командной работы; 2. неумение адекватно оценить себя; 3. недостаточная работа по самообразованию; 4. неэффективный контроль; 5. слабая команда единомышленников на группах.	1. разрушение командного духа 2. снижение уровня удовлетворенности персонала и качества деятельности; 3. эмоциональное выгорание; 4. текучесть кадров; 5. нарушение целостности образовательного процесса.	внедрение модели тьюторского сопровождения индивидуальной образовательной траектории специалистов МАДОУ №6 при переходе на ФГОС
--	--	--	---

Продолжение таблицы 5

Содержание и технологии	Сильные стороны	Возможности	Стратегические задачи
	1. инновационное содержание образования на основе интеграции образовательных областей и приобщения к истокам Русской народной культуры 2. индивидуализация обучения на основе индивидуальных образовательных маршрутов детей; 3. наличие на каждой группе воспитателя; 4. проектная деятельность; 5. участие в конкурсах различных уровней	1. обогащение возможностей развития ребенка и конкурентное качество услуг; 2. выпускник, отвечающий современным требованиям; 3. профессиональный рост педагогов; 4. получение дополнительных финансовых ресурсов для развития	1. Разработка и авторизация основной общеобразовательной программы детского сада «Улыбка» и приобщения к истории русской народной культуры
	Слабые стороны	Угрозы	2. Развитие Центра поддержки семейного воспитания как ресурсного центра
	1. разный уровень владения содержанием и технологиями у педагогов; 2. качество планирования деятельности педагогами при переходе на ФГОС 3. большое количество инновационных проектов; 4. отсутствие тьюторских программ по продвижению технологий.	1. большая нагрузка на детей и педагогов; 2. стрессы, болезни; 3. снижение качества используемых инноваций; 4. снижение мотивации педагогов и специалистов.	
Материально-техническая база	Сильные стороны	Возможности	
	1. современная, эстетичная среда внутри здания 2. предметно-развивающая среда для реализации образовательного процесса 3. наличие орг. Техники и музыкальных инструментов.	1. условия для качественного предоставления услуг; 2. привлекательность для родителей; 3. условия для всестороннего развития ребенка;	1. Формирование материально-технической базы для реализации Основной общеобразовательной программы МДОБУ в

		4. привлечение спонсоров; 5. условия для личностного и профессионального развития воспитателей	соответствии с ФГОС
	Слабые стороны	Угрозы	2. завершение реализации основной общеобразовательной программы детского сада
	1. недостаточный набор помещений для осуществления образовательной деятельности 2. недостаточное оснащение территории;	1. безопасность детей; 2. перегрузка в старшей группе.	

Продолжение таблицы 5

Слабые стороны	Угрозы	
3. неполная оснащенность дидактическим и наглядным материалом 4. совмещенные игровая и спортивно-музыкальный зал.		

На основании проведенного анализа деятельности МАДОУ №6 можно сделать следующие выводы:

1. Основным результатом педагогического процесса в МАДОУ №6 является всестороннее развитие личности ребенка готового к самореализации через доступные ему виды деятельности.

2. В отношении детей имеются место трудности в определении индивидуально ориентированной помощи детям, развитии системы коррекции.

3. В связи с вступлением в силу Федерального государственного образовательного стандарта, актуальной становится разработка и реализация общеобразовательной программы учреждения с учетом специфики современной нормативно-правовой базы. Необходимо также создать систему календарного, перспективного и комплексно- тематического планирования образовательной работы с детьми в соответствии с ФГОС, с использованием современных педагогических технологий.

4. Ситуация «дефицитного» бюджетного финансирования учреждения и постоянный недостаток средств на развитие материальной базы является предпосылкой для поиска средств самофинансирования и

самоокупаемости, т. е. для создания сети дополнительных платных образовательных и оздоровительных услуг.

5. Важной остается работа по включению родителей в образовательный процесс МАДОУ №6. Поиск и реализация новых интересных и эффективных форм взаимодействия с семьями воспитанников – актуальное направление развития учреждения.

6. Недостаточная открытость МАДОУ №6 ограничивает возможности его развития, следовательно, актуальной является организация сотрудничества учреждения с различными социальными партнерами (образовательными учреждениями, учреждениями здравоохранения, культурно-просветительскими и общественными организациями и др.).

7. Реализуемая в настоящее время модель управления дошкольной образовательной организации не является идеальной, коллектив готов ее совершенствовать и уточнять. Кроме того, судьба программы, степень ее реализации в немалой степени будут определяться субъективными условиями, которые в ближайшее время сложатся вокруг системы образования, а именно в вопросах управления и финансирования.

В настоящее время, кадровая обеспеченность педагогическими работниками ДОУ составляет 100%. Педагогический коллектив сплочённый, стабильный, инициативный, работоспособный, квалифицированный, объединён едиными целями на решение задач и приоритетов дошкольного образования, имеет благоприятный психологический климат, налажена трудовая дисциплина. Творческий потенциал педагогического коллектива показывает тенденцию роста активности и их самостоятельности, стремления к новациям и исследованиям.

Таблица 6. Кадровое обеспечение

Достигнутые результаты	Имеющиеся проблемы
Сильной стороной можно считать профессионализм педагогического коллектива: 1. 85,2% педагогов имеют квалификационную категорию. В МАДОУ № 6 не имеют квалификационной категории 14,8% педагогов. Из	Слабой стороной можно считать отсутствие у большинства педагогов активной жизненной позиции. 1. Отсутствие желания у

них 11% - это педагоги, имеющие стаж работы более 30 лет, отказавшиеся аттестоваться ввиду окончания своей педагогической деятельности в скором будущем. 62,9% - имеют первую квалификационную категорию, 14,8 % имеют высшую квалификационную категорию, 3,7% имеют вторую квалификационную категорию, 3,7 % имеют соответствие занимаемой должности. 2. 80,7% педагогов имеют педагогический стаж более 10 лет. Средний педагогический стаж по учреждению - 20,5 лет	педагогов участвовать в профессиональных конкурсах. Приняли участие в профессиональных конкурсах лишь 20% педагогов. 2. Городские методические объединения в городе посетило в 2014 г. лишь 20% педагогов. Лишь 8% педагогов самостоятельно посетили семинар или прослушали вебинар.
Продолжение таблицы 6	
88% педагогов прошли КПК по ФГОС в 2014 гг.	Большинство педагогов мало внимания уделяют самообразованию.
Возможности	Угрозы
К возможностям можно отнести то, что появился устойчивый интерес у педагогов к получению высшего педагогического образования, желание соответствовать стандарту педагога, повысился престиж именно профессии воспитателя. 32% педагогов, которые имеют высшее образование или получают высшее образование. В недавнем времени (2 года назад) доля таких педагогов составляла 14%. Это говорит о положительной тенденции, о повышении престижа высшего образования среди педагогов ДОУ. Эту тенденцию необходимо поддерживать и тогда из категории «возможности» она перейдет в категорию «сильные стороны». 71% педагогов владеет ИКТ. Профессиональный стандарт предполагает, что каждый педагог владеет ИКТ-компетентностью. В этом видится возможность настроить и мотивировать оставшихся педагогов на овладение данной компетентностью. 61% педагогов используют современные образовательные технологии в образовательном процессе. Для выполнения эффективного контракта и соответствия профессиональному стандарту педагога, всем педагогам необходимо будет освоить новые педагогические технологии, подразумевающие субъект-субъектное взаимодействие с воспитанниками.	Одна из основных угроз - старение кадров. Средний возраст по педагогическому коллективу 42 года. 1. 44% педагогов ДОУ старше 50 лет. С каждым годом этот показатель будет соответственно увеличиваться. 2. лишь 14% педагогов, имеющих стаж работы менее 5 лет, т.е. являются молодыми специалистами. 3. 32% педагогов получают пенсию по выслуге, т.е. они отработали воспитателями более 25 лет, риск профессионального выгорания у них наиболее высок.

Все педагоги ДОУ, согласно графику, каждые 3 года повышают свой профессиональный уровень на курсах повышения квалификации.

Тем не менее, остаются актуальными проблемы, связанные с деятельностью педагогов по трансляции передового педагогического опыта, с вялой инициативностью педагогов в динамичном отходе от консервативной учебной модели, перестройке социально-психологического мышления и педагогического мировоззрения в условиях модернизации системы образования, перехода к ФГОС. Необходимо в этом направлении сосредоточить особые усилия (табл.7).

Педагогический коллектив МАДОУ заботится о построении предметно-игровой среды, способствующей разностороннему развитию дошкольников. Для осуществления образовательной деятельности МАДОУ имеет необходимый материально – технический минимум условий.

Для физкультурно-оздоровительной и коррекционной работы:

- спортивный зал и мини стадион со всем необходимым оборудованием, отвечающие требованиям гигиены и техники безопасности;
- физкультурные уголки во всех группах, медицинский кабинет, процедурный кабинет, изолятор, кабинеты педагога-психолога и учителя – логопеда, сенсорная комната, уголки ОБЖ во всех возрастных группах, кроме групп раннего возраста;
- в каждой возрастной группе дидактические познавательные игры по валеологическому развитию воспитанников.

Таблица 7. Научно – методическое обеспечение

Достигнутые результаты	Имеющиеся проблемы
Научно-методическая работа дошкольного учреждения носит опережающий характер и обеспечивает развитие всего воспитательно-образовательного процесса в соответствии с новыми достижениями педагогической и психологической науки. Программно-методический комплекс дошкольного учреждения отбирается с учетом ориентации на государственные требования, нормативно-правовой статус дошкольного учреждения (приоритетное направление), особенности и законы психического развития детей, специфику педагогического и детского коллективов, определяющих возможность и целесообразность каждой программы и технологии. Научно-методическая работа ведется по следующим	- Отсутствие системы в самообразовании педагогов, стремления к саморазвитию и самосовершенствованию. - Недостаточная ИКТ – компетентность некоторых педагогов. - Недостаточный уровень профессиональной компетентности педагогов в применении современных образовательных

направлениям: 1. Организация развивающей среды в дошкольном учреждении, соответствующей содержанию программы, интересам и потребностям воспитанников. 2. Соотнесение содержания воспитательно-образовательного процесса с выбранной программой и требованиями ФГОС ДО. 3. Обновление содержания методического обеспечения (технологий, методик) в соответствии с современными требованиями. 4. Разработка режима учебного плана, учебного графика, режима дня, сетки НОД и т.д.	технологий - Требуют совершенства подходы по выявлению, поддержке и сопровождению детей, проявляющих особые способности и детей-инвалидов. - Требуется дальнейшего совершенствования система взаимодействия с родителями. Продолжение таблицы 7
5. Отслеживание баланса двигательной и интеллектуальной, организованной и самостоятельной деятельности воспитанников.	

Для познавательно - речевого развития: книжные и природные уголки во всех группах, большое разнообразие дидактических игр и игр для развития логического мышления, детской художественной и познавательной литературы, материал для экспериментальной и поисковой деятельности (коллекции, муляжи, глобусы, различные материалы и изделия из них, микроскоп и т.д.); видеотека; необходимый методический материал; игрушки.

Для художественно – эстетического развития: музыкальный зал со всем необходимым оборудованием; музыкальный центр; синтезатор; магнитофоны во всех группах; разные виды театров для всех возрастных групп; музыкально- дидактические игрушки; изостудия со всем необходимым оборудованием, уголки творчества со всем необходимым оборудованием; специальная и методическая литература; оборудование для ручного труда; цветники и комнатные растения.

Для эмоционально – личностного развития: уголки «Наши эмоции»; уголки уединения и релаксации, игры по социально – эмоциональному развитию; специальная и методическая литература; семейные уголки (фотоальбомы, фотостенды и т.д.)

Пространство в группах было организовано таким образом, чтобы обеспечить оптимальный баланс совместных и самостоятельных действий детей. В возрастных группах создаются интеллектуально-познавательные и эмоционально-коммуникативные центры, мини лаборатории, художественно-преобразующие центры активности дошкольников, с детьми создаются коллекции, выставки достижений и т.п.

Состояние учебно-методической базы ДОО постоянно совершенствуется.

В настоящее время в ДОО имеются: музыкальный центр, 1 компьютер, 1 ноутбук, принтер-сканер-копир, фотоаппарат, интерактивная доска, мультимедиа, синтезатор.

Задача оснащения предметно-развивающей среды ДОО остается одной из главных. В групповых помещениях необходимо расширять и обновлять игровые уголки, пополнять демонстрационный материал по художественно-эстетическому направлению (картины, музыкальные инструменты, предметы декоративно-прикладного искусства).

Таблица 8. Материально – технические условия

Достигнутые результаты	Имеющиеся проблемы
- Достаточно разнообразная предметно-развивающая среда ДОО. В том числе – в наличии игровые и дидактические пособия, используемые для обеспечения благоприятного эмоционального состояния и оздоровлению детей	- Отсутствие использования ИКТ воспитательно-образовательном процессе. - Использование в работе привычных, апробированных дидактических пособий. - Недостаточность оснащения группы современной мебелью (столы, стулья) в соответствии с требованиями и нормами СанПиН

Вывод: развивающая предметно-пространственная среда обеспечивает максимальную реализацию образовательного потенциала ДОО для развития детей дошкольного возраста в соответствии с особенностями каждого возрастного этапа, охраны и укрепления их здоровья, учета особенностей и коррекции недостатков их развития.

Таблица 9. Финансовые условия

Достигнутые результаты	Имеющиеся проблемы
-------------------------------	---------------------------

- Предусмотренное бюджетное финансирование образовательного процесса недостаточно для обеспечения системы работы по психолого-педагогическому сопровождению и развитию (приобретение игровых и учебных пособий, литературы, технического оснащения и пр.)	Недостаточность финансового обеспечения для полноценного материального оснащения процесса развития ДОУ и внедрения педагогических инноваций
---	---

Необходимые преобразования:

Необходимы дополнительные финансовые средства на образовательную деятельность и обновление материально-технической базы учреждения

Таблица 10. Нормативные условия

Достигнутые результаты	Имеющиеся проблемы
- Разработан пакет нормативных документов, регламентирующих деятельность ДОУ. - Преобразующий характер управления: направленность управленческой деятельности на совершенствование профессиональных умений с целью позитивного изменения и качественного преобразования образовательной деятельности ДОУ в соответствии с ФГОС. - Содержание образовательной деятельности определяется не только содержанием образовательных программ, но и потребностями потребителей (родителей и детей)	- Необходимо привлечение общественности в управлении и контроле качества образования на уровне учреждения

Проведенный анализ текущей деятельности МАДОУ №6 показал, что дошкольная образовательная организация имеет неплохие возможности в развитии организации воспитательно-образовательного процесса и оздоровительных мероприятий для детей младшего и старшего дошкольного возраста.

Также в результате анализа были выявлены слабые стороны управленческой деятельности:

Требуется решение современных проблем дошкольного образования на основе стратегического управления, программно-целевого подхода.

Недостаточность учета человеческого фактора в управлении.

Приведение нормативно-правовой базы в соответствие с действующим законодательством.

2.2. Стратегический анализ управления МАДОУ №6

Стратегический анализ управления дошкольной образовательной организацией проведем по направлениям, представленным в теоретической главе диссертационной работы (табл.1.4).

Управление МАДОУ №6 осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации с учетом особенностей, установленных Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», иными нормативными правовыми актами и Уставом.

Административный состав МАДОУ №6 выполняет свои функции в соответствии с должностной инструкцией.

Система образования МАДОУ №6 развивается как открытая система, направленная на предоставление качественных образовательных услуг семьям, имеющим детей дошкольного возраста.

Деятельность администрации МАДОУ №6 была направлена на совершенствование системы управления образованием в ДОУ через освоение современных технологий управления, повышение эффективности управления качеством образовательного процесса, сохранение и развитие материально-технической базы ДОУ.

В ходе управленческой деятельности решались следующие задачи:

- удовлетворение потребностей населения в местах и услугах ДОУ;
- повышение качества образования;
- укрепление здоровья детей и улучшения условий их содержания в ДОУ;

– совершенствование содержания и организации развивающей среды ДООУ;

– реализация Программы развития МАДОУ №6.

Цель учреждения - найти решения, которые можно воспроизводить, практически ничего в них не меняя.

Все компоненты процесса образования и воспитания стандартны и все варианты их сочетаний хорошо известны.

В массовом детском саду ребенок - выпускник (дошкольник) - рассматривается как типовой продукт массового образования, его «характеристики» основаны на однажды заданных, четко зафиксированных параметрах. Поэтому с детьми в течение образовательного периода работает, как правило, один воспитатель, использующий стандартную и однотипную программу.

Чем больше модулей одного продукта, по определению лишнего индивидуальности, тем легче его подстроить под разнообразные требования массового потребителя

Таблица 11. Запросы субъектов деловой среды МАДОУ №6

Субъекты деловой среды	Запросы	Степень реализации	Стратегические цели
Родительская общественность	Сохранения здоровья, выявление и развитие способностей и талантов у ребенка	+, -	Создать благоприятные социально- педагогические условия для максимального развития ребенка
Школы	Физически развитые, коммуникативные дети, освоившие содержание образовательных областей	+, -	Обеспечить переход МАДОУ №6 на новые федеральные государственные стандарты. Подготовить высококвалифицированные кадры в МАДОУ №6
Управление образования г. Артемовский	100% охват детей дошкольного возраста общим дошкольным образованием	+, -	Осуществить охват детей дошкольного возраста, проживающих на территории общим дошкольным образованием
Предприятия г.	Обеспечить в ДОО	+, -	Организовать

Артемковский	пространство, и материально-техническую базу, обеспечивающее разностороннее развитие ребенка, соответствующее требованиям социального заказа государства и семьи		дополнительные места в МАДОУ №6. Обеспечить подготовку педагогических кадров ОУ в новых системы повышения квалификации. Создать материально техническую базу, соответствующую требованиям ФГТ и СанПин
--------------	--	--	--

Как правило, со временем, авторские разработки, инновации, программы стараются внедрить в массовых садах, но не всегда это возможно с финансовой и кадровой точки зрения. Со стороны может показаться, что все воспроизводимо легко и просто, но при копировании многие убеждаются, что это не так.

Взаимодействие

- с учреждениями образования: МАОУ СОШ № 56, МБОУ СОШ №10,
- с учреждениями спорта: Спорткомплекс «Сигнал»,
- с учреждениями культуры ДК им. Попова, Артемковский исторический музей, центральная детская библиотека, Детская музыкальная школа, Детская художественная школа;
- с учреждениями здравоохранения: ЦРДБ (центральная районная детская больница), аптека «Премьер».

Программа развития ДОУ предусматривает задачу по развитию личностного потенциала ребенка в условиях взаимодействия ДОУ, семьи, школы и внешнего социума.

Проблема заключается в том, что нет возможности вывозить детей организованными группами на мероприятия, проводимые Артемовским историческим музеем, Центральной детской библиотекой, Детской художественной школой, Центром внешкольной работы «Фаворит», Домом детского творчества № 22. Это ограничивает как круг возможных социальных партнеров, так и характер взаимодействия с ними, вынуждает

ДООУ ограничивать количество воспитанников, желающих участвовать в конкурсном движении, если конкурс требует непосредственного участия детей.

Для оценки инновационных возможностей организации воспользуемся методом экспертной балльной оценки. Составим таблицу блоков, включающую в себя значимые для организации параметры (Таблица 12).

Для оценки состояния воспользуемся 5-балльной системой:

5 баллов – очень хорошее состояние инновационного ресурса и значимая часть инновационного потенциала.

4 балла – хорошее, не требующее изменений состояние критерия. Классифицируется как сильная сторона.

3 балла – состояние блока среднее, требует определенной коррекции.

2 балла состояние плохое. Нуждается в серьезных изменениях. Характеризуется как «слабая» сторона.

1 балл – очень плохое состояние, которое требует кардинального решения ситуации.

Таблица 12. Оценка состояния инновационного потенциала МАДОУ №6

№ п/п	Компоненты блока	Уровень состояния компонентов (в баллах)
1 Воспитательно - образовательная деятельность	1.1 Качество образования воспитанников	5
	1.2 Наличие очереди в детский сад	4
	1.3 Наполняемость групп	5
	1.4 Наличие дополнительного образования	5
	1.5 Соответствие ФГОС ДО	5
	1.6 Степень довольства / недовольства родителей (законных представителей) воспитанников	5
	Итоговая оценка состояния блока «Воспитательно - образовательная деятельность»	5
2 Ресурсный блок	2.1 Материально - технические ресурсы	
	2.1.1 Оснащение групп	5
	2.1.2 Оснащение рабочих мест	5
	2.1.3 Материально - техническая база	5
	Итоговая оценка состояния блока «Ресурсный блок»	5

	в пункте «Материально - техническое оснащение»	
	2.2 Трудовые ресурсы	
	1.2.1 Состав и компетентность руководящих работников	5
	2.2.2 Состав и квалификация педагогов и специалистов	5
	2.2.3 Квалификация педагогов и специалистов в рамках поликультурного образования	3
	2.2.4 Состав и квалификация других категорий работников	5
	Итоговая оценка состояния блока «Ресурсный блок» в пункте «Трудовые ресурсы»	4.6
	2.3 Информационные ресурсы	
	2.3.1 Научно - методический потенциал	5
	2.3.2 Открытость и доступность информации	5

Продолжение таблицы 12

	Итоговая оценка состояния блока «Ресурсный блок» в пункте «Информационные ресурсы»	5
	Итоговая оценка состояния блока «Ресурсный блок»	4.85
Организационный блок	3.1 Качество процессов управления	
	3.1.1. Прогрессивность используемых технологий и методов	5
	3.1.2 Система управления	5
	Итоговая оценка состояния блока «Организационный блок» в пункте «Качество процессов управления»	5
	3.2 Организационная культура	
	3.2.1 Традиции. Опыт. Вера в организацию	5
	Итоговая оценка состояния блока «Организационный блок» в пункте «Организационная культура»	5
	Итоговая оценка «Организационный блок»	5
	Итоговая оценка инновационного потенциала	4.92

Основание для присуждения баллов документация МАДОУ №6 за 2015-2016 уч. год.

Рассмотрим подробнее:

1. Блок «Воспитательно - образовательная деятельность».

1.1. Качество образования воспитанников.

Основание: отчет «Мониторинг сформированности учебных качеств у выпускников МАДОУ №6 в 2015-16 уч. году»

Вывод: 94% выпускников показывают высокий уровень сформированности ЗУН, необходимых для школьного обучения.

Оценка: 5 баллов

1.2. Наличие очереди в детский сад.

Основание: «Журнал учета поданных заявлений»

Вывод: в 2015-16 уч. году очередь на посещение детского сада составила 34 человека, при норме комплектования – 30.

Оценка: 4 балла

1.3. Наполняемость групп

Основание: распоряжение

Вывод: администрацией соблюдается предельно допустимая наполняемость групп, при которой наиболее продуктивно происходит воспитательно образовательный процесс

Оценка: 5 баллов

1.4. Наличие дополнительного образования

Основание: Рабочая программа, расписание дополнительных занятий.

Вывод: дошкольники, помимо основных занятий, имеют возможность посещать занятия спортивной гимнастикой.

Также, на базе детского сада, функционирует 9 кружков детского творчества разной направленности, созданных силами педагогов ДОО

Оценка: 5 баллов

1.5. Соответствие ФГОС ДО

Основание: карта самоанализа

Вывод: по приведенным данным - степень готовности учреждения к переходу на ФГОС ДО – 98%

Оценка: 5 баллов

1.6. Степень довольства/недовольства родителей (законных представителей) воспитанников.

Основание: данные анкетирования

Вывод: по результатам анкетирования - 96% родителей (законных представителей) воспитанников довольны условиями и уровнем образования и воспитания ДОУ.

Оценка: 5 баллов

2. Ресурсный блок

2.1. Материально – технические ресурсы

2.1.1. Оснащение групп

Основание: данные ежеквартального внутрисадовского мониторинга предметно-развивающей среды в группах.

Вывод: групповые помещения МАДОУ №6 прекрасно оснащены игровым и учебным оборудованием. Сделан ремонт, новая мебель.

Оценка: 5 баллов

2.1.2. Оснащение рабочих мест.

Основание: визуальный осмотр.

Вывод: рабочие места сотрудников оснащены согласно требованиям и должностным инструкциям.

Оценка: 5 баллов

2.1.3. Материально- техническая база.

Основание: ежегодный отчет об оснащении учреждения, расходные документы.

Вывод: материальная база учреждения ежегодно совершенствуется и пополняется. Проводится своевременный учет и списание.

Оценка: 5 баллов

2.2. Трудовые ресурсы.

2.2.1. Состав и компетентность руководящих работников.

Основание: документация отдела кадров.

Вывод: все руководящие работники имеют профильное образование, требуемый стаж работы.

Оценка: 5 баллов.

2.2.2. Состав и квалификация педагогов и специалистов.

Основание: документация отдела кадров, приказы об аттестации и присвоении квалификационной категории педагогическим работникам.

Вывод: квалификация и уровень образования педагогов соответствуют требованиям.

Оценка: 5 баллов.

2.2.3. Квалификация педагогов и специалистов в рамках поликультурного образования.

Основание: документация отдела кадров.

Вывод: 50% педагогов МАДОУ №6 не имеют официальных документов по изучению поликультурного образования в ДОУ и особенностях работы в «Школах диалога культур».

Оценка: 3 балла.

2.2.4. Состав и квалификация других категорий работников.

Основание: документация отдела кадров.

Вывод: 100% работников имеют образование, соответствующее занимаемой должности.

Оценка: 5 баллов

2.3. Информационные ресурсы.

2.3.1. Научно - методический потенциал.

Основание: сертификаты о публикациях и авторских разработках, издания.

Вывод: активное участие в научных конференциях, мастер-классы в ИРО.

Оценка: 5 баллов

2.3.2. Открытость и доступность информации.

Основание: сайт детского сада

Вывод: информация по деятельности детского сада открыта и доступна на сайте учреждения. Исключение составляют персональные данные и данные, составляющие коммерческую тайну.

Оценка: 5 баллов.

3. Организационный блок.

3.1. Качество процессов управления.

3.1.1. Прогрессивность используемых технологии и методов.

Основание: Положение о внутреннем распорядке, Публичный доклад руководителя, Рабочая программа, перечень используемых управленческих технологий.

Вывод: выбранные управленческие методики МАДОУ №6 разнообразны, достаточны и применимы в условиях ФГОС ДО. Оценка: 5 баллов.

3.1.2. Система управления.

Основание: Публичный доклад руководителя по итогам года, отчет по самоанализу по итогам года.

Вывод: коллектив достигает высоких производственных результатов, следовательно, система управления отлажена и функционирует оптимальным образом.

Оценка: 5 баллов.

3.2. Организационная культура.

3.2.1. Традиции, опыт, вера в организацию.

Основание: Коллективный договор. Вывод: развитая профсоюзная организация и корпоративный дух формируют у работников веру в руководство и уверенность в собственном будущем.

Оценка: 5 баллов

Вывод: анализ инновационной активности показал, что учреждение относится к категории инновационно активных. Единственным показателем, требующим корректив, является профессиональная переподготовка преподавательского состава, с учетом специфики пилотного инновационного проекта, реализуемого в данном учреждении.

По итогам деятельности можно говорить о позитивных изменениях, которые произошли в МАДОУ №6 за истекший учебный год и о проблемах, которые предстоит решить в перспективе.

В прошедшем году проведена работа по совершенствованию нормативно-правовой базы учреждения. Для эффективной и четкой управленческой работы в течение года администрацией были разработаны и утверждены локальные организационно-нормативные документы, должностные инструкции всех сотрудников; внесены изменения и дополнения в родительский договор, в инструкции по ОТ заключены эффективные контракты с работниками ДОУ.

Работа по развитию нормативной базы МАДОУ №6 продолжается.

В МАДОУ №6 созданы условия для повышения профессиональной компетентности и самообразования педагогических кадров, предоставлялись оплачиваемые дополнительные отпуска педагогам, обучающимся заочно, проводились курсы повышения квалификации за счет местного бюджета.

Основными формами координации деятельности аппарата МАДОУ №6 являются информированность, проработка приказов, распределение функциональных обязанностей, внутриучрежденческий контроль, который осуществляется в соответствии с Положением о внутреннем контроле и перспективным планом контроля.

В управлении МАДОУ №6 использовались следующие виды контроля: тематический, оперативный, итоговый, самоконтроль. На каждый вид контроля оформляется приказ, разрабатывается положение. На тематический контроль составляется план, с которым знакомятся все его участники.

По итогам проверки оформляется справка и приказ.

Итоги контроля выносятся на педсовет или совещание при заведующей. Контроль позволяет установить, всё ли в ДОУ выполняется в соответствии с нормативными документами, решениями педагогических советов, распоряжениями руководителя, помогает выявить недостатки и их причины, повысить личную ответственность сотрудников ДОУ за исполнение своих обязанностей, наладить системную обратную связь по отслеживанию и анализу результатов деятельности.

В течение учебного года в МАДОУ №6 осуществлялся систематический контроль за:

- ходом и результатами образовательного процесса;
- выполнением требований охраны труда всеми сотрудниками ДОУ;
- соблюдением правил внутреннего трудового распорядка;
- выполнением принятых решений и предложений выше стоящих организаций.

Такой подход к организации контроля позволил сделать его действенным и упреждающим.

Выводы по второй главе.

По результатам проведенного анализа стратегического управления делаем выводы и выдвигаем предложения по совершенствованию деятельности учреждения:

Реализация управленческой деятельности осуществлялась на оптимальном уровне. Усовершенствована нормативно-правовая и материально-техническая базы учреждения. Образовательный процесс обеспечивает качественную подготовку воспитанников.

Профессиональный уровень подготовки позволяет педагогам квалифицированно осуществлять деятельность по воспитанию всесторонне развитой личности ребенка с учетом его физического и психического развития, индивидуальных возможностей, интересов и способностей, готовности к обучению в школе, эффективно использовать современные педагогические технологии и методики. Однако, пока не удалось добиться положительных результатов в профессиональных конкурсах педагогов.

В то же время были выявлены проблемы:

- некоторые педагоги рассматривают рабочие программы, как формально написанный документ, забывая о том, что рабочая программа –

это годовое планирование воспитательно-образовательного процесса группы, написанная с учетом индивидуальных особенностей детей данной группы;

- развивающая среда не в полной мере соответствует современным требованиям ФГОС;

- недостаточно теоретических знаний по ФГОС у ряда педагогов, не все они занимаются системным активным самообразованием. Слабая активность педагогов во внедрении деятельностного, проектного и личностно-ориентированного метода обучения. Педагоги испытывают трудности по переходу к игровой форме работы с детьми, не понимают содержание ООД в соответствии с современными требованиями;

- дошкольное образовательное учреждение не может успешно реализовывать свою деятельность и развиваться без широкого сотрудничества с социумом на уровне социального партнерства;

- недостаточная работа педагогического коллектива по вовлечению родителей в образовательную деятельность;

- недостаточное использование проектной деятельности и инновационных технологий при подготовке детей к обучению в школе.

Таким образом, ключевая проблема МАДОУ №6 – отсутствие системы стратегического управления дошкольной организацией.

ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ АВТОНОМНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ МАДОУ №6)

3.1. Модель стратегического управления МАДОУ №6

Реализация модели стратегического управления МАДОУ №6 предполагает тесное сотрудничество, постоянный диалог и взаимодействие педагогов, родителей, партнеров, общественности, а также оптимальное сочетание единоначалия и совместного управления (рис.9).

Планируемые преобразования:

1. Управление качеством образования, поскольку существующая система управления не в полной мере обеспечивает участие общественности в управлении;

2. Система педагогического развития. Педагоги не всегда готовы работать в логике открытого образования. Для обеспечения необходимого качества образования считаем важным освоение технологий стратегического планирования и управления персоналом, а также обеспечение управления объектом, направленного на удовлетворение потребностей крупных заказчиков в образовании;

3. Нормативно-правовая база, регулирующая деятельность МАДОУ №6, которая в настоящее время не позволяет родительскому сообществу реально влиять на организацию учебного процесса и содержание образования в детском саду. В рамках этого проекта планируется создание пакета нормативно-правовых документов, регламентирующих компетенции социальных партнеров, обеспечивающих внедрение новых форм государственного управления;

4. практики распространения опыта и инноваций, внедренных в систему дошкольного образования, трансляции позитивных, конструктивных и

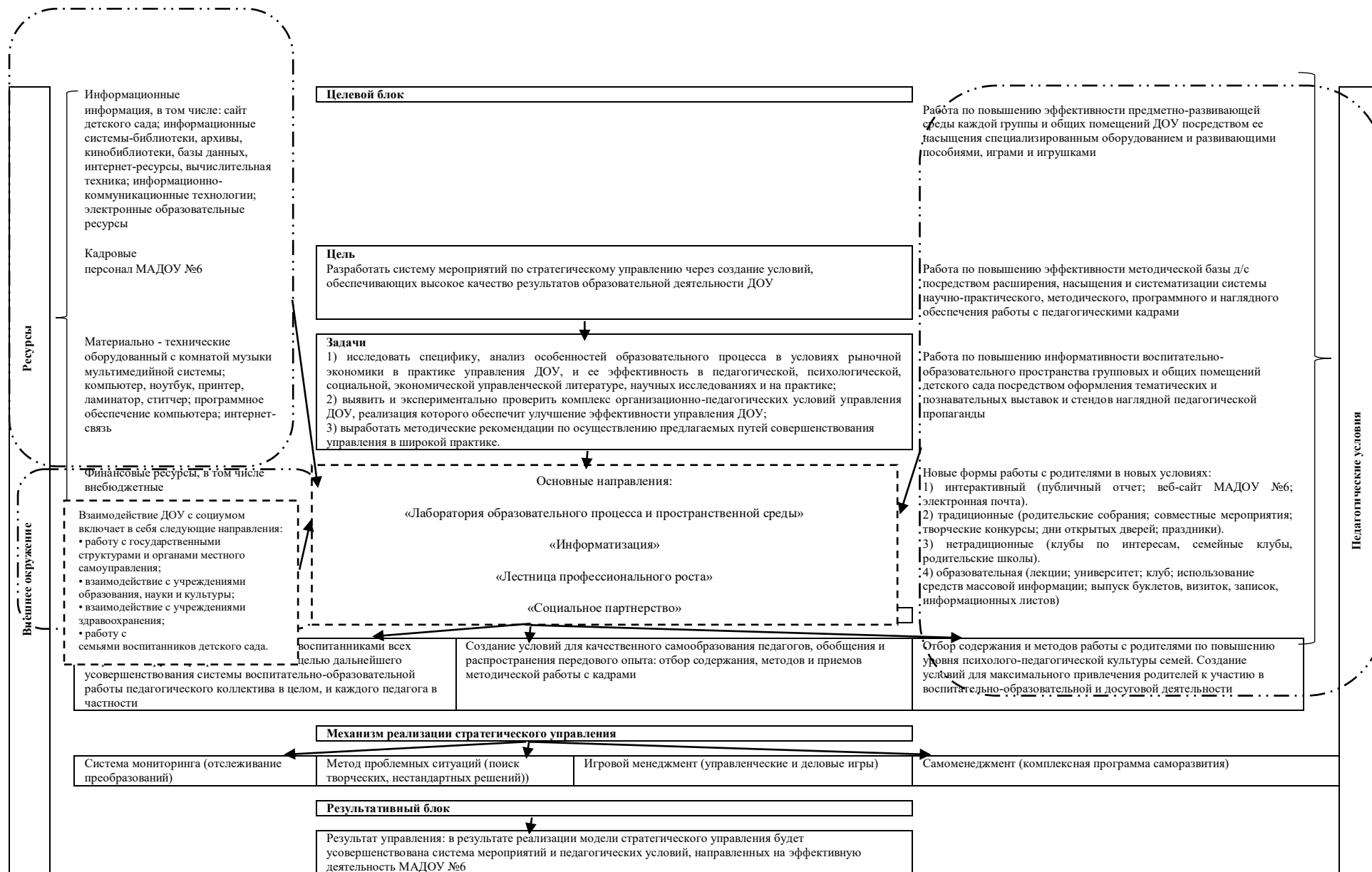


Рис.9. Модель стратегии управления МАДОУ №6

перспективных идей об образовании, которые в настоящее время недостаточно развиты в системе образования.

Стратегия развития учреждения рассчитана на период до 2022 года.

Приоритеты стратегического развития ДООУ:

- повышение качества дошкольного образования;
- обновление содержания образования путем применения современных педагогических технологий;
- повышение профессиональной компетентности педагогов;
- введение новых форм работы с семьей;
- совершенствование системы социального партнёрства;
- создание условий для сохранения и укрепления здоровья воспитанников, развития здоровьесберегающей образовательной среды;
- укрепление и обновление предметно пространственной среды и материально-технической базы ДООУ.

Модель состоит из следующих структурных составляющих: целеполагание, организационные формы и методы, функции и алгоритм реализации стратегического управления, критерии и результат.

Целевой компонент модели предполагает в качестве ведущей цели создание условий, позволяющих реализовать систему стратегического управления в изменяющихся социокультурных условиях ДООУ, достигнув повышения эффективности и качества его деятельности.

Исходя из целей и состава участников, проектирование модели стратегического управления дошкольным образовательным учреждением строится на следующих принципах:

- системности, предполагающем оптимально-рациональное воздействие на всю систему, а не последовательно изолированно на каждый её элемент;
- проектной организации, предполагающем детализацию всей деятельности ДООУ на совокупность проектов, реализуемых с помощью

проектной технологии и обеспечивающих воздействие на проблемные зоны ДОО и создание нового «продукта» в процессе практической деятельности – оптимальности и вариативности, позволяющего создать условия для выбора и реализации различных вариантов разрешения проблем, систематического выбора оптимального варианта, тем самым обеспечивая эффективность управленческих решений и воздействий на управляемую систему;

- открытости и интегративности, подразумевающего то, что система может развиваться только при обмене информацией с другими уровнями.

Это обеспечивает способность воспринимать воздействия социума и отвечать на них изменениями (новые субъекты деятельности, новые виды деятельности, обновление содержания педагогического процесса и др.).

Центральным компонентом модели является алгоритм реализации стратегического управления ДОО, отражающий непосредственно процесс деятельности, подразделённый на четыре этапа (нормативно-ценностный, структурно-логический, деятельностный, оценочно-коррекционный) и представленный как последовательность операций:

- анализ исходного состояния уровня деятельности ДОО: собираются данные, позволяющие выявить проблему (анализируются показатели эффективности и качества деятельности ДОО, их соответствие современным требованиям, выявляются потребности населения и др.), соответствующим образом подготавливаются, предварительно структурируются и обобщаются в промежуточном балансе;

- определение базисных оснований деятельности: осуществляется выбор проекта, фиксируются его конкретные цели, идеи, задачи, формируется организационная структура;

- определение научных основ и принципов деятельности: уточняется структура образовательной парадигмы, её содержательное наполнение; разрабатывается концепция, формулируются принципы

деятельности, определяется перечень используемых образовательных программ, технологий, методов;

- проектирование содержания деятельности: разрабатывается и утверждается план проекта (структурный, календарный, ресурсный), определяются ключевые подпроекты и их взаимная зависимость, происходит формирование команды проекта, выбор руководителей и членов малых проектных групп; разрабатываются критерии и показатели результативности проекта;

- проектирование процесса исполнения проекта: предполагает непосредственную деятельность по реализации целей и задач проекта, включающую всех субъектов образовательного процесса ДОО (сотрудники, семьи, воспитанники, внешние партнёры);

- проектирование контрольно-оценочного и коррекционно-регулятивного сопровождения деятельности включает проверку, оценку и коррекцию целеполагания деятельности, процесса, условий и результатов реализации проектов в рамках текущей и итоговой деятельности, проектирование способов и форм оценки её эффективности через проведение сравнительного мониторинга и анализа полученных данных;

- завершение деятельности по проекту: предполагает достижение поставленных целей, подтверждённое оценкой результатов с помощью, разработанной системы показателей; составление отчётности по проекту; обобщение разработанных материалов и их внедрение в образовательный процесс.

Результатом реализации модели стратегического управления ДОО должно стать повышение эффективности деятельности, выраженное в росте показателей результативности работы учреждения по отношению к прошлым достижениям.

Критерии эффективности внедрения модели стратегического управления МАДОУ №6:

Ресурсы дошкольного образовательного учреждения (МАДОУ №6).

Критерий 1.1. Материально-технические ресурсы МАДОУ №6

Критерий 1.2. Кадровая и методическая обеспеченность МАДОУ №6

Критерий 1.3. Ресурсы сохранения и поддержания здоровья детей.

Качество управления ДОУ.

Критерий 2.1. Представления руководителя и его заместителей о целях и приоритетах МАДОУ №6

Критерий 2.2. Деятельность администрации по психологической и методической поддержке профессионального развития педагогов.

Критерий 2.3. Оценивание руководителем своей деятельности и своевременное исправление допущенных недочетов.

Качество учебно-воспитательной работы МАДОУ №6.

Критерий 3.1. Состояние учебного плана и рабочих программ.

Критерий 3.2. Отражение в учебном плане и программе основных компетентностей выпускника ДОУ, представленных в ФГОС ДО.

Критерий 3.3. Кадровое и методическое обеспечение учебного плана.

Психологический климат в МАДОУ №6.

Критерий 4.1. Стилль отношений в МАДОУ №6.

Критерий 4.2. Поддержка инициатив и творчества педагогов, самостоятельности детей

Показатели эффективности: – стремление разобраться в инициативных предложениях коллег; – терпимость и поддержка их при неудачах; – желание применить лучшие находки коллег в практике.

Критерий 4.3. Условия труда и отдыха педагогического коллектива.

Квалификация педагогов ДОУ.

Критерий 5.1. Преобладающие ценности педагогического коллектива ДОУ.

Критерий 5.2. Профессиональная компетентность педагогов.

Критерий 5.3. Сотрудничество педагогов и ориентация их на совместные достижения.

Конечно, в процессе использования представленных организационно-педагогических условий применения модели стратегического управления дошкольной образовательной организацией существует ряд проблем, основные из которых — недостаточная компьютерная грамотность некоторых участников образовательного процесса и отсутствие готовности к информационному взаимодействию. В целом же данная работа приведет к обновлению форм и методов взаимодействия детского сада с семьей, повышению компетентности педагогов и родителей в вопросах использования информационных технологий, публичности и открытости воспитателя группы и детского сада в целом, обоюдной готовности детского сада и семьи к решению актуальных проблем воспитания дошкольников.

3.2. Методические рекомендации по внедрению предложенной модели

При внедрении модели стратегического управления, важной задачей было донести до педагогического коллектива и сотрудников МАДОУ № 6 суть и содержание самой модели. Модель стратегического управления дошкольной образовательной организации подразумевает под собой не только структурированность и системность во взаимодействии субъектов управления, но также необходим комплекс мероприятий по подготовке сотрудников и педагогов к реализации новых задач в рамках образовательного процесса дошкольной образовательной организации.

Управленческая функция «организация» предполагает определение полномочий, ответственности и взаимоотношений. Названная функция реализовалась на основе подчинения нормативно-правовым документам, должностным инструкциям, приказам заведующего и т.п. Использование названных документов педагогами в образовательном процессе МАДОУ № 6

является обязательным и предполагает не только безусловное соблюдение требований, выделенных в этих документах, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных в соответствии с должностными инструкциями. Несоблюдение этих отношений педагогами МАДОУ № 6 влечет за собой применение санкций (замечание, выговор, увольнение и т.п.).

Развитие социально-психологической мотивации педагогов будет осуществляться и путем объявления благодарностей приказами по МАДОУ № 6 за участие в конкурсах, семинарах, конференциях. Немаловажным в создании мотивационной среды педагогического коллектива станет активное участие руководителей всех уровней в работе по совершенствованию образовательного процесса.

Координацию работы по реализации мероприятий по внедрению модели стратегического управления осуществляет заведующий МАДОУ, который:

- осуществляет текущее управление реализацией модели стратегического управления;
- в соответствии с действующим законодательством несет ответственность за реализацию модели стратегического управления и обеспечивает целевое использование средств, выделяемых на её реализацию;
- ежегодно, с учетом выделяемых на реализацию модели стратегического управления средств, распределяет их по программным мероприятиям;
- ежегодно представляет отчет о ходе реализации модели стратегического управления;
- готовит в установленном порядке предложения по уточнению перечня программных мероприятий на очередной финансовый год, уточняет затраты по программным мероприятиям;
- несет ответственность за своевременную и качественную подготовку, и реализацию модели стратегического управления, обеспечивает эффективное использование средств, выделяемых на её реализацию;

- проводит мониторинг результатов выполнения программных мероприятий.

Эффективность реализации и исполнения, выделенных на неё средств муниципального бюджета будет обеспечиваться за счет:

- исключения возможности нецелевого использования бюджетных средств;
- прозрачности использования бюджетных средств.

Результативность модели стратегического управления будет оцениваться на основе целевых показателей, обозначенных для оценки эффективности реализуемых мероприятий модели стратегического управления.

Кроме того, через:

- отражение плана мероприятий, контроля в годовом плане ДОУ, в тематике педагогических советов;
- оформление отчетов о мероприятиях по реализации модели стратегического управления и результатах внедрения ФГОС в наглядной форме;
- публикации на сайте ДОУ, дошкольных порталах, в СМИ;
- отчет администрации перед педагогическим советом, советом родителей, общим родительским собранием;
- участие в экспертизе образовательной деятельности, самоанализ, привлечение внешних экспертов;
- участие в городских, региональных, федеральных семинарах, конференциях.

Реализация задач модели будет осуществлена в следующих направлениях:

1. «Лаборатория образовательного процесса и пространственной среды»
2. «Информатизация»

3. «Лестница профессионального роста»
4. «Социальное партнерство»
5. «Малая академия здоровья»
6. «Дошкольная академия»

В таблице 13 подробно представлено направление «Лаборатория образовательного процесса и пространственной среды».

Таблица 13. «Лаборатория образовательного процесса и пространственной среды»

Направление деятельности	Сроки выполнения	Планируемый результат	Источники финансирования	Ответственные
Соответствие деятельности дошкольного образовательного учреждения требованиям законодательства	2018-2022 гг.	Обновленная нормативно-правовая база. Разработаны коррекционные программы для построения индивидуальных маршрутов развития детей с ограниченными возможностями здоровья	Без финансирования	Заведующий Старший воспитатель
Разработка образовательных проектов и мероприятий направленных на формирование у воспитанников интереса к изучению инженерных дисциплин.	2018-2022 гг.	Разработанные образовательные проекты и мероприятия, направленные на формирование у воспитанников интереса к изучению инженерных дисциплин, математики.	Бюджетное финансирование/внебюджетные средства (при необходимости)	Заведующий Старший воспитатель
Комплекс мер по повышению качества образовательного процесса; приведение его в соответствие требованиям стандарта дошкольного образования и	2018-2022 гг.	Качество образовательного процесса соответствует требованиям законодательства. Проведены мероприятия по повышению уровня профессиональной компетентности	Субсидии на выполнение муниципального задания.	Заведующий Старший воспитатель

образовательной программы.		сотрудников ДОУ.		
----------------------------	--	------------------	--	--

Продолжение таблицы 13

Апробация диагностических материалов, позволяющих контролировать качество образования	2018-2019 гг.	Разработаны диагностические материалы, позволяющие контролировать качество образования	Без финансирования	Заведующий Старший воспитатель, педагоги, специалисты
Корректировка системы планирования (перспективного, календарного) в соответствии с реализуемыми проектами и образовательной программой	2018 г.	Наличие откорректированного планирования (перспективного, календарного) в соответствии с реализуемыми проектами и образовательной программой	Без финансирования	Заведующий Старший воспитатель, педагоги, специалисты
Корректировка программы мониторинга качества образовательного процесса в ДОУ.	2018-2019 гг.	Проводится комплексный мониторинг качества. Совершенствовано нормативно-правовое и методико-диагностического обеспечения мониторингового исследования	Без финансирования	Старший воспитатель
Совершенствование системы оказания дополнительных образовательных услуг в ДОУ за счёт расширения спектра услуг по дополнительным общеразвивающим программам.	2018 - 2022 гг.	Расширен спектр услуг по дополнительным общеразвивающим программам. Приведены в соответствие с современными требованиями программы дополнительного образования, внесены необходимые коррективы. Совершенствование финансовой отчетности по платным услугам.	Без финансирования	Заведующий Старший воспитатель

		Откорректирована система оказания дополнительных		
--	--	--	--	--

Продолжение таблицы 13

		услуг неорганизованным детям.		
Разработка системы контроля качества оказания образовательных услуг и дополнительных	2018-2019 гг.	Проблемно-ориентированный анализ качества образовательных услуг и дополнительных	Без финансирования	Заведующий Старший воспитатель
Пополнение РППС ДОУ направленной на формирование у воспитанников интереса к изучению инженерных дисциплин, математики.	2018 г	Пополнена РППС ДОУ для повышения мотивации к изучению инженерных дисциплин, математики.	Субсидии на выполнения муниципального задания/внебюджетные средства 250т.руб	Заведующий Старший воспитатель
Проведение качественного анализа материально-технической базы предметно-пространственной среды	2018 г.	Проведение планового тематического контроля по созданию предметно-пространственной среды в каждой возрастной группе. Проведение внутреннего аудита РППС групп	Без финансирования	Заведующий Старший воспитатель
Реализация модели развивающей среды и интегрированного игрового пространства	2018-2022 гг.	Разработка технологической карты экспертизы РПП	Без финансирования	Заведующий Старший воспитатель
Организация РППС в соответствии с возрастными, индивидуальными интересами и потребностями ребенка	2018 г.	Разработан инструмент планирования и изменения РППС в соответствии с интересами и изменяющимися потребностями детей	Бюджетное финансирование/внебюджетные средства 150т.руб	Заведующий Старший воспитатель
Обновление библиотечного фонда	2018-2022 гг.	Обновление учебно-методической, художественной	Бюджетное финансирование/	Заведующий Старший воспитатель

		литературы	внебюджетные средства 50 т.р.	
--	--	------------	-------------------------------	--

Продолжение таблицы 13

Организация мини-музеев и русской избы	2018-2021 гг.	Наличие мини-музеев и русской избы	Внебюджетные средства 150 т.р.	Заведующий Старший воспитатель
Модернизация РППС в соответствии с интересами и изменяющимися потребностями детей (оснащение образовательного процесса современным учебным и наглядным оборудованием, дизайн помещений, подбор игр и игрушек, пособий, моделирование открытых пространств – участков детского сада, творческие мастерские, мини-лаборатории, «центров» экспериментирования)	2018-2022 гг.	Изменение РППС в соответствии с интересами и изменяющимися потребностями детей	Бюджетное финансирование/внебюджетные средства 150 т.р.	Заведующий Старший воспитатель

Предполагается получение следующих результатов от стратегии развития данного направления:

1. Наличие обновлённого образовательного процесса и развивающей предметно-пространственной среды:

- направленной на формирование у воспитанников интереса к последующему изучению инженерных дисциплин, математики;

- гарантирующей достижения метапредметных результатов в развитии познавательных, коммуникативных, регулятивных умений, обеспечивающих

овладение ключевыми компетенциями, составляющими основу умения учиться;

- расширен спектр услуг по дополнительным общеразвивающим программам;
- обеспечивающей духовно-нравственное развитие и воспитание детей;
- высокое качество дошкольного образования, его доступность, открытость и привлекательность для детей и их родителей (законных представителей), всего общества;
- комфортной по отношению к воспитанникам и педагогическим работникам.

2. Предметно-пространственная среда трансформируема, полифункциональна, вариативна, доступна, безопасна.

3. Предметно-пространственная среда оснащена необходимыми дидактическими, развивающими и настольно-печатными играми и пособиями для развития технологического, естественно-математического, технического образования детей.

В таблице 14 подробно представлено направление «Информатизация».

Таблица 14. «Информатизация»

Направление деятельности	Сроки выполнения	Планируемый результат	Источники финансирования	Ответственные
Создание комплексной модели информационно-коммуникационной среды ДОУ	2018-2022 гг.	Функционирование сайта ДОУ; Страниц групп, раздела новостей Создание и описание картотеки ЭОР ДОУ	Внебюджетные средства 23 т.р. поддержка подключения сайта	Заведующий Ст. воспитатель Педагоги специалисты
Корректировка электронных документов в образовании: отчеты, планирование, диагностик, организация детской деятельности, рабочие листы, «папки	2018-2019 гг.	Улучшение качества реализации образовательной деятельности и распространение опыта работы.	Без финансирования	Заведующий Ст. воспитатель

достижений» детей и педагогов				
Повышение квалификации педагогов на курсах по ИКТ	2017-2022 гг.	Увеличение потока информации в образовательной деятельности, планирование	Бюджетное финансирование/внебюджетные средства 65т.р.	Заведующий Ст. воспитатель

Продолжение таблицы 14

		внедрения новых информационных технологий. Повышение уровня компетенции педагогов.		
Систематизация и хранение исследовательских и проектных работ, опыта работы	2018-2022 гг.	Повышение потребности в информации и в средствах для ее производства, обработки, хранения и использования. Систематизация и каталогизация сетевых образовательных ресурсов	Без финансирования	Заведующий Ст. воспитатель
Информатизация образовательного процесса в ДОУ	2018-2022 гг.	Обновление компьютерной техники, мультимедийного оборудования). Включение в образовательный процесс ЭОР. Постоянное информирование родителей о деятельности ДОУ, о достижениях ребенка и получение обратной связи	Бюджетное финансирование/внебюджетные средства 450 т.р.	Заведующий
Организация открытых мероприятий с использованием ИТ	2018-2022 гг.	Освоение Лего и ТИКО технологий с применением ИТ. Освоение и использование в образовательном процессе развивающих электронных дидактических игр.	Бюджетное финансирование	Ст. воспитатель, педагоги специалисты

Модернизация развивающей предметно-пространственной среды ДОУ на основе использования ИТ И ЭОР		Проведение внутреннего аудита РППС групп в соответствии с принципом насыщенности. Разработка технологической	Без финансирования	Заведующий Ст. воспитатель
--	--	--	--------------------	----------------------------

Продолжение таблицы 14

		карты экспертизы ЭОР.		
Создание условий для повышения ИКТ - компетентности педагогов ДОУ		Освоение ИТ «Создание 3D книги», «Создание фильма»	Без финансирования	Заведующий Ст. воспитатель
Создание группы, занимающейся внедрением ИКТ в образовательный процесс		Подготовка методических рекомендаций по использованию ИКТ. Номенклатура электронной документации образовательной деятельности в области педагогических технологий.	Без финансирования	Ст. воспитатель, педагоги специалисты
Оснащение мультимедийным оборудованием		Применение мультимедийного оборудования в образовательном процессе	Целевые средства, бюджетное финансирование	Заведующий

Желаемый результат педагога детского сада:

- для планирования, реализации и оценки образовательной работы с детьми дошкольного возраста;
- для пользования технологиями дистанционного обучения при повышении своей квалификации;
- для участия в профессиональных интернет сообществах, с целью обеспечения возможности внутрирайонного, межрегионального и международного информационного обмена научной и педагогической информации;
- для повышения уровня образования (высшее, второе высшее).

Таблица 15. «Лестница профессионального роста»

Направление деятельности	Сроки выполнения	Планируемый результат	Источники финансирования	Ответственные
Изучение качества профессиональной деятельности кадров	2018-2019 гг.	Заполнение самооценки	Без финансирования	Заведующий Ст. воспитатель
Продолжение таблицы 15				
Разработка диагностических карт профессионального мастерства и компетентности педагогов	2018-2019 гг.	Разработана структурно-функциональная модель повышения профессиональной компетентности педагогов ДОУ	Без финансирования	Ст. воспитатель педагоги специалисты
Повышение квалификации педагогов. Определение личных потребностей сотрудников в направлении обучения	2018-2019 гг.	Составление индивидуальных перспективных планов повышения квалификации педагогов	Бюджетное финансирование/внебюджетные средства 150 т.р.	Заведующий Ст. воспитатель Педагоги специалисты
Повышение профессионального уровня педагогических кадров в вопросах использования в практике работы метапредметных технологий	2018-2021 гг.	Участие в работе объединений педагогов разного уровня. Реализация административного проекта «Лестница профессионального роста». Транслирование опыта работы через участие в конкурсах профессионального мастерства, в научно-практических конференциях, публикации в СМИ, проектную деятельность.	Без финансирования	Заведующий Ст. воспитатель
Организация обучения педагогов работе с детьми с ОВЗ, составление индивидуальных маршрутов	2018-2020 гг.	Создан внутренний стандарт педагога ДОУ как инструмент его развития	Без финансирования	Ст. воспитатель

сопровождения развития воспитанников				
Организация наставничества для профессионального становления молодых специалистов	2018- 2022 гг.	Качественные изменения в профессиональных позициях педагогов, в формах и методах их	Без финансировани я	Заведующий Ст. воспитатель

Продолжение таблицы 15

профессиональной деятельности руководящих и педагогических работников: - создание информационной карты тем по самообразованию сотрудников ДОУ; - обновление банка педагогического опыта ДОУ; - участие педагогических и руководящих работников в педчтениях, конкурсах, интернет- конференциях различного уровня; - мониторинг профессиональных затруднений педагогов; - обеспечение профессиональной активности педагогов ДОУ и участие их в профессиональных и творческих конкурсах различных уровней: «Детский сад года», «Воспитатель года», «Творческий дебют», «Сердце отдаю детям» и т.д.	2018- 2022 гг.	взаимодействия с детьми, родителями, сообществом. Нормативно- правовые документы, приведены в соответствие современным требованиям нормативных актов ДОУ. Папки достижения педагогических работников соответствуют необходимым требованиям. Систематизация банка передового педагогического опыта разного уровня. Повышение уровня профессиональной компетенции педагогов. Повышение мотивации педагогических кадров к научно- исследовательской деятельности. Выявление лучших образцов педагогической практики.	Без финансировани я	Заведующий Ст. воспитатель
---	-------------------	--	---------------------------	----------------------------------

Инновационная и развивающая деятельность поднимает статус дошкольного учреждения, но и одновременно повышается требование к профессионализму педагога, умению работать в инновационном режиме.

1. Профессионализм воспитателя:

- свободно ориентируется в современных психолого-педагогических концепциях обучения, воспитания и здоровьесбережения, использует их как основу в своей педагогической деятельности;
- владеет умением планировать и оценивать уровень развития детей своей группы;
- умело использует средства диагностики и коррекции индивидуальных особенностей детей при реализации дифференцированного подхода;
- проявляет творчество и интерес к педагогической деятельности;
- стимулирует активность детей на занятии, их увлеченность познавательными и практическими заданиями, их потребность в самостоятельном добывании знаний, потребность к творческой переработке усвоенного материала.

2. Педагог-активный участник образовательных отношений, умеющий выстраивать партнерское взаимодействие с родителями (законными представителями) детей дошкольного возраста для решения образовательных задач, использовать методы и средства для их психолого-педагогического просвещения;

3. Личностные качества педагога:

- имеет четко выработанную жизненную позицию, не противоречащую моральным нормам общества;
- обладает развитой эмпатией: эмоциональной отзывчивостью на переживание ребенка, чуткостью, доброжелательностью, заботливостью; тактичностью;

- владеет педагогическим тактом, умеет сохранять личностное достоинство, не ущемляя самолюбие детей, их родителей, коллег по работе;
- обладает рефлексивными умениями: умением размышлять над причинами успехов и неудач, ошибок и затруднений в воспитании и обучении детей;
- ведет работу по организации тесного взаимодействия медико-педагогического персонала учреждения, родителей и социума.

Желаемые результаты успешности педагогического коллектива:

1. Стабильный педагогический коллектив, который:

- поддерживает общую идею системного обновления образовательного процесса;
- стремится к достижению запланированных детским садом результатов;
- обеспечивает выход детского сада на уровень современных требований и повышение его конкурентоспособности как дошкольного образовательного учреждения.

2. Рост количества педагогов, представляющих свой опыт на мастер – классах, открытых мероприятиях, на семинарах, конференциях, конкурсах разного уровня, публикациях в СМИ;

3. Рост числа педагогов, разработавших авторские программы, методические пособия;

4. Увеличение числа воспитанников, участвующих в конкурсах, соревнованиях.

5. Рост удовлетворенности педагогов, воспитанников и их родителей организацией образовательного процесса в детском саду.

6. Создание творческой группы, которая реализует основные направления данной программы, способствует обмену передовым педагогическим опытом и его распространению.

7. Совершенствование образовательного процесса, посредством проектных и игровых технологий.

8. Осуществление контроля качества выполнения планируемых направлений деятельности. Участие в МСОКО, НОК (независимой оценке качества оказания услуг).

9. Создание системы оценки качества результатов деятельности.

10. Обобщение полученных результатов и внесение необходимых изменений.

11. Повышение имиджа детского сада через достижения педагогов и воспитанников.

Таблица 16. «Социальное партнерство»

Направление деятельности	Планируемый результат	Планируемый результат	Социальный эффект
МАДОУ г. Артемовский	Совместные спортивные мероприятия, смотры конкурсы, конкурсы чтецов, досуги, взаимопосещения занятий	Повышение педагогической компетентности педагогов	Транслирование опыта работы
Городская библиотека	Беседы, посещение тематических занятий, праздников, выставок, участие в конкурсах.	Заключение договора о сотрудничестве. Посещение детьми библиотеки	Обогащение познавательной сферы детей
Информационно-методический центр	Руководство работой	Проекты, презентации семинары, конкурсы	Внедрение инновационных форм и методов в работе педагогов

Модель родителя воспитанника детского сада (как желаемый результат)

1. Родители (законные представители) - активные полноценные участники образовательных отношений.

2. Родители (законные представители) - креативные участники диалога по созданию единого пространства развития ребенка.

3. Родители (законные представители) - культурные, педагогически грамотные партнёры.

4. Родители (законные представители) - инициативные участники конструктивного взаимодействия между семьей и ДООУ.

5. Родители (законные представители) - надёжная поддержка инициативы детей в различных видах деятельности.

6. Родители (законные представители) - ответственные и компетентные помощники в вопросе оценки качества деятельности МАДОУ.

7. Оценка результативности реализации программы развития.

Таблица 17. Целевые показатели для оценки результативности реализации модели стратегического управления

Показатели эффективности	Критерии эффективности	Планируемый результат	Индикаторы достижения в %
Соответствие деятельности дошкольного образовательного учреждения требованиям законодательства	1. Отсутствие предписаний надзорных органов, подтверждённых жалоб граждан.	1. Деятельность ДОУ в соответствии с законодательством РФ	1 балл: 60% соответствие современным требованиям 2 балла: 80% соответствие современным требованиям 3 балла: 100% соответствие современным требованиям
Выполнение государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ)	1. Посещаемость детьми дошкольного образовательного учреждения 2. Выполнение образовательных программ, реализуемых в дошкольном образовательном учреждении.	1. Увеличение посещаемости воспитанников 2. Повышение уровня интеллектуального, и личностного и физического развития дошкольника	1 балл: не ниже 85% 2 балла: не ниже 95% 3 балла: 100% 1 балл: 70 % 2 балла: 80% 3 балла: 100%
Кадровое обеспечение образовательного процесса.	1. Оптимальная укомплектованность кадрами. 2. Категорийность педагогических работников 3. Процент педагогов прошедших курсовую подготовку в соответствии с требованиями 4. Распространение опыта работы педагогов	1. Уровень укомплектованности педагогическими кадрами позволяет реализовать ОП 2. Категорийность педагогических работников 3. Процент педагогов прошедших курсовую подготовку в соответствии с	1. 1 балл: не ниже 85% 2 балла: не ниже 95% 3 балла: 100% 2. 1 балл: имеют категорию до 50% педагогов 2 балла: имеют категорию до 80% педагогов 3 балла: имеют категорию до 90% педагогов

		требованиями 4. Распространение опыта работы педагогов на разном уровне	3. 1 балл: прошли К.П. до 70% педагогов 2 балла: прошли К.П. до 80% педагогов 3 балла: прошли К.П. 100%
--	--	--	---

Продолжение таблицы 17

			4. 1балл: распространение прогрессивных и перспективных идей в ДОУ 2 балла: распространение прогрессивных и перспективных идей в районе 3 балла: распространение прогрессивных и перспективных идей в регионе
Совершенствование педагогических и управленческих процессов образовательного учреждения на основе независимой системы оценки качества (МСОКО)	1. Участие дошкольного образовательного учреждения в независимых процедурах (системах) оценки качества (добровольная сертификация, внешний аудит, рейтинг, международные сравнительные исследования и другое) 2. Внешнее представление участия дошкольного образовательного учреждения в независимых процедурах (системах) оценки качества (публичный отчёт, публикация в СМИ, в сети	1. Увеличение количества положительных отзывов родительской общественности о деятельности ДОУ, в т.ч. в сети Интернет. 2. Использование официального сайта ДОУ для мониторинга и оценки деятельности ДОУ родительской общественностью и социумом (форум, страница отзывов, пожеланий, замечаний и предложений, обращения граждан)	1 балл: 60% 2 балла: 80% 3 балла: 100% 1 балл: 60% соответствие современным требованиям 2 балла: 80% соответствие современным требованиям 3 балла: 100% соответствие современным требованиям

	Интернет, сайт)		
Обеспечение доступности качественного образования	1. Создание условий доступности для всех категорий детей. 2. Применение информационных технологий педагогическими работниками и	1. Повышение удельного веса детей с особыми потребностями, для которых созданы индивидуальные условия для достижения	1 балл: 60% 2 балла: 80% 3 балла: 100% 1 балл: используют ИТ до 70% педагогов

Продолжение таблицы 17

	обеспечение широкого использования электронных образовательных ресурсов.	результатов реализации ОП 2. Увеличение доли педагогов, использующих ИТ в профессиональной деятельности	2 балла: используют ИТ до 80% педагогов 3 балла: используют ИТ 100%
Организация эффективной физкультурно - оздоровительной и спортивной работы	1. Развитие спортивной инфраструктуры (физкультурная площадка, физкультурный зал, и другое), создание условий для качественной физкультурно - оздоровительной работы. 2. Развитие дополнительных услуг физкультурно-спортивной направленности в дошкольном образовательном учреждении. 3. Охват детей (в процентах от общего количества) занятиями на дополнительных услугах физкультурно-спортивной Направленности	1. Модернизация физкультурной площадки, пополнение спортивного оборудования и инвентаря 2. Функционирование платных образовательных услуг физкультурно-спортивной направленности 3. Посещение детьми дополнительных услуг физкультурно-спортивной направленности	1 балл: 60% 2 балла: 80% 3 балла: 100%
Создание условий для сохранения здоровья детей	1. Сохранение коэффициента травматизма 2. Создание условий для выполнения натуральных норм питания	1. Отсутствие детского травматизма 2. Выполнение натуральных норм питания детей 3. Уменьшение	1 балл: 60% 2 балла: 80% 3 балла: 100%

	3. Динамика среднего показателя заболеваемости	количества дней, пропущенных детьми по болезни	
Открытость ДОУ социальной среде, взаимодействие его с другими социальными институтами	Стабильно функционирующая система социального партнёрства	Стабильная система взаимодействия (договора сотрудничества, совместные проекты,	1 балл: сотрудничество 2 балла: активное сотрудничество, имеются перспективные

Продолжение таблицы 17

		перспективные планы)	планы, договора сотрудничества 3 балла: есть система практической работы в данном направлении
--	--	----------------------	--

Прогнозируемый результат программы развития к 2022 году.

В ходе реализации модели стратегического управления предполагается достижение следующих результатов:

- повышение уровня профессиональной компетенции педагогов;
- совершенствован образовательный процесс и развивающая предметно-пространственная среда в группах;
- расширен спектр услуг по дополнительным общеразвивающим программам;
- обеспечение готовности воспитанников к обучению в школе;
- активное включение родителей в образовательный процесс;
- расширение сотрудничества с социальными партнерами для разностороннего развития воспитанников;
- создание привлекательного в глазах всех субъектов образовательного процесса имиджа МАДОУ № 6.

Выводы по 3 главе. Практическая значимость мероприятий по внедрению модели управления дошкольной образовательной организации очень велика, поскольку программа представляет собой стратегический план, нужно очень хорошо выстраивать систему педагогического просвещения родителей, закладывая в нее необходимые корректирующие мероприятия,

анализируя финансирование, учитывать, что финансовые вложения, связанные с развивающей предметно-пространственной средой, должны быть сведены к минимуму: развивающая предметно-пространственная среда в рамках этого проекта обогащается за счет продуктов, являющихся результатами проектной деятельности детей и родителей.

Следовательно, при внедрении модели стратегического развития МАДОУ №6 необходимо продумывать мероприятия таким образом, чтобы они соответствовали требованиям актуальности, реалистичности, целостности, контролируемости, отражали специфику ДОУ и его включенность в систему образования.

Таким образом, в основу реализации модели стратегического управления дошкольной образовательной организации положен современный метод, сочетающий управленческую целенаправленность деятельности администрации и творческие инициативы со стороны рядовых сотрудников, который представлен в виде комплекса взаимосвязанных задач и мероприятий, нацеленных на обеспечение доступности качественного образования в соответствии с показателями эффективности работы образовательного учреждения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование дает основание заключить, что поставленная цель достигнута, выдвинутая гипотеза получила свое подтверждение, однако не раскрыла всех сторон данной проблемы. Охватить все вопросы, связанные с внедрением модели стратегического управления дошкольной образовательной организацией, не представляется возможным в рамках одного исследования.

На основе проведенного анализа теоретических основ стратегического управления дошкольной образовательной организации позволил определить, что в образовательных организациях этого уровня существует потребность пересмотра системы управления образовательным процессом, которая должна строиться на концептуальных основах, которые определяются требованиями федерального закона «Об образовании в Российской Федерации».

Концептуальной основой построения модели стратегического управления дошкольной образовательной организацией является единство системного и процессного подходов. Системный подход позволил определить модель стратегического управления как деятельностьную систему, с набором связей и отношений. Процессный подход управления дошкольной образовательной организацией позволяет идентифицировать, обеспечивающие и управленческие процессы, направленных на эффективное функционирование дошкольной образовательной организации.

На основе анализа системного подхода в управлении дошкольной образовательной организации сформулированы принципы реализации модели стратегического управления: проектирование, внедрения, функционирования и развития системы управления дошкольной образовательной организации.

В качестве основных принципов процессного подхода для построения модели управления дошкольной образовательной организации предложены следующие: лидерство руководителя и вовлечение персонала, социальное партнерство, идентификации процессов, принятия решений.

Разработка концептуальных положений модели стратегического управления дошкольной образовательной организации на основе сочетания принципов процессного подхода позволила получить систему критериев оценки по процессуальным и результирующим показателям в каждом виде деятельности; проводить непрерывный мониторинг измеряемых параметров, фиксируя существенные изменения; вовремя вносить взаимосвязанные корректировки, ориентировать образовательную деятельность в дошкольной образовательной организации на постоянное улучшение каждого процесса, учитывать требования потребителей и заинтересованных сторон.

В работе был проведён анализ системы стратегического развития МАДОУ Детский сад №6, который показал следующее.

В настоящее время, кадровая обеспеченность педагогическими работниками ДОУ составляет 100%.

Педагогический коллектив сплочённый, стабильный, инициативный, работоспособный, квалифицированный, объединён едиными целями на решение задач и приоритетов дошкольного образования, имеет благоприятный психологический климат, налажена трудовая дисциплина. Творческий потенциал педагогического коллектива показывает тенденцию роста активности и их самостоятельности, стремления к новациям и исследованиям.

Тем не менее, остаются актуальными проблемы, связанные с деятельностью педагогов по трансляции передового педагогического опыта, с вялой инициативностью педагогов в динамичном отходе от консервативной учебной модели, перестройке социально-психологического мышления и педагогического мировоззрения в условиях модернизации системы

образования, перехода к ФГОС. Необходимо в этом направлении сосредоточить особые усилия.

В дошкольном учреждении существуют возможности организации консультативной помощи, совместных досугов, творческих проектов, выставок, спортивных мероприятий, праздников, традиций.

Для успешного руководства деятельностью дошкольного образовательного учреждения, для достижения им высокого качества результата воспитательно-образовательного процесса, для качественной реализации образовательных услуг и выполнения социального заказа совершенствовать необходимо все приведенные пути, учитывая их положительные и корректируя их отрицательные стороны, так как все пути совершенствования взаимосвязаны между собой.

С целью совершенствования стратегического управления МАДОУ №6 предложена модель стратегического управления дошкольной образовательной организацией.

Модель состоит из целевого, содержательного, функционального, организационного, ресурсного и результативного блоков.

В ходе реализации модели стратегического управления предполагается достижение следующих результатов:

- повышение уровня профессиональной компетенции педагогов;
- совершенствован образовательный процесс и развивающая предметно-пространственная среда в группах;
- расширен спектр услуг по дополнительным общеразвивающим программам;
- активное включение родителей в образовательный процесс;
- расширение сотрудничества с социальными партнерами для разностороннего развития воспитанников;
- создание привлекательного в глазах всех субъектов образовательного процесса имиджа МАДОУ № 6.

Разработанные методические рекомендации по внедрению модели стратегического управления позволят не только усовершенствовать систему управления дошкольного образовательного учреждения, а также приведет к инновационному развитию и повышению конкурентоспособности МАДОУ №6.

Практическая значимость мероприятий по внедрению модели стратегического управления дошкольной образовательной организацией очень велика, поскольку модель представляет собой стратегический план, нужно очень хорошо выстраивать систему педагогического просвещения родителей, закладывая в нее необходимые корректирующие мероприятия, анализируя финансирование, учитывать, что финансовые вложения, связанные с развивающей предметно-пространственной средой, должны быть сведены к минимуму: развивающая предметно-пространственная среда в рамках этого проекта обогащается за счет продуктов, являющихся результатами проектной деятельности детей и родителей.

Следовательно, при разработке модели стратегического управления МАДОУ №6 необходимо продумывать ее таким образом, чтобы она соответствовала требованиям актуальности, реалистичности, целостности, контролируемости, отражала специфику ДОУ и его включенность в систему образования.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ (последняя редакция) // <http://www.consultant.ru/>
2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2014 года № 2765-р «Об утверждении Концепции развития образования на 2016-2020 годы» // <http://www.consultant.ru/>
3. Приказ Министерства образования и науки РФ от 8 апреля 2017 г. N 293 «Об утверждении Порядка приема на обучение по образовательным программам дошкольного образования» // <http://www.consultant.ru/>
4. Абанкина И. В., Я. Я. Козьмина, Л. М. Филатова. Доступность дошкольного образования: выбор детского сада, электронная очередь. Мониторинг экономики образования. 2015.-№ 14. С.1.
5. Аванесов А.Г. Социальные сети как информационно-технологическая платформа маркетинга. Журнал NAUKA-RASTUDENT.RU, 2015. - № 2(14).С.1-3.
6. Акинфеев Н.В. Особенности управления изменениями в образовательной среде. Саратов: Изд-во Сарат. Ун-та, 2018. С.1-3.
7. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А.Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева . - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
8. Андрейчиков, А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник / А.В.Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 396 с.
9. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.
10. Басовский Л.Е. Менеджмент: учебник. - М.: Инфра-М, 2017. - 240с.

11. Валуев С.А. Организационный менеджмент: Учеб пособие / С.А. Валуев, А.В. Игнатьева. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 376 с.
12. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. - М.: Экономистъ, 2016. – 526 с.
13. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарика, 2015. – 296 с.
14. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д.Волкогонова, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
15. Восколович Н.А. Саморегулирование в сфере услуг. – М.: МГУ, 2018 г.
16. Газарян Арташес Егишевич Менеджер и организация; Манн, Иванов и Фербер - М., 2018. - 963 с.
17. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – 200 с.
18. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 290 с.
19. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие. - СПб.: Специальная литература, 2013. – 959 с.
20. Доброва, К.Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / К.Б. Доброва. - М.: Элит, 2013. - 368 с.
21. Друкер Питер Эффективный руководитель; Манн, Иванов и Фербер - М., 2018. - 501 с.
22. Евладова, Е. Б. Теоретические основы и практика развития дополнительного образования в общеобразовательных учреждениях: Дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01 : М., 2004 383 с.
23. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.
24. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 375 с.

25. Иванова М. Н. Стратегии развития образовательных организаций // Молодой ученый. — 2016. — №28. — С. 421-423.
26. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. - СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2016. – 548 с.
27. Каравайцева А. А. Стратегическое управление. Основные понятия и определения [Текст] / А. А. Каравайцева // Наука, образование, общество: тенденции и перспективы развития: материалы III Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 11 дек. 2016 г.) / редкол.: О. Н. Широков [и др.]. - Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. - С. 176–177.
28. Качество дошкольного образования: состояние, проблемы, перспективы: [сб. ст.] / М-во образования Рос. Федерации; [ред.-сост. Т.И.Оверчук]. - Москва: ГНОМ и Д (Казаков А. П.), 2014. – 239 с
29. Колодяжная Т.П. Управление современным дошкольным образовательным учреждением: Практ. пособие. – Ч. 1. – М.: Перспектива, 2015.- 20 с.
30. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. / Ф. Котлер. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 132 с.
31. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю.А. Конаржевский. – М., 2017. – 222с.
32. Коротков Э. М. Концепция российского менеджмента: учебник. - М.: Дека, 2014. – 896 с.
33. Кошкиенко И. В. Управление дошкольной образовательной организацией на основе стратегии ее развития [Текст] / И. В. Кошкиенко, А.А.Рыжкова // Образование и наука: современные тренды: коллективная монография / гл. ред. О. Н. Широков. - Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. - С. 91–98.
34. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 623 с.

35. Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. - М.: ООО «Издательство Проспект», 2013. - 337 с
36. Кричевский В.Ю. Очерки истории и теории управления образованием. – СПб: СПбГУПМ, 2018. – 166 с.
37. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией: учебник. - М.: Русская Деловая Литература, 2018. – 768 с.
38. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т. 1 / Г. Кунц, С. О’Доннел. – М.: Наука, 2018.- 527 с.
39. Лазарев В.С. Как разработать программу развития школы: Метод. пособие для руководителей образовательных учреждений / В.С. Лазарев, М.М.Поташник. – М., 2013.-47 с.
40. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Б.Г. Литвак. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 507 с.
41. Ломанов П.Н. В.П.Панкратова, Л.В.Охотникова, П.Н.Ломанов. Развитие региональных образовательных комплексов непрерывного профессионального образования. М.: ТЕИС, 2015.- 49 с.
42. Майер Л.Л. Управление инновационными процессами в дошкольной образовательной организации: Метод. пособие. – М.: ТЦ Сфера. 2015. – 7 с.
43. Маркова Л.С. Программа развития дошкольного образовательного учреждения: Практ. пособие. – М.: ЛРКТИ, 2017. – 71 с.
44. Менеджмент: учебное пособие / Глазов М.М. и др. – Изд. 2-е, доп. и перераб. – СПб.: Астерион, 2013. – 419 с.
45. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. – М.: Дело, 2015. – 504 с.
46. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. - СПб.: Питер, 2018. – 567 с.

47. Молчанов И.Н., Молчанова Н.П. К вопросу о модернизации государственного регулирования в сфере культуры //Вестник ВГИК, 2017. - № 14. С.1-3

48. Николаева С. В. Стратегия развития образовательного учреждения // Молодой ученый. — 2016. — №11. — С. 877-879.

49. Нисская А.К. Представления современных родителей о дошкольном образовании. Как сделать детский сад привлекательным? // Современное дошкольное образование. Теория и практика. – 2016. – №9. – С.24–33.

50. Образование взрослых в условиях современности: проблемы и перспективы [Электронный ресурс]: сб. науч. ст. / Урал. гос. пед. ун-т ; под науч. ред. А. А. Симоновой, С. Л. Фоменко ; общ. ред. М. А. Воробьёвой. – Электрон. дан. – Екатеринбург: [б. и.], 2017. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

51. Панасюк В. П., Шапоренкова Г. А., Головичер Г. В. Региональная система оценки качества образования: опыт проектирования и применения (учебно-методическое пособие). – СПб. -М. Салехард: Исследовательский Центр проблем качества подготовки специалистов, ЯНОИПКРО, 2017. – 182с.

52. Педагогический опыт: от теории к практике: материалы VI Международной научно-практической конференции (Чебоксары, 14 ноября 2018г.)/ редкол.: О.Н. Широков (и др.)- Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2018. С.1-3.

53. Поддьяков А.Н. Психология конкуренции в обучении. – М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2018. – 267 с.

54. Попов С. А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний; Юрайт - М., 2016. – 224 с.

55. Роньжова Н. В. Эффективное управление образовательной организацией. Сущность понятия «Эффективное управление». Критерии

оценки эффективности управления образовательной организацией // Молодой ученый. — 2016. — №23. — С. 513-515.

56. Современный детский сад: тенденции и перспективы развития: Сборник статей научно-практической конференции педагогических и руководящих работников ДОО «[Электронное издание]. – Краснодар. – 2018, 380 с.

57. Стратегии, которые работают. Подход BCG \ сост. Штерн К., СтокДж. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 496 с.

58. Субетто А.И. Политика качества, в том числе политика качества образования как база решения проблемы выхода из кризиса и устойчивого развития России в XXI веке // Качество: теория и практика. - 1998.- № 1-2.

59. Тебекин А. В. Стратегический менеджмент. Учебник; Юрайт - М., 2015. - 333 с.

60. Тимерев М. В. Стратегии управления интегрированной образовательной организацией среднего профессионального образования в современных условиях рынка // Молодой ученый. — 2016. — №3. — С. 920-923.

61. Тихомиров Ю.А. Управление на основе права. – М.: Формула права, 2017. – 484 с.

62. Томсон А.А. Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Ситуации для анализа. – М.: Вильямс, 2017.- 928 с.

63. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. – 576 с.

64. Троян А.Н. Управление дошкольным образованием: Учеб. пособие. – М.: ТЦ Сфера, 2015. – С. 105.

65. Управление качеством образования в дошкольном образовательном учреждении: учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / О. А. Сафонова. - М.: Издательский центр «Академия», 2018. - 224 с.

66. Управление дошкольным образованием: учеб. пособие для студентов высш. пед. учеб. заведений / Р. М. Чумичева, Н.А.Платохина. - М.: Издательский центр «Академия», 2018. - 400 с.

67. Управление развитием школы: пособие для руководителей образовательных учреждений / В.С. Лазарев, М.М. Поташника. – М.,2013. – С.81

68. Уткин Э. А. Стратегическое планирование: учебник. - М.: ЭКМОС,2016. – 440 с.

69. Хангер Д. Основы стратегического менеджмента: учебник. - М.: Юнити-Дана, 2017. – 320 с.

70. Шохов А. Что такое стратегия развития? // <http://www.shokhov.com/>

71. Шумина, Е. В. Мониторинг как средство повышения качества дошкольного образования в регионе. дис. канд. пед. наук: 13.00.02. защищена 31.10.06 / Шумина Елена Владимировна. – Елец, 2018. – 226 с.

72. Chandler A.D. Strategy and Structure. – Cambridge: MIT Press, 2016.