

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт педагогики и психологии детства  
Кафедра педагогики и психологии детства

**УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА  
В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа  
допущена к защите  
Зав. кафедрой Е.В. Коротаева

Исполнитель:  
Козырева Светлана Алексеевна,  
обучающийся группы 47Z – БУ

---

дата

---

подпись

---

подпись

Руководитель:  
Бухарова Инна Сергеевна,  
канд. пед. наук, доцент

---

подпись

Екатеринбург 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ДОУ НА ОСНОВЕ МЕНЕДЖМЕНТА.....	6
1.1. Дошкольная образовательная организация как объект управления.	6
1.2. Основные функции управления в ДОО .....	17
1.3. Условия, способствующие реализации функций менеджмента в ДОО.....	31
ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА ПО ДИАГНОСТИКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА.....	38
2.1. Анализ реализации функций менеджмента в дошкольной образовательной организации.....	38
2.2. Рекомендации по реализации условий способствующих совершенствованию функций менеджмента.....	43
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	49
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	51
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 .....	56
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 .....	61
ПРИЛОЖЕНИЕ 3 .....	62
ПРИЛОЖЕНИЕ 4 .....	64
ПРИЛОЖЕНИЕ 5 .....	66

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данного исследования. В связи с изменениями, которые за последние десятилетия коснулись всех сфер жизнедеятельности, в том числе модернизация системы образования, все большее значение придается управлению, которое в целом предопределяет результат любой деятельности.

К.Ю. Белая указывает, что роль управления в настоящее время чрезвычайно значима – руководители в своей деятельности опираются на теоретические основы функций менеджмента, в учебных заведениях, а также на специальных курсах можно приобрести соответствующие знания для использования на практике. Управленец должен выполнять мотивационную, ориентировочную, регулирующую, организационную и контролирующую функции [10, с. 166].

И. Варданян указывает, что при изучении менеджмента важно знать, что менеджмент – это также область человеческого знания, помогающего осуществлять управление, опираясь на определенные функции, потому что работа по достижению целей с помощью других – это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций [13, с. 65].

Невозможно добиться желаемых результатов от управленческой деятельности без знаний теоретических основ функций менеджмента, а также того, что эти функции нельзя рассматривать как единовременное действие, поскольку они представляют собой серию непрерывных взаимосвязанных действий, которые являются очень важными для успеха организации. К наиболее общим и взаимосвязанным функциям управления относятся планирование, организация, мотивация, стимулирование и контроль.

Вместе с тем, на практике в управлении дошкольной образовательной организации не всегда применяются все перечисленные функции, что приводит к возникновению противоречия:

– между необходимостью последовательного применения в процессе управления дошкольной образовательной организацией разнообразных управленческих функций и недостаточным использованием их на практике.

На основании выделенного противоречия, анализа научной литературы, а также в результате изучения опыта работы дошкольной образовательной организации была сформулирована проблема исследования, заключающаяся в теоретическом осмыслении условий реализации основных функций менеджмента.

Данное противоречие объясняет выбор темы исследования «Условия реализации функций менеджмента в дошкольной образовательной организации».

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

**Предмет исследования** – условия, способствующие реализации основных функций менеджмента в дошкольной образовательной организацией.

**Цель исследования** заключается в теоретическом обосновании условий, способствующих реализации основных функций управления дошкольной образовательной организацией.

Для достижения поставленной цели необходимо было решить следующие задачи:

1. Рассмотреть дошкольную образовательную организацию как объект управления.
2. Изучить теоретические основы основных функций управления ДОО на основе менеджмента.
3. Выделить условия реализации функций менеджмента в ДОО.

4. Проанализировать функции менеджмента в дошкольной образовательной организации.

5. Разработать рекомендации по реализации условий по совершенствованию условий в дошкольной образовательной организации основных функций менеджмента.

Для достижения цели исследования и решения поставленных задач использовались следующие методы исследования: библиографический (изучение научной литературы по проблеме исследования); эмпирический (анализ документов, анкетирование).

Практическая база исследования: муниципальное казенное дошкольное общеобразовательное учреждение «Таборинский детский сад». В исследовании приняло участие заведующая дошкольной образовательной организации, заместитель заведующей дошкольной образовательной организации, 29 педагогов, 35 обслуживающего персонала.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложения.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ДОО НА ОСНОВЕ МЕНЕДЖМЕНТА

## 1.1. Дошкольная образовательная организация как объект управления

Дошкольная образовательная организация является первой ступенью системы непрерывного образования и призвано создавать необходимые психолого-педагогические условия развития личности ребенка, удовлетворяя при этом как запросы общества, так и потребности самого ребенка.

Управление – это элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы, цели деятельности.

Управление предполагает осуществление субъектом управления ряда последовательных операций: подготовку и принятие решений, организацию выполнения решений и контроль за их выполнением, подведение результатов, указывает Д.А. Адилова [1, с. 100].

Управленческая деятельность руководителя учебного заведения – совокупность знаний и умений, необходимых для выполнения конкретных функций, которые отражают основные направления, виды и формы управленческой деятельности и составляют основу модели должностной компетентности.

Грамотная работа дошкольного учебного заведения зависит прежде всего от руководителя. Управлять профессионально – это нелегкое дело, этим умением руководители отличаются друг от друга, у каждого есть своя специфика, свой профессионализм. Профессионализмом заведующего детского сада можно назвать умение создать грамотный коллектив.

Дошкольная образовательная организация не похожа на школу или другие учебные заведения. И педагоги, которые там работают, должны прежде всего понимать перспективу развития пока еще маленького человека

и нести за нее ответственность. Возникает вопрос, каким должен быть заведующий детского сада, чтобы сформировать грамотный коллектив, который понимает детей?

Руководитель детского сада должен не только сам понимать детей, но и научить этому воспитателей и пристально следить за их педагогической культурой.

Задача руководителя – создать среду, которая способствует творческому росту, помочь раскрыть индивидуальные возможности каждого педагога, указывает Г.В. Анкина [3, с. 6].

Современная управленческая парадигма формировалась под влиянием различных подходов к модели организации как объекта управления. Возникла потребность в появлении новых методов управления, которые бы учитывали современные реалии. В 60 – 70-е годы, согласно требованиям времени, стали доминировать подходы к управлению организациями, названными системными и ситуационными.

Системный подход основывается на понятии системы [4, с. 34].

В современной науке существуют различные подходы к определению сущности понятия «система». Ее определяют как порядок, обусловленный правильным, планомерным расположением и взаимной связью частей чего-либо, или как форму организации, строения чего-нибудь, или как совокупность каких-либо элементов, единиц, частей, объединенных по общему признаку, назначению, или как строение, структуру составляет единство закономерно расположенных и функционирующих частей, считает Н.А. Виноградова [15].

Система (от греч. – образование, составление) – это организованное множество взаимосвязанных компонентов и элементов, взаимодействующих между собой и внешней средой в процессе достижения поставленной цели.

Сложными системами являются целенаправленные, поведение которых подчиняется достижению определенной цели, а также те, что способны к самоорганизации, то есть в процессе своего функционирования они

способны совершенствоваться, реагировать на изменения в окружении [4, с. 35].

Существуют различные определения понятия «системного подхода». Ю.А. Афонькина считает, что «системный подход – это способ научного познания и практической деятельности, что требует рассмотрения частей в неразрывном единстве с целым» [6, с. 36]. А. Фокшек утверждает, что системный подход опирается на преобладание целого относительно его составляющих компонентов и предполагает непрерывный переход от общего к частному, в основе которого лежит истинная цель; позволяет рассматривать педагогический процесс с точки зрения его структуры, содержания, функций, совокупность методов, системных связей [7, с. 216]. Как отмечает И.И. Бурлакова «системный подход-это последовательность процедур для создания сложноорганизованного объекта как системы, а также способ описания, объяснения, прогнозирования поведения таких объектов; исследования сложноорганизованных объектов как комплекса взаимосвязанных подсистем, объединенных общей целью, что раскрывает интегративные свойства объекта как системы, а также внешние и внутренние связи; целостное видение сложноорганизованных объектов исследования» [12, с. 58].

Системный подход предполагает выделение системы, структуры, элементов на уровне системы в целом, а также на уровне каждой ее подсистемы с учетом желаемого конечного результата, достижению которого подчинено функционирование системы.

Системный подход дает возможность понять, что эффективность любой организации, в том числе дошкольного образовательного учреждения, обеспечивается не каким-то одним ее элементом, а является результатом, который зависит от многих факторов. В любой системе важна работа целого как результата достигнутого динамического равновесия. Системный подход объединил в себе взысы различных управленческих школ, которые в то время доминировали в теории и практике управления.



Любая организация, в том числе детский сад, рассматривается как открытая система, которая постоянно взаимодействует с внешней средой. Она состоит из взаимозависимых подсистем, состоящих друг с другом в организационных отношениях [24, с. 31].

В наше время существует три взгляда на системный подход. Представители первого взгляда объясняют его как универсальный принцип мировоззренческого значения. Сторонники второго утверждают, что системный подход является единым для многих наук принципом или методологией познания. Представители третьего подхода рассматривают его как технологию исследования.

Сейчас системный подход можно выделить в отдельную теоретическую науку, которую называют «системология», или «общая теория систем».

Дошкольное учебное заведение – это реальная, сложная, динамическая, открытая, вероятностная с элементами детерминированности, целенаправленная система, которая функционирует с помощью внутреннего управления (самоуправления) и внешнего – государственного управления. Осмысление перечисленных характеристик дает возможность более полно учитывать их во время управления.

Системный подход охватывает все содержание управленческой деятельности. Исследователь В.В. Линг выделяет различные составляющие системного подхода к управлению учебными заведениями:

- рассмотрение макросреды учебного заведения как системы;
- рассмотрение микросреды учебного заведения как системы;
- рассмотрение учебного заведения как системы;
- рассмотрение деятельности учреждения как системы;
- рассмотрение лица (руководителя, работника, ученика) как системы;
- рассмотрение моделей как отпечатков системных объектов [2, с. 597].

Системный подход предусматривает рассмотрение дошкольного учебного заведения как сложной многокомпонентной системы, главной

подсистемой которой является педагогическая система. Все другие подсистемы материально – техническая, финансовая, управленческая, подчинены ее функционированию.

Ученый С.П. Машовец выделяет пять компонентов в структуре педагогической системы:

1. Цель, для реализации которой создается система.
2. Учебную информацию, благодаря которой должна быть реализована цель.
3. Средства коммуникации, то есть средства, формы, методы воздействия на учеников.
4. Учеников, для которых создается педагогическая система, в личности и деятельности которых должны происходить за время учебы определенные изменения.
5. Педагогов, которые являются носителями знаний о цели, учебную информацию, средства коммуникации, учеников и себя.

Управленческая подсистема учебного заведения обеспечивает целостность структурных компонентов педагогической системы, ее можно рассматривать как самостоятельную сложную систему, структурными компонентами которой являются:

1. Цель управления заключается в создании условий для реализации цели учебного заведения.
2. Управленческая информация, которую содержат концепции деятельности, планы работы, приказы, распоряжения, положения, памятки, инструкции, расписания занятий, решения коллегиальных органов.
3. Средства управленческой коммуникации, то есть средства, формы, методы управления.
4. Управляющая подсистема, которую образуют органы административного и коллегиального руководства учебным заведением.
5. Управляемая подсистема – педагогическая, материально-техническая, финансовая системы.

Специфической чертой управленческой деятельности можно назвать направленность на обеспечение целостного системного характера функционирования как педагогической системы, так и системы управления.

Чтобы обеспечить целостность структурных компонентов управляющей подсистемы, нужно обеспечить системный характер содержания управленческой деятельности. Данную систему составляет деятельность по созданию прогностических, педагогических, психологических, организационных, правовых, кадровых, материально-финансовых, эргономических, медицинских условий для обеспечения реализации цели дошкольного учебного заведения.

Стоит отметить, что ориентация содержания управленческой деятельности на концепцию «создания условий» является методологической основой системного подхода к управлению дошкольным учебным заведением.

И.И. Бурлакова считает, что основным содержанием управленческой деятельности в современном дошкольном учреждении должно быть преодоление разрыва между существующим и необходимым состоянием педагогического процесса, достигнутыми и требуемыми результатами развития детей [12, с. 58].

Проблема эффективности управления ДОО базируется на следующих принципах научного управления: целеполагание, кооперация и разделение, комплексность, систематическое самосовершенствование.

По мнению Л.М. Волобуевой, первым и важнейшим является принцип целеполагания как основа содержания всей управленческой деятельности [17, с. 16].

Управлять ДОО – это значит целенаправленно воздействовать на педагогический коллектив, а через него на воспитательно-образовательный процесс для достижения максимальных результатов развития детей дошкольного возраста.

Л.М. Денякина указывает, что цель управления дошкольным учреждением заключается в обеспечении оптимальных условий для развития личности ребенка. Реализация данной цели предполагает решение таких задач, как изучение и глубокий анализ достижения уровня воспитательно-образовательной работы, создание системы рационального планирования, выявление и распространение передового педагогического опыта, и использование достижений педагогической науки в подготовке воспитателей к работе с детьми, осуществление органического единства обучения и воспитания детей на занятиях и в повседневной жизни, осуществление эффективного контроля за воспитательно-образовательным процессом [21, с. 156].

Принцип целеполагания управления отражает требование ставить цели с учетом их оптимальности и реальности, социальной значимости и перспективности, читает О.А. Скоролупова [9, с. 60].

Принцип кооперации и разделения педагогического труда предполагает стремление руководителя к координации деятельности всех исполнителей в соответствии с их функциональными обязанностями. А.Р. Коцюруба указывает, что организационная структура управления в ДООУ может быть представлена в виде двух основных подструктур: административной и общественной [24, с. 30].

Функции управления разнообразны. Но мы остановимся лишь на функциях социально-педагогических, которые особо значимы в управлении педагогическим коллективом. В число таких функций известный специалист в данной области С.В. Шаталов относил: организацию, целевую ориентацию, активизацию, совершенствование деятельности и сплочение коллектива, развитие в нем самоуправления [44, с. 15].

Изменившиеся в последнее десятилетие культурные и экономические условия, современная ситуация в образовании обуславливают необходимость переосмысления роли руководителя современного образовательного учреждения (в том числе – дошкольного), основных функций управления

педагогическим коллективом, а также способов их реализации. И не случайно в последние годы активизировались поиски решения в данной сфере.

Полагаем, в числе управленческих функций современного руководителя дошкольного учреждения, прежде всего, следует выделить такие как: проективно-конструктивную; диагностико-аналитическую; регулирующую и координирующую; изыскательно-инновационную; мотивационно-стимулирующую; контролирующую.

И. Варданян указывает, что успех в совместной деятельности сотрудников учреждения во многом обусловлен тем, насколько успешно его руководитель справляется со своими функциями и ролями, которые берёт на себя в процессе управленческой деятельности. Разнообразные, интересные классификации ролей руководителей предлагаются и описываются специалистами по менеджменту [13, с. 100].

Наличие таких сильных команд в детском саду позитивно влияет и на психологический климат в педагогическом коллективе, психологическое, профессиональное здоровье его членов.

В.Р. Веснин указывает, что разнообразными являются средства, методы, способы управления [14, с. 178]. Делаются попытки их классификации, группировки по разным признакам. Согласно Л.В. Поздняку, они могут быть сгруппированы по таким критериям, как: объект управления (государственные, региональные, внутришкольные); субъект управления (административные, хозяйственные, общественные и пр.); целям управления (стратегические, тактические, оперативные); механизм влияния (социально-экономической, психолого-педагогической направленности); времени управленческих действий (перспективные, долгосрочные, текущие); стиль управления (авторитарный, демократический, либеральный) [30, с. 154].

О.Е. Прутова считает, что в управлении дошкольными учреждениями используются разные методы, средства, способы руководства. При этом основное место отводится организационно-педагогическим и тесно

связанными с ним – социально-психологическим методам [32, с. 42]. Последние особенно широко используются при управлении становления и развития группы как коллектива, при создании творческих объединений (по профессиональным интересам, исследовательских групп и т.д.), по стремлениям к профессиональному росту, самообразованию и т.п.; для оптимизации психологического климата в дошкольном учреждении, укрепления психологического здоровья, предотвращения «профессионального выгорания» членов трудового коллектива и т.п. В эти (последние) группы методов управления относятся убеждения, поощрения, стимулирование, наказание, агитация, внушение, консультирование, пример и др. С.А. Езопова указывает, что и опыт управленческой деятельности, и специальные исследования свидетельствуют: эффективность применения методов управления предполагает их оптимальное сочетание с учетом, как возможностей каждого метода, так и конкретной ситуации, особенностей участников управленческого общения, их профессионализма, опыта, традиций, сложившихся в коллективе и др. [22, с. 65].

Совместная деятельность имеет ярко выраженные особенности. В её организации чрезвычайно важное значение обретает фигура руководителя. Его управленческая деятельность носит специфический характер. К.Б. Комаров указывает, что деятельность руководителя в теоретическом отношении характеризуется двойственностью её определения [23, с.105].

С одной стороны, это деятельность индивида, конкретной личности, действующей в определенных обстоятельствах. Вместе с тем, это персонифицированная совместная деятельность, поскольку то, что совершается отдельными исполнителями, объединяется, анализируется и согласуется руководителем. Отметим ещё раз и такую характеристику деятельности руководителя: в отличие от индивидуальной предметной деятельности основной формой взаимодействия руководителя выступает общение с другими людьми. О.Е. Пруткова указывает на ещё одну важную особенность, обуславливающую специфичность деятельности руководителя:

основной предмет деятельности руководителя (человек, группа) обладает собственной активностью; у него есть своя позиция, интересы, свои ожидания [32, с. 42].

На втором уровне управление осуществляют старший воспитатель, заведующий хозяйством, старшая медсестра, которые взаимодействуют с соответствующими объектами управления. На этом уровне заведующий осуществляет непосредственную и опосредованную реализацию управленческих решений через распределение обязанностей между административными работниками с учетом их подготовки, опыта, а также структуры дошкольного учреждения.

Л.А. Холопова указывает, что старший воспитатель осуществляет руководство учебно-воспитательной работой дошкольного учреждения. Кроме того, старший воспитатель принимает участие в организации деятельности Совета педагогов и выполнении его решений, проводит анализ современных программ, предлагает на рассмотрение Совета педагогов перспективные направления развития педагогической деятельности, организует и координирует работу на базе методического кабинета дошкольного учреждения, организует методическое оснащение образовательного процесса, оказывает помощь педагогам в разработке инновационных педагогических технологий, организует просветительскую работу для родителей, создает условия для формирования у родителей потребностей в компетентных образовательных услугах для своих детей [42, с. 93].

Заведующий хозяйством отвечает за сохранение здания дошкольного учреждения и имущества, организует материально-техническое обеспечение педагогического процесса, создает условия для обеспечения чистоты и порядка в помещениях детского сада и на участке, противопожарной охраны и организации труда обслуживающего персонала.

Старшая медсестра контролирует санитарное состояние помещения и участка дошкольного учреждения, соблюдение санитарно-

противоэпидемического режима, качество доставляемых продуктов, организацию питания и качество приготовления пищи, обеспечивает медицинское обслуживание детей, проводит санитарно-просветительскую работу среди работников учреждения и родителей.

Третий уровень управления осуществляют воспитатели, психологи, инструктор по физическому воспитанию, музыкальный руководитель, медицинский и обслуживающий персонал. На этом уровне объектами управления являются дети и их родители.

С.В. Шаталов указывает, что принцип комплексности предполагает сочетание целевого, функционального и линейного руководства ДОО. Определив цели и задачи управленческой деятельности, сотрудники ДОО планируют свою работу на том или ином уровне линейного управления (например, заведующая разрабатывает план деятельности всего коллектива, старший воспитатель – план методической работы, воспитатели – план воспитательно-образовательного процесса в возрастных группах), руководитель вносит необходимые изменения в функциональные обязанности подчиненных, распределяя новые обязанности, создает условия для реализации плана, периодически контролирует и координирует его выполнение коллективами второго и третьего уровней линейного управления [44, с. 14].

По мнению О.Г. Тринитатской, эффективное управление предусматривает также реализацию принципа его систематического самосовершенствования на основе достижений теории и практики управления [38, с. 57].

Таким образом, формируя управленческую культуру и осуществляя управление в качестве руководителя дошкольной образовательной организации, заведующий ДОО, должен всегда иметь в виду, что он создает ту среду, то социально-образовательное пространство, в котором все участники образовательного процесса познают и осваивают актуальную социально-образовательную действительность.



## 1.2. Основные функции управления в ДОО

Содержание управленческой деятельности можно рассматривать не только как систему наиболее важных управленческих задач (создание девяти групп условий), а также как систему определенных видов управленческой деятельности – функций управления, утверждает С.В. Титова [35, с. 66].

Каждая функция направлена на решение специфических и сложных проблем, которые стоят перед учебным заведением в его деятельности. В современной теории управления существуют достаточно большие расхождения в определении функций, в их дифференциации и классификации [4, с. 79].

Можно выделить различные подходы к структуре функций управления. Известным является подход А. Файоля, который отмечал, что управлять – это предвидеть, планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать.

Исследователь П.И. Третьякова выделяет такие функции процесса управления как педагогический анализ, планирование, организация, контроль, регулирование.

М. Альберт, М. Мексон, Ф. Хедоури считают, что процесс управления составляют планирование, организация, мотивация и контроль.

П.И. Третьяков также выделяет самостоятельными и взаимосвязанными такие функции как информационно-аналитическую, мотивационно-целевую, планово-прогностическую, организационно – исполнительскую, контрольно-оценочную, регулятивно-коррекционную [36, с. 177].

Также существует классификация функций управленческой деятельности по степени проявления той или иной функции в управленческой деятельности. По данному признаку выделяют общие и частичные (отдельные) функции. К общим относятся функции прогнозирования, планирования, организации, мотивации, контроля и

координирования (регулирования). Общие функции присущи управлению любой организации и любым процессом в организации, они в своей совокупности составляют управленческий цикл:

- принятие управленческого решения;
- реализация принятого решения;
- контроль за реализацией решения.

Отдельными (частичными) функциями менеджмента определяются виды деятельности, обусловленные горизонтальным разделением управленческого труда в организациях и отражают их специфические особенности. К этим функциям относятся управление инновациями, финансами, персоналом и др.

Разделение функций на общие и конкретные условно, поскольку в действительности они не являются обособленными, а тесно переплетаются, взаимно проникая и дополняя друг друга. Общие функции имеющиеся в каждой конкретной функции [4, с. 79-80].

Таким образом, системный подход к управлению предполагает обеспечение целостности, единства всех функций управления.

Материально-техническую систему учебного заведения составляют сооружения, системы отопления, водоснабжения, освещения, питания, мебель, учебное оборудование. От соответствия каждой из этих подсистем задачам дошкольного учебного заведения в значительной мере зависит эффективность его функционирования.

Финансовую систему учебного заведения образуют система средств формирования бюджета, система бухгалтерского учета, система распределения средств и оплаты труда. Важной задачей руководителя дошкольного учебного учреждения является обеспечение качественного функционирования каждого структурного компонента финансовой системы. В современной ситуации только при таких условиях учебное заведение может стабильно функционировать и развиваться.

Задачи воспитания и управления решают с помощью человеческой деятельности, которая является системным явлением, поэтому учет и реализация всех ее структурных элементов можно назвать залогом эффективного управления.

Психологи выделяют следующие этапы структуры деятельности:

- осознание цели и желание ее достичь;
- осознание возможностей достижения цели;
- появление мотивов, подтверждающих или отрицающих эти возможности;
- борьба мотивов и выбор;
- принятие одной из возможностей как варианта решения;
- осуществление принятого решения;
- преодоление внешних препятствий при осуществлении принятого решения и достижение поставленной цели.

Системный подход к управлению предполагает рассмотрение личности дошкольника, работника, руководителя как системных явлений. С. Рубинштейн в структуре личности выделял три блока: направленность личности; знания, умения, навыки; индивидуально-типологические особенности личности.

Н.А. Виноградова считает, что к основным функциям управленческой деятельности могут быть отнесены выработка и принятие решений, с учетом функции планирования, организация, контроль и учет, а также регулирование. Указанные функции также являются характерными для системы управления дошкольной образовательной организацией, однако при этом у каждой из них имеются свои особенности, которые вытекают из специфики содержания работы учреждения [15, с. 154].

1. Функция выработки и принятия решения представляет одну из основных функций в процессе управления ДОО, так как сам процесс управления очень часто определяется как процесс принятия и реализации решений. В данном аспекте решение – это формулировка цели воздействия,

представляющая из себя своеобразный идеальный образ результата, который намечается достигнуть; им предопределяется направленность остальных функций.

К.Ю. Белая утверждает, что в процессе принятия решения могут быть выделены 4 этапа. Первым этапом является тщательная подготовка решения, в которую включается изучение различных условий со всех сторон, с точки зрения рассмотрения функционирования решений. В дальнейшем осуществляется выработка и принятие непосредственно решения, а также процесс организации исполнения. Заключительный этап в данном процессе – проверка исполнения, а также психолого-педагогическая оценка полученных результатов [10, с. 189].

2. Планирование – один из важнейших этапов в процессе управления дошкольной образовательной организацией.

Планирование выступает в качестве одной из основных функций менеджмента, представляющей их себя вид деятельности, направленной на формирование средств воздействия, которые обеспечивают достижение поставленных целей. Планирование может быть применено по отношению к важным решениям, которые определяют дальнейшее развитие ДОО.

Согласно концепции немецкого профессора Д. Хана планирование – это ориентированный в будущее систематический процесс принятия решений. О.А. Скоролупова указывает, что сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития учреждения и каждого подразделения в отдельности на установленный период: определение хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации, выявление материальных трудовых и финансовых ресурсов для решения поставленных задач [9, с. 48].

А.А. Брасс указывает, что планирование начинается со всестороннего и глубокого анализа состояния работы в детском саду с целью выявления сильных и слабых ее сторон, и постановки актуальных задач на предстоящий период [11, с. 43].

При планировании необходимо учитывать перспективы развития народного образования и дошкольного воспитания в стране, городе, районе, а также перспективы развития своего учреждения на несколько лет вперед, на пятилетку или на более отдаленный срок. В плане определяются главные, наиболее важные задачи работы дошкольного учреждения, на решение которых будет направлена деятельность коллектива, и определяются основные пути и способы их решения: целесообразная расстановка людей и распределение обязанностей, координация действий членов коллектива, меры их стимулирования (через организацию инструктажа, контроля, соревнования), создание благоприятного психологического климата в коллективе, укрепление материальной базы учреждения. Действенность плана заключается в ясности и четкости целей, задач, в конкретности и перспективности, в учете объективных особенностей планируемого.

План составляется в виде координированной системы решений, рассчитанной на обеспечение эффективной деятельности учреждения в течение недели, месяца, года или более длительного срока.

3. Организация – это деятельность по реализации плана работы обеспечивается правильным подбором и расстановкой кадров, четким определением обязанностей каждого члена коллектива, строгой дисциплиной.

Организация как процесс представляет собой совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимодействий между частями целого.

А.А. Брасс выделяет следующие виды организаций по структуре управления:

- Иерархические: линейные, линейно-функциональные, дивизиональные и др.
- Адаптивные (гибкие): проектные, матричные, проблемно-целевые, сетевые, виртуальные [11, с.79].

Характеристика организации: наличие ресурсов; зависимость от внешней среды; горизонтальное и вертикальное разделение труда; необходимость управления. Формы организации в правовом отношении: юридическое лицо; неюридическое лицо; неюридическое лицо, зарегистрированное в государственном органе; неформальная организация граждан.

4. Контроль. Под контролем, как функцией менеджмента, подразумевается системное наблюдение за выполнением планов, заданий и результатами хозяйственной деятельности, обеспечение с помощью информации обратной связи с управляемым объектом. То есть, другими словами, контроль представляет собой процесс обеспечения достижения организацией своих целей, который заключается в сопоставлении фактического состояния с определенными критериями [5, с.16].

Авторы трудов таких как: Н.А. Виноградова, Л.М. Денякина, Л.В. Поздняк, посвященных проблемам управления образовательным учреждением, отмечают важность функции контроля, реализация которой обеспечивает знание состояния дел в учреждении.

Н.А. Виноградова считает, что «контроль позволяет выявить необходимость принятия управленческих решений в случаях, когда реальное положение дел не соответствует желаемому. В задачи контроля входит также формирование информационной базы для оценки работы персонала и побуждения исполнителей к продуктивной работе. Наконец, контроль позволяет выявить наиболее ценный опыт педагогической и управленческой деятельности» [15, с.166].

Контроль позволяет обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и таким образом создавать предпосылки для внесения коррективов в запланированные показатели развития, как отдельных подразделений, так и всей организации. Без осуществления данной функции управления не могут быть организованы все другие функции.

Контроль как функция менеджмента позволяет успешно функционировать системой, поскольку при его отсутствии могут возникнуть самые непредвиденные социально-экономические последствия. Вместе с тем, стоит обратить внимание, что контроль является одной из основных составляющих обязанностей руководителя любого уровня.

Контроль должен быть регулярным, систематическим, действенным и гласным. К.Ю. Беда указывает, что при его осуществлении необходимо соблюдать определенную последовательность, или алгоритм осуществления [8, с.4]:

1. Определение цели и объекта контроля.
2. Разработка программы (плана) контроля.
3. Сбор информации.
4. Первичный анализ собранного материала.
5. Выработка рекомендаций и путей исправления недостатков.
6. Проверка исполнения рекомендаций.

Контроль осуществляется поэтапно, а именно предполагает соблюдение трех основных четко различимых этапов:

1-й этап – выработка стандартов и критериев. На этом этапе устанавливаются стандарты, то есть конкретные, поддающиеся измерению цели, которые имеют временные границы.

2-й этап – сопоставление со стандартами и критериями реальных результатов. На данном этапе сравниваются показатели функционирования с заданными стандартами, определяется масштаб допустимых отклонений.

3-й этап – принятие необходимых корректирующих действий. На третьем этапе, который, как правило, является самым хлопотным и дорогостоящим, осуществляется измерение результатов [5, с.20].

Стоит особое внимание обратить на то, что на каждом этапе реализуется комплекс различных мер. Для того, чтобы посредством контроля была решена основная задача – обеспечено достижение целей организации – необходимо, чтобы сам контроль обладал несколькими важными свойствами.

Л.М. Волобуева указывает, что осуществление стратегического контроля проводится по разработанной предприятием или организацией концепции на перспективу и является достаточно сложным по отношению к предприятию. Такой контроль может применяться по отношению к отдельным стратегическим областям деятельности. Контроль с ориентацией на результаты необходим для того чтобы своевременно отреагировать на решение стоящих перед предприятием задач на основе собранной информации и действующих стандартов по всем функциям управления [17, с.16].

Контроль на соответствие делу осуществляется при необходимости дать объективную оценку и измерить наиболее важные действия менеджера по отдельным областям его деятельности.

Виды контроля, осуществляемого в ДОО, представлены ниже в Приложении 1.

Воспитательно-образовательный процесс в дошкольном учреждении требует, чтобы им управляли. А это возможно только в том случае, если заведующий хорошо знает состояние дел в управляемом дошкольном учреждении, если ему известны Возможности своих помощников, если он знает все особенности воспитательно-образовательного процесса. Условием для этого является четко организованный поток оперативной информации.

Соблюдение норм взаимоотношений между сотрудниками, определенный ритм работы учреждения, способствующий выполнению плана, обеспечивает контроль.

Отсутствие системы контроля вызывает стихийность в его осуществлении. Устраняясь от контроля или осуществляя его не систематически, заведующий теряет возможность оперативно вмешиваться в ход воспитательного процесса, управлять им.

Н.С. Голицина указывает, что контроль является важнейшим фактором воспитания молодых кадров, усиления личной ответственности молодого специалиста за исполнение своих обязанностей. Он позволяет также



установить, все ли в дошкольном учреждении выполняется в соответствии с принятым решением, выявить отклонения и их причины, определить пути и методы устранения недостатков. При отсутствии контроля за исполнением ранее принятых решений все остальные виды его малоэффективны. Таким образом, контроль должен быть регулярным, систематическим, действенным и гласным [18, с.44].

В процессе выполнения принятых решений регулирование способствует поддержанию порядка в реализации намеченных мер.

Регулирование, основанное на результатах контроля, помогает устранению отклонений от первоначальной цели. На этом этапе важно выявлять и закреплять положительные моменты деятельности и развивать их. Регулирование требует от руководителя управленческих знаний, оперативности и большого искусства во взаимодействии с людьми. Регулирование нередко связано с перестановкой воспитателей и обслуживающего персонала, перераспределением поручений, что ведет к перестройке отношений с исполнителями. Исполнители не всегда понимают необходимость этих действий, и заведующий проявляет большую выдержку и тактичность, чтобы их убедить.

Регулирование осуществляется через беседы, оперативные совещания и в связи с принятием управленческих решений по частным вопросам.

Большое значение имеет такая функция управления ДОО, как мониторинг.

Понятие «мониторинг» (от. лат. Monitor – контролирующий) был введен в научный оборот представителями технических и экологических наук и сначала рассматривался как постоянное наблюдение за каким-либо явлением, объектом с целью соотнесение его состояния с желаемым результатом или с первичным представлением.

В мировой образовательной практике сегодня накоплен богатый опыт мониторинговых исследований по различным показателям качества

образования (самые известные из них – TIMSS, CIVIC, PISA), которые осуществляют авторитетные международные организации и центры.

С исторической точки зрения мониторинг возник как фактор гражданского общества, что дает возможность влиять на развитие социально-экономических процессов в демократическом государстве (30 – 50 годы XX века, Американская ассоциация прогрессивного образования – Progressive Education Association in the United States).

В теории социального управления мониторинг рассматривается как одна из важнейших, относительно самостоятельных звеньев в управленческом цикле. Он является самостоятельной функцией управления образовательным процессом, имеет условный характер и является полезным в концептуальном и операциональном аспектах.

В научных педагогических источниках сосуществуют самые разные определения термина «педагогический мониторинг». Это понятие трактуется и как система сбора, хранения, обработки и распространения информации о деятельности педагогической системы или ее отдельных элементов, ориентированную на информационное обеспечение управления с целью определения состояния объекта в любое время с последующим прогнозированием его развития (А. Майоров); и как непрерывное отслеживание хода, результата и эффективности образовательного процесса на основе использования компьютерной технологии сбора и обработки получаемой о состоянии образовательного процесса информации (В. Симонов); и как средство реализации личностно ориентированного обучения (С. Подмазин); и как научно обоснованная, целенаправленная, аналитическая и прогностическая система отслеживания динамики ведущих процессов, как в содержательном, так и в организационном планах, на всех уровнях системы образования с участием всех субъектов образования (Т. Есенкова); и как систематическая и регулярная процедура сбора данных по важным образовательным аспектам работы школы (В. Кальней, С. Шишов); как высшая форма информационной деятельности управленца и высшая форма

функционирования системы информационного обеспечения управления, которая обуславливает появление универсального типа мыслительной деятельности руководителя в принятии управленческого решения (Г. Ельникова) и др.

Обобщение приведенных толкований понятие "педагогический мониторинг" предоставило возможность определить существенные подходы ученых относительно его трактовки. Педагогический мониторинг как сложный социально-педагогический феномен должен рассматриваться в нескольких контекстах:

- во-первых, как целенаправленный многокомпонентный процесс наблюдения, оценивания, регулирования и прогнозирования развития деятельности педагогической системы, который обеспечивает обратную связь между субъектом и объектом управления;

- во-вторых, как информационная система для принятия управленческих решений субъектом управления;

- в-третьих, как функция управления, качественно новый вид контроля;

- в-четвертых, как технология непрерывного наблюдения деятельности объектов с применением компьютера.

Итак, под мониторингом деятельности дошкольной образовательной организации мы понимаем функцию управления, что предполагает процесс наблюдения, оценивания, регулирования и прогнозирования его развития, направленный на обеспечение достижения целей функционирования ДОО благодаря созданию информационной системы для принятия управленческих решений субъектом управления.

В процессе определения понятийно-терминологического аппарата проблемы мониторинга деятельности дошкольного учебного заведения должны рассмотреть соотношение понятий «педагогический мониторинг» и «контроль».

В образовательном менеджменте контроль рассматривается как функция управления педагогическими системами, осуществляется по всем

направлениям управленческой деятельности руководителя (Л. Даниленко, Н. Островерхова и др.). Его сущность, по мнению К. Крутой, оказывается в обеспечении обратной связи между субъектом и объектом управления с целью принятия управленческого решения.

Поддерживая в целом взгляды ученого на трактовку понятия «контроль», делаем вывод, что все характерные признаки контроля для мониторинга, но на качественно новом уровне. Подтверждением этого является мнение Л. Даниленко, которая акцентирует внимание на постепенной модернизации управленческих функций, в том числе и контрольно-аналитической. Это проявляется в том, что условия настоящего вызывают вступления контролем оперативности, своевременности, объективности, системности, делегирование полномочий в его проведении подчиненным и тому подобное.

Ю. Конаржевский указывает на то, что контроль – это постоянное сравнение того, что есть, с тем, что должно быть. Автор также подчеркивает необходимость смыслового просмотра функции контроля, перевода его с позиций жесткого контролирующего средства, который осуществляет единолично руководитель, на позиции передачи отслеживания своей деятельности непосредственно подчиненным.

Сущностью контроля является обеспечение достижения целей организации на основании полученной информации в виде обратной связи. Процесс контроля состоит из установления стандарта, измерения достигнутых результатов, сравнение стандарта с достигнутым параметром и корректировки, при необходимости, хода работ. Это определение контроля почти полностью идентично современному пониманию понятия «мониторинг».

П. Третьяков отводит главное место контроля при управлении инновационными процессами. По мнению автора, его назначение и задачи состоят в:

1) констатации, экспертной аналитической оценке достигнутых результатов и соответствующих выводах относительно проведения регулирования процесса образовательной деятельности;

2) оценке всех участников процесса, результатов их деятельности как основании для выработки заключений и коррекции поведения и деятельности педагогического коллектива;

3) оценке результатов управления инновациями в соответствии с комплексно-целевых программ и цели регулирования управленческих воздействий;

4) формировании каналов обратной связи для информирования и стимулирования всех участников инновационного процесса.

Выделение учета, анализа и регулирования указывает на сходство понятий контроля и мониторинга. Это приближает перечисленные в таком виде функции контроля в информационной системе, которая создает основу принятия управленческих решений и является одной из основных характеристик мониторинга. Контроль рассматривается как жесткое отслеживание информационных потоков, которое единолично проводит руководитель.

Итак, «контроль» – это самостоятельная функция управления, которая обеспечивает обратную связь, что предполагает проверку и оценку реального состояния объекта по сравнению с желаемым; это информация о состоянии объекта, которую используют для предотвращения отрицательных результатов и принятия управленческого решения.

Педагогический контроль, как и педагогический мониторинг, по сущности должны рассматривать как обратную связь между управляющей и управляемой подсистемами учебного заведения, по форме – как управленческую функцию, направленную на проверку состояния управляющей подсистемы; по назначению – как основу для принятия управленческого решения на основе анализа полученной информации.

В то же время между этими понятиями существует различие. К существенным недостаткам контроля относят стихийность, бессистемность, отсутствие глубокого анализа. Контроль имеет как непрерывный, так и дискретный характер, его эффективность зависит от систематичности и своевременности осуществления. Он недостаточно приспособлен к изменяющимся условиям, имеет жесткий характер, пользуется нормативными стандартами, в нем преобладают бюрократические формы, средства и методы проведения. Как правило, контроль не допускает оперативного изменения стандартов на основе социального спроса, действует преимущественно по решению высших управленческих структур.

Мониторинг, наоборот, создает информационную систему, которая постоянно пополняется, что указывает на непрерывность наблюдения, а также предусматривает разработку аппарата и технологии измерения реального состояния объекта. Исходя из этого, при осуществлении мониторинга допускается контроль за местными нормативами, которые могут оперативно меняться на основе социального запроса, а также при изменении ситуации и условий функционирования управляемого объекта. Это переводит функцию контроля, что осуществляется единолично руководителем и имеет задачу определить степень соответствия имеющегося состояния управляемого объекта установленным стандартам (диагностическая функция), в функцию мониторинга, осуществляется руководителем вместе с исполнителями и задача текущего корректировки процесса на заранее определенный результат (функция регулирования).

Итак, если контроль больше применяемый при наблюдении объекта, который находится в состоянии стабильного, функционирования, то мониторинг – более эффективен при наблюдении объекта в состоянии постоянных изменений, в состоянии развития, связанного с нарушением стабильности.

Указанное дает основания для вывода, что понятие «мониторинг» – более емкое, чем понятие «контроль», поскольку мониторинг

органически связан со всеми функциями управления. Он не только создает объективную научную базу для принятия управленческого решения, но и обеспечивает текущее регулирование и прогнозирование дальнейшего развития объекта. Поэтому контроль, который считали современным механизмом управления в середине 80-х годов XX века сегодня уступает место мониторинга.

Таким образом, управление воспитательно-образовательным процессом в дошкольном учреждении в связи с повышением требований к организации педагогического процесса, увеличением контингента детей значительно усложнилось. Успех в этой работе во многом зависит от уровня руководства дошкольным учреждением со стороны руководства, умения правильно реализовывать функции управления.

### **1.3. Условия, способствующие реализации функций менеджмента в ДОО**

С.В. Титова указывает, что научное осмысление и обобщение социальных процессов современной действительности, анализ научных исследований доказывают, что демократизация общества, расширение прав и свобод граждан в различных сферах жизнедеятельности, и в образовательной сфере в частности, на первый план выдвигают проблемы субъективного становления и бытия человека, между субъектного взаимодействия, максимального творческого потенциала людей, направленного на развитие образовательной системы, личности в целом [35, с. 65].

Представители различных школ менеджеров считают, что в современных условиях менеджмент в ДОО должен использоваться не столько как система власти в виде иерархической пирамиды, сколько как ресурс развития горизонтальной организационной системы. Управление должно обеспечивать оптимизацию принятия решения теми, кого они непосредственно касаются. Л.М. Денякина указывает, что под принятием

управленческого решения понимают план действий, принимаемый самостоятельно каждым субъектом управления [21, с. 154].

На смену философии влияния в управлении образованием пришла философия взаимодействия, сотрудничества, создания условий, обеспечения. Целью дошкольной образовательной организации в широком ее толковании является развитие ребенка в процессе его воспитания и обучения. Целью же управления учебным заведением является создание педагогических условий для развития личности, то есть достижения поставленной цели учебным заведением.

С.А. Езопова утверждает, что управление в широком определении включает не только управление людьми, но и управление финансовыми, материально-техническими и другими ресурсами [22, с. 166].

В современных научных исследованиях теории управления образованием понятие «руководство» рассматривается как одна из управленческих действий, т. е. функций, наряду с планированием, организацией, контролем и тому подобное. В последнее время в понимании сути руководства произошли существенные изменения. Если раньше руководство понимали как администрирование, командование, то в современной теории и практике это управленческое действие рассматривают как наиболее полно отражающую человеческие аспекты социального управления, работу управления с людьми, сообществами, коллективами.

Наряду с понятием «управление», «руководство» к основным понятиям теории управления дошкольной образовательной организации в современных исследованиях относят термин «менеджмент».

В последнее время менеджменту как науке и искусству управления большое внимание уделяют работники сферы образования. Это прежде всего объясняется тем, что менеджмент представляет собой теорию и практику управления в социальных организациях, то есть организациях людей. Что, в свою очередь, предопределяет рассмотрение менеджмента в рамках социального управления. Дошкольная образовательная организация, как и



любое другое образовательное учреждение, является одним из видов социальной организации.

Г.В. Анкина указывает, что управленческая деятельность сегодня очень тесно связана с теорией и практикой менеджмента педагогических организаций и, конечно, дошкольных учебных заведений. Работа дошкольных образовательных учреждений базируется на человеческом факторе, поэтому вопросы управления ими в этом аспекте стали особенно актуальными. Управление дошкольным образовательным учреждением представляет собой целенаправленную деятельность, направленную на упорядочение учебно – воспитательного процесса и его совершенствования [3, с.15].

Каждая дошкольная образовательная организация представляет собой целостное образование, которое действует по законам развития. В силу этого ДОО можно рассматривать как систему с определенными элементами, структурой, функционированием, развитием. Такой подход позволяет не только выявлять основные факторы, условия, обеспечивать жизнедеятельность учреждения, но и управлять его функционированием и развитием.

В.Г. Алямовская указывает, что заведения различаются по целям, характеру, типу и другим признакам [2, с. 167]. Дошкольные образовательные организации характеризуются следующими особенностями:

1. По отношению к участникам данная организация выступает как первичная. ДОО как заведение создается в соответствии с законодательством об образовании, владеет признанными целями и функциями, находится на бюджетном финансировании.

2. Дошкольная образовательная организация – официальная организация, поскольку создается в соответствии с правовыми актами; субъектами организации выступают должностные лица (заведующий, воспитатели, воспитатели – методисты и др.).

3. В организационной системе выделяют: организационную структуру – совокупность людей и условий их деятельности в определенных пропорциях и взаимосвязях (она имеет цель, кадры, средства); организационный процесс – деятельность людей по формированию и развитию (обеспечивают уход за детьми и реализацию образовательных программ).

И.И. Бурдакова указывает, что одним из объектов управления в ДОО является педагогический коллектив [12, с. 57]. Социально-экономическая структура коллектива основана на производственных отношениях, должностной иерархии. Она осуществляет производственную функцию и находит свое выражение в формальной организационной структуре:

- Социально-экономическая структура коллектива основана на производственных отношениях, должностной иерархии. Она осуществляет производственную функцию и находит свое проявление в формальной организационной структуре.

- Организационная структура отражает взаимодействие сотрудников, которая возникает в ходе выполнения должностных обязанностей как по вертикали (между руководителями и подчиненными), так и по горизонтали (между сотрудниками) линии.

В управлении педагогическим коллективом важна организация взаимоотношения в коллективе, равные права и обязанности сотрудников. Важной задачей данной структуры является создание соответствующих условий труда для всех сотрудников ДОО, которые оказывают влияние на мотивацию деятельности.

Содержание и средства формирования коллектива определяется уровнем его развития. Основные направления работы по формированию коллектива прежде всего связаны с изучением общности, формированием педагогических ценностных установок, реализация основных принципов. Формирование педагогического коллектива взаимосвязано с развитием организационных структур и психологическим микроклиматом.

Одной из важнейших функций управления персоналом в связи с растущей ролью человеческого фактора в современном производстве становится развитие персонала, а не просто приведение его численного состава в соответствии с наличием рабочих мест.

Г.В. Анкина указывает, что для реализации функций управления в качестве одного из главных условий является переход к новому «человекоцентричному» и ценностно-ориентировочному обществу, который возможен только при условиях и переосмыслении базовых основ и ориентиров построения, функционирования и развития образовательной системы: «человекоцентризм философии как условия развития национальной духовности находит свое логическое продолжение в образовании. Сегодня она только тогда будет выполнять свое призвание, когда смыслом ее развития, центром всех инноваций и стратегий становится человек [3, с.16].

Человекоцентризм и ценностная ориентация образования является ответом на такие тенденции общественного развития как «триумф личности и демократизации».

Человекоцентрический подход в педагогическом менеджменте — это, прежде всего, совершенствование человеческих отношений в управляемом коллективе, привлечение его членов к управлению, оказания им помощи в решении педагогических проблем, повышения квалификации.

Человекоцентрический подход предполагает, что основу деятельности руководителя учебного заведения должны составлять уважение к человеку, доверие к ней, фокусирование внимания на развитии личности ученика и педагога; предоставление управлению координирующего и мотивационного характера.

Анализ основных положений о природе человека и их исследования в философских и психологических теориях личности позволил определить теоретико-методологические основы исследования проблемы управленческого подхода в образовательном процессе, в управлении педагогическим коллективом. К ним относим: гуманистический подход;

системный подход; индивидуальный подход; акмеологический подход; компетентностный подход; мотивационный подход; управление на диагностической основе.

Человекоцентристский подход является важным компонентом личностного подхода в педагогике в управлении педагогическим коллективом. Его основу составляет совокупность исходных теоретических положений о личности и практические методические средства, способствующие ее пониманию как целостности, изучению, созданию условий для ее саморазвития, самоактуализации. Выявление особенностей такого подхода требует раскрытия сущности понятия «управленческое взаимодействие». В научной литературе взаимодействием называют процесс непосредственного или опосредованного воздействия субъектов (объектов друг на друга, порождающий их взаимную обусловленность и связь.

Л.М. Денякина считает, что воспитательно-образовательный процесс в дошкольном учреждении требует, чтобы им управляли. А это возможно только в том случае, если заведующий хорошо знает состояние дел в управляемом дошкольном учреждении, если ему известны Возможности своих помощников, если он знает все особенности воспитательно-образовательного процесса. Условием для этого является четко организованный поток оперативной информации [21, с.187].

Управленческое взаимодействие, как межличностное, интенсифицирует собственную активность педагогов тогда, когда проявляется как сотрудничество, носит преднамеренный, длительный и стойкий характер. Сотрудничество, в контексте проблемы управления развитием личности учителя, мы понимаем как вид межличностного взаимодействия, где совместно руководителем и педагогом формулируются и решаются проблемы личностного, профессионального потенциала педагога, его компетентности, авторитета.

Особенностью взаимодействия управляющей и управляемой систем при субъект – субъектных взаимоотношениях в процессе такого подхода

является то, что они базируются преимущественно на использовании таких феноменов, как духовные ценности личности педагога и коллектива, общественное мнение, морально – психологический климат, творческая атмосфера педагогического коллектива.

Наиболее эффективна совместная деятельность руководителя и членов педагогического коллектива в том случае, когда они удовлетворены межличностными взаимоотношениями и у них есть желание и стремление работать вместе, то есть когда происходит «социально-психологическая интеграция субъектов». Основным условием реализации функций менеджмента является:

- диалогичность управленческого общения;
- инициирование изменения личности педагога-воспитателя, его саморазвития;
- сотрудничество руководителя и педагогов;
- использование субъективного опыта педагога как источника его развития;
- привлечение руководителя к ценностям, потребностям, проблемам каждого педагога;
- обусловленность взаимодействия руководителя и подчиненных на основе адаптации к личностным особенностям педагога;
- выстраивание содержания взаимодействия на эмоционально-психологической, эмпатической основе, которая преобладает над рациональностью.

## **ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА ПО ДИАГНОСТИКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **2.1. Анализ реализации функций менеджмента в дошкольной образовательной организации**

Анализ функций менеджмента в дошкольной образовательной организации осуществлялся на базе Таборинского Муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения. В основу анализа легла функциональная модель оценки менеджмента (ФМОМ). Особенностью применения ФМОМ является задействование в анализе и оценке менеджмента не только лиц, которые принимают управленческие решения (заведующий дошкольной образовательной организации, заместитель заведующего дошкольной образовательной организации), но также и рядовых сотрудников, то есть, тех, кто эти решения непосредственно выполняет.

Согласно функциональной модели менеджмента, все пять основных функций менеджмента соответствуют пяти оценочным критериям модели и формируют структуру управления, определяющую характер взаимосвязей организации. Модель была частично заимствована из работы Д. Маслоу, П. Ватсона, Н. Чилиши и адаптирована под цели исследования. Схема функциональной модели представлена на рисунке 1.

Оценка системы менеджмента дошкольной образовательной организации в рамках функциональной модели предполагает анализ пяти управленческих функций, соответственно являющимися критериями модели.

1. Критерий «планирование» предусматривает анализ проблем определения будущей стратегии, при этом сама функция планирования должна дать ответы на следующие вопросы:

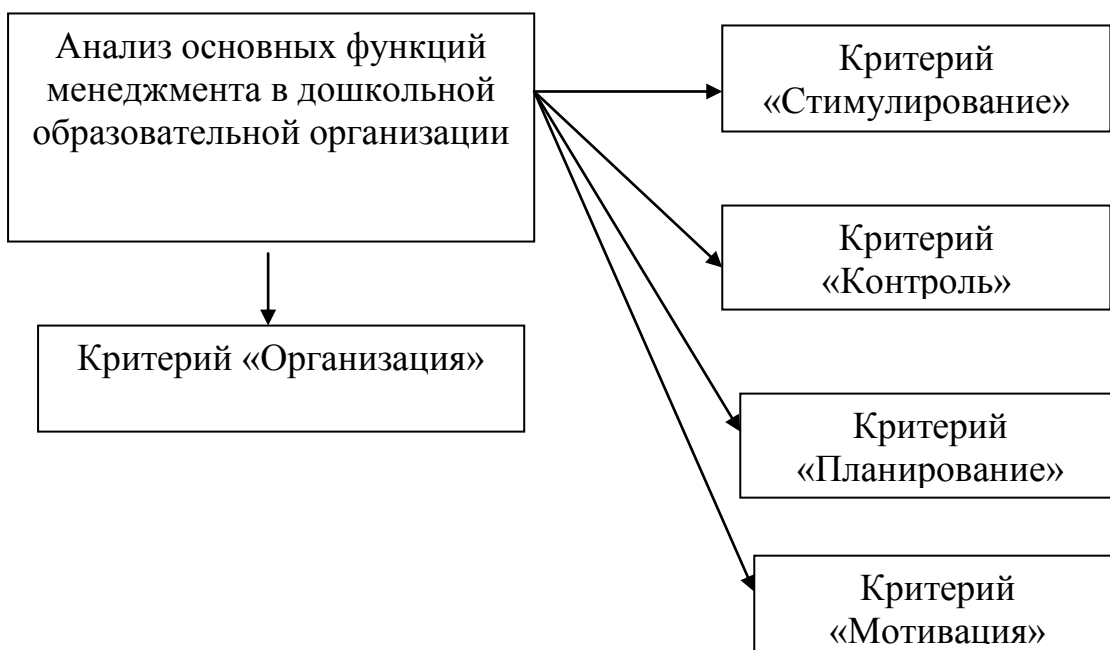


Рис. 1. Схема функциональной модели менеджмента

- насколько близка дошкольная образовательная организации к достижению установленных целей?

- в каком направлении дошкольная образовательная организация будет развиваться?

- какими способами дошкольная образовательная организация намерена достигнуть прогнозируемых целей?

2. Критерий «организация» предполагает анализ деятельности по реализации поставленных задач, формирование рациональной структуры, обеспечение образовательного процесса посредством обеспечения всеми необходимыми ресурсами, в том числе трудовыми, материальными, финансовыми, информационными.

3. Критерий «мотивация» предполагает изучение методов и способов, используемых руководителем для того, чтобы лично заинтересовать работников в достижении целей дошкольной образовательной организации.

4. Критерий «контроль» позволяет проверить, как оценивается качества работы дошкольной образовательной организации на каждом этапе.

5. Критерий «стимулирование» позволяет установить способы стимулирования, которые являются характерными для дошкольной образовательной организации.

Каждый из пяти вышеперечисленных критериев модели содержит по пять оценочных категорий, при этом каждая категория объединяет по четыре составляющие (см. Приложение 3).

Для того чтобы проанализировать функции менеджмента в дошкольной образовательной организации, нами была использована методика двусторонней экспресс-оценки по критериям функциональной модели.

Благодаря использованию данной методики можно составить всестороннюю картину деятельности дошкольной образовательной организации, а также на основании полученных результатов выявить сильные и слабые стороны и разработать рекомендации, способствующие улучшению определенных направлений в работе управления дошкольной образовательной организации.

Основу методики самооценки по критериям функциональной модели составляет балльная система, что в целом позволит в дальнейшем отследить динамику улучшений при проведении повторной самооценки.

Диагностическая экспресс-оценка системы менеджмента организации проводится методом анкетирования (см. Приложение 4), в котором представлены двадцать пять вопросов, соответствующих 25 оценочным категориям. На каждый вопрос предлагается пять вариантов ответа (возможно выбрать только один из представленных вариантов). Шкала оценки отражает пять состояний управленческой деятельности:

- 0 – деятельность не ведётся;
- 1 – деятельность ведётся непостоянно, от случая к случаю;
- 2 – деятельность ведётся частично в зависимости от ситуации;
- 3 – деятельность ведётся постоянно и систематически;
- 4 – деятельность ведётся максимально эффективно (эталонный уровень).



В анкетировании приняли участие заведующая дошкольной образовательной организации, заместитель заведующей дошкольной образовательной организации, 29 педагогов, 35 обслуживающего персонала.

Результаты анкетирования были обработаны посредством применения методов математической статистики, в частности, по каждому критерию были суммированы баллы и выведен средний.

Средний балл по каждой из 25 оценочных категорий вычисляется по формуле:

, где

$$I_{ср.п} = \frac{I_{рук.п} + I_{раб.п}}{2}$$

$I_{ср.п}$  – средний балл по категории;

$I_{рук.п}$  – средняя оценка руководителей;

$I_{раб.п}$  – средняя оценка работников;

$n$  – оценочная категория.

Общая оценка каждого критерия определяется как сумма средних баллов по оценочным категориям данного критерия (максимум – 20 баллов):

, где

$$I_{крит.} = \sum_{n=1}^5 I_{ср.п}$$

$I_{крит.}$  – общая оценка по критерию;

$I_{ср.п}$  – средний балл по категории;

$n$  – оценочная категория.

Полученные результаты представлены ниже, на пентаграмме – рисунок

2.

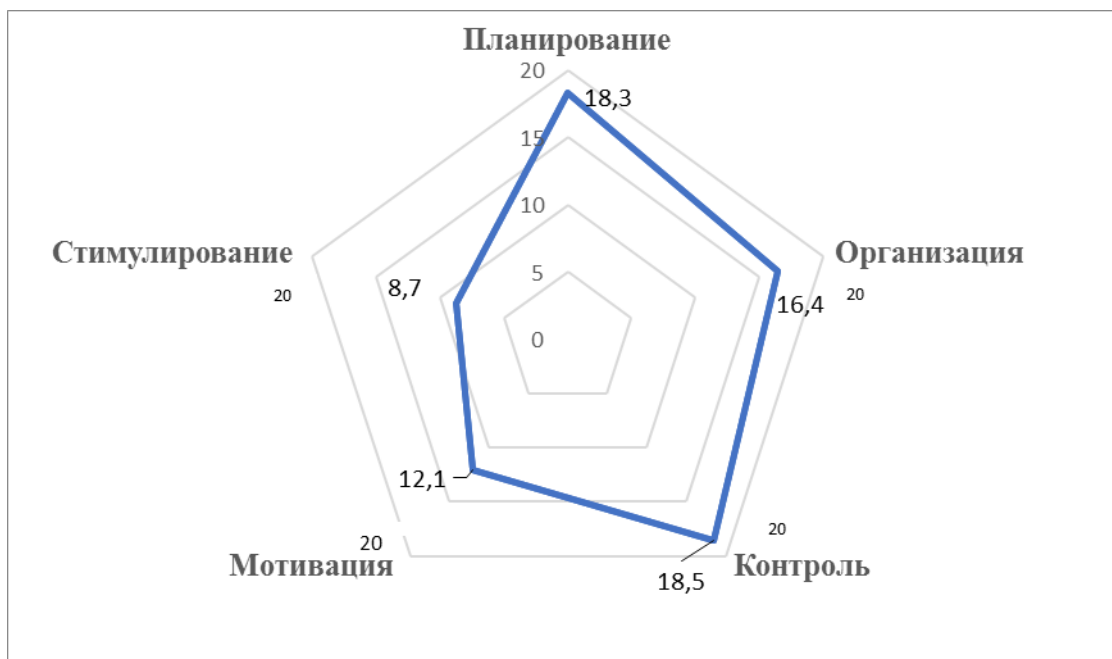


Рис. 2. Результаты анализа функциональной модели менеджмента МКДОУ Таборинский детский сад

Из пентаграммы, представленной на рисунке 2, видно, что дошкольная образовательная организация имеет проблемы с мотивацией и стимулированием, и эти направления менеджмента нуждаются в детальном анализе и совершенствовании. Вместе с тем, стоит учитывать и тот факт, что улучшение одного из критериев оказывает положительное воздействие на другие, то есть, критерии тесно взаимосвязаны между собой.

Общая оценка менеджмента определяется как сумма оценок по всем пяти оценочным категориям функциональной модели менеджмента (максимум – 100 баллов). Сложив все оценки по всем пяти оценочным категориям функциональной модели менеджмента мы получили 74 балла, что в оценочной схеме (см. Приложение 5) соответствует 4-му уровню зрелости менеджмента организации. В связи с этим можно говорить о том, что в МКДОУ Таборинский детский сад постоянно совершенствование качества менеджмента ведется по большинству направлений (функций). Вместе с тем, существует необходимость поддерживать динамику

улучшений и начать преобразование оставшихся проблемных областей, а именно стимулирования и мотивации.

## **2.2. Рекомендации по реализации условий, способствующих совершенствованию функций менеджмента**

В результате анализа функций менеджмента в МКДОУ Таборинский детский сад было установлено, что дошкольная образовательная организация имеет проблемы с мотивацией и стимулированием, и эти направления менеджмента нуждаются в детальном анализе и совершенствовании.

В качестве важного участка деятельности любого менеджера выступает коллектив. При этом, если коллектив тщательно сформирован, является хорошо управляемым, самоорганизующимся, быстро реагирующим на любые изменения ситуации, решающим задания как единое целое, то тогда можно говорить о том, что коллектив в целом является полноценным хозяином в образовательном учреждении.

Трудовому коллективу приходится решать разного рода задачи, в том числе экономические и социальные, которые направлены на укрепление и развитие учреждения.

Как уже отмечалось в рамках данной работы, первостепенными управленческими задачами являются не только организация и планирование, но также создание условий для деятельности педагога, способствующих росту мотивации, в том числе и мотивации к творчеству.

К первостепенным управленческим задачам относятся не только организация и планирование, но и создание таких условий для деятельности педагога, которые обеспечили бы его мотивацию к творчеству.

Если руководитель желает добиться эффективной деятельности своих подчиненных, ему просто необходимо помнить о необходимости мотивации педагогического коллектива, так как мотивация является мощным рычагом управления и в тоже время выступает в качестве внутреннего состояния,

побуждающего, направляющего и сохраняющего у человека стремление достичь определенной цели.

Для обеспечения более эффективной мотивации необходимо, чтобы руководителем была выявлена творческая индивидуальность каждого педагога. После чего можно способствовать раскрытию и поиску путей применения. Дело в том, что ни каждый педагог осознает свои творческие способности.

Вместе с тем, необходимо преобразовать предметно-развивающую среду и обновить программно-методического оснащение педагогического процесса. Получается, что, прежде всего, формирование мотивации должно предусматривать решение следующих задач:

- сформировать творческий коллектив по разработке плана развития дошкольной образовательной организации,
- реализовать кадровую политику в дошкольной образовательной организации, которая будет направлена на поддержание творческого потенциала и повышения профессионализма педагогов,
- повысить уровень оснащения материально-технической базы дошкольной образовательной организации в соответствии с ФГОС ДО,
- способствовать повышению заинтересованности сотрудников дошкольной образовательной организации в реализации заказа со стороны родителей и общества.

МКДОУ Таборинский детский сад работает по программе «От рождения до школы». Эта программа требует высокого уровня подготовки кадров, поскольку является инновационным общеобразовательным документом для дошкольных образовательных организаций. Именно поэтому необходимо, чтобы каждым педагогом эта программа была «пропущена» через себя лично, то есть, чтобы весь коллектив ее принял как «свою». Для достижения этой цели, необходимо, чтобы сотрудники освоили теорию, что потребует в свою очередь проведение семинаров, разработки планов,

конспектов, наполнение развивающей среды в соответствии с требованиями ФГОС ДО.

Однако освоение теории и ее практическое применение еще не означает, что у педагогов и сотрудников дошкольной образовательной организации возникнет увлеченность. Они могут просто работать, выполнять свои должностные обязанности. Вместе с тем, стоит обратить внимание на то, что многие сотрудники МКДОУ Таборинский детский сад имеют большой стаж работы и для многих из них характерным является состояние «усталости от профессии», «эмоционального выгорания».

Именно поэтому существует необходимость пробудить у педагогов стремление к творческому труду, к решению сложных педагогических проблем. С целью пробуждения стремления к труду и решению сложных педагогических проблем, можно использовать информационно-коммуникативные технологии в образовательном и управленческом процессе. Речь идет о хранении, обработке, получении, передачи, анализа информации, уменьшении бумажного потока посредством компьютерных сетей представляет возможность ускорения процесса управленческой деятельности и, в целом, повышения её эффективности.

Применение ИКТ позволяет на порядок поднять качество и культуру управленческой деятельности, создать резервы для работы в режиме развития и повысить уровень мастерства педагога.

Внедрение ИКТ предполагает и достижение новой цели, а именно повышение уровня профессионального мастерства сотрудников дошкольной образовательной организации в применении ИКТ. Повышение уровня профессионального мастерства сотрудников может быть достигнуто посредством решения следующих задач:

1. Преодолеть дефицит учебно-методических материалов и повысить уровень компетентности педагогов.
2. Привлекать сотрудников дошкольной образовательной организации к участию в разработке творческих проектов.

3. Улучшить качество реализации образовательной деятельности и распространение педагогического опыта работы, по средствам сети Интернет.

4. Постоянно информировать родителей о деятельности учреждения, достижениях ребенка и получение обратной связи.

Для того чтобы создать максимальные условия работы необходимо приобрести новое оборудование, которое является необходимым. Это может быть ноутбук, видеопроектор, большой переносной экран, компьютерные программы и так далее.

Педагогом следует задействовать в создании творческой группы, в рамках которой они будут изучать особенности и возможности ИКТ, а также делиться своим практическим опытом.

Более того, педагогом можно предложить поучаствовать в создании авторской программе, в разработках планов, конспектов, мультимедийных презентаций.

Использование мультимедийных презентаций позволяет педагогам убедиться, что развитие детских способностей напрямую зависят от мастерства самих педагогов.

Все вышеперечисленные моменты в целом позволяют формировать ситуацию успеха, которая будет стимулировать педагогов к дальнейшим творческим открытиям.

Посредством создания стимулирующих мероприятий можно достигать разные цели: от признания и самовыражения до получения вознаграждения разного уровня.

Необходимо ввести систему мер поощрения творческих педагогов, проводить смотры-конкурсы профессионального мастерства на лучшую постановку воспитательно-образовательной работы, на обогащение предметно-развивающей среды, различные выставки и др.

В управленческой деятельности необходимо использовать разные виды контроля мотивации, применять различные методы диагностики, в том числе

наблюдение, анализ документации, анкетирование, изучение продуктов детской деятельности, экспресс-анализ достижений педагогов и детей. Коррективы в педагогический процесс необходимо вносить своевременно, что позволит не только удерживать мотивацию на определенном уровне, но также способствует дальнейшему ее повышению.

Что касается стимулирования, то можно использовать различные методы, в том числе:

1. Методы экономического стимулирования:

- доплата за активное участие, высокие показатели;
- доплата за публикации на сайтах и в СМИ;
- разовые премии.

Используя методы экономического стимулирования, необходимо помнить о том, что:

а) премии не должны быть слишком общими и распространенными, поскольку в противном случае их будут воспринимать просто как часть обычной зарплаты в обычных условиях;

б) премия должна быть связана с личным вкладом работника, будь то индивидуальная или групповая деятельность;

в) должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения эффективности профессиональной деятельности;

г) работники должны чувствовать, что премия зависит от дополнительных, а не от нормативных усилий;

д) дополнительные усилия работников, стимулированные премией должны покрывать затраты на выплату этих премий.

2. Административные методы:

- рациональная расстановка кадров;
- приказы, распоряжения в рамках деятельности МКДОУ

Таборинский детский сад.

3. Психолого-педагогические методы воздействия:

- совет, просьба, пожелания;

- стимуляция творческой активности, инициативности сотрудников;
- воспитание чувства коллективной ответственности и самосознания.

#### 4. Методы общественного воздействия:

– вовлечение сотрудников и родителей в управление МДОУ Таборинский детский сад;

– развитие демократического стиля в процессе работы и выстраивания стратегии развития МКДОУ Таборинский детский сад;

- обеспечение свободы личности каждого педагога.

Таким образом, не существует единых методов мотивации персонала, эффективных во все времена и при любых обстоятельствах. Однако любой метод, применяемый руководителем, основан на выбранной организацией стратегии управления человеческими ресурсами. Это означает, что конкретный метод мотивации должен, в первую очередь, определять общую стратегию управления персоналом, которой следует или желает следовать учреждение.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведения исследования были выполнены поставленные задачи, а именно рассмотрев дошкольное образовательное учреждение как объект управления, мы пришли к выводу о том, что сегодня педагогический менеджмент только начинает укреплять свои позиции в педагогической науке и практической деятельности образовательных учреждений. Управление дошкольной образовательной организации призвано достигнуть поставленную цель, а именно управлять образовательным учреждением и процессом обучения, сущностью которого являются человеко-центрический подход и ориентация на конечную цель с непрерывным контролем и корректировкой деятельности.

В дошкольной образовательной организации условно можно выделить два уровня менеджмента: первый уровень – руководитель – коллектив педагогов и сотрудников, основной целью которого является обеспечение продуктивной деятельности сотрудников через развитие, саморазвитие их творческого потенциала; второй уровень – педагог – дети, на котором ставится цель осуществлять оптимальное управление образовательным процессом при максимальном раскрытии и развитии возможностей и способностей каждого ребенка.

В качестве основных функций менеджмента выступают планирование, организация, контроль, мотивация, стимулирование.

Изучив теоретические основы контроля, мотивации и стимулирования как основных функций менеджмента в дошкольной образовательной организации, мы пришли к выводу о том, что контрольная функция является неотъемлемой частью управленческой деятельности. Информация, которая получается в ходе контроля, является основой для принятия управленческих решений. Контроль в дошкольной образовательной организации представляет собой систему наблюдения и проверки соответствия воспитательно-образовательного процесса целям и задачам образовательной

программы и Устава дошкольной образовательной организации, общегосударственным установкам, планам, приказам вышестоящих органов народного образования. В управлении дошкольным учреждением необходимо использовать все виды, формы и методы контроля. Правильно организованный контроль является одним из основных условий научного и рационального управления. Он повышает ответственность каждого сотрудника, дает возможность своевременно скорректировать работу и увидеть положительный опыт.

Любой руководитель, желающий добиться эффективной деятельности своих подчиненных, должен помнить о необходимости мотивации педагогического коллектива. Мотивация – мощный рычаг управления. Мотивация есть внутренне состояние, которое побуждает, направляет и сохраняет у человека стремление достичь определенной цели.

Руководителю учреждения необходимо выявить творческую индивидуальность каждого педагога, помочь её раскрыть и найти применение, ведь не каждый педагог может осознать свои творческие способности.

Стимулирование представляет собой основную функцию менеджмента, которая направлена на обеспечение заинтересованности в достижении высокой эффективности и качества работы всего учреждения.

Проанализировав возможности применения функций менеджмента в дошкольной образовательной организации на базе МКДОУ Таборинский детский сад, мы пришли к выводу о том, что дошкольная образовательная организация имеет проблемы с мотивацией и стимулированием, и эти направления менеджмента нуждаются в детальном анализе и совершенствовании.

На основании полученных результатов были разработаны рекомендации по совершенствованию в дошкольной образовательной организации основных функций менеджмента, а именно мотивации и стимулирования.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адилова, Д. А. Основные особенности современного менеджмента [Текст] / Д. А. Адилова, А. Р. Ботеева // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2015. – № 49. – С. 100–105.
2. Алямовская, В. Г. Разработка годового плана дошкольного учреждения : Учебно – методическое пособие [Текст] / В. Г. Алямовская, С. Н. Петрова. – М. : «Восхождение», 2009. – 335 с.
3. Анкина, Г. В. Планирование работы дошкольного образовательного учреждения [Текст] : метод. рекомендации / Муницип. учреждение доп. образ. «Инфор.-метод. центр» / сост. Г. В. Анкина, Н. И. Терешина. – Новомосковск : ИМЦ, 2005. – 32 с.
4. Антонов, Ю. Е. Проблемы методологии современного дошкольного воспитания [Текст] / Ю. Е. Антонов // Управление дошкольным образовательным учреждением. – 2011. – N 2. – С. 29-36.
5. Арабаджи, В. А. Творческий поиск в работе с педагогами [Текст] / В. А. Арабаджи // Управление дошкольным образовательным учреждением. - 2010. – № 3. – С. 20 – 23.
6. Афонькина, Ю. А. Мониторинг профессиональной деятельности педагога ДООУ : диагностический журнал/ Ю. А. Афонькина .- Волгоград: Учитель, 2014. – 115 с.
7. Белая, К. Ю. Методическая работа в ДООУ. [Текст] / К. Ю. Белая. Анализ, планирование, формы и методы. – М. : ТЦ Сфера, 2010.
8. Белая, К. Ю. Педагогический анализ как функция управления дошкольным учреждением [Текст] / К. Ю. Белая // Управление ДООУ. – 2002. – № 5. – С. 4 – 9.
9. Белая, К. Ю. Образовательные области основной общеобразовательной программы дошкольного образования и их интеграция [Текст] / К. Ю. Белая, О. А. Скоролупова, Н. В. Федина // Дошкольное воспитание. – 2010. – № 7. – С. 48-52.

10. Белая, К. Ю. Руководство ДОУ [Текст] / К. Ю. Белая. – М. : Сфера, 2005. – 253 с.
11. Брасс, А. А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции: учебное пособие [Текст] / А. А. Брасс. – Мн. : ООО «Мисанта», 2014. – 211 с.
12. Бурлакова, И. И. Образовательная организация как объект менеджмента [Текст] / И. И. Бурлакова // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2015. Т. 3. – № 3. – С. 57–60.
13. Варданын, И. Мотивационная система персонала [Текст] / И. Варданын // Управление персоналом. – 2016 – № 5. – С. 100 – 130.
14. Веснин, В. Р. Управление персоналом: учеб. Пособие [Текст] / В. Р. Веснин. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2015. – 240 с.
15. Виноградова, Н. А. Методическая работа в ДОУ. Эффективные формы и методы: метод. пособие [Текст] / Н. А. Виноградова, Н. В. Микляева, Ю. Н. Родионова. – М. : Айрис – пресс, 2014. – 192 с.
16. Волгин, Н. М. Мотивационная основа эффективности труда [Текст] / Н. М. Волгин // Человек и труд. – 2017. – № 4. – с. 59-79.
17. Волобуева, Л. М. Работа старшего воспитателя ДОУ с педагогами [Текст] / Л. М. Волобуева. – М. : ТЦ «Сфера», 2015. – 96 с.
18. Голицина, Н. С. Система методической работы с кадрами в дошкольном образовательном учреждении [Текст] / Н. С. Голицина. – М. : «Скрипторий», 2013. – 128 с.
19. Губина, Л. В. Управление образовательной организацией в современных условиях [Текст] / Л. В. Губина // В сборнике: Россия и Европа: связь культуры и экономики Материалы XII международной научно-практической конференции. – 2015. – С. 70–72.
20. Гущина, И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда [Текст] / И. Гущина // Общество и экономика. – 2017. – №1. – С. 98 – 123.

21. Денякина, Л. М. Новые подходы к управленческой деятельности в дошкольном образовательном учреждении [Текст] / Л. М. Денякина. – М. : Новая школа, 2017. – 392 с.
22. Езопова, С. А. Менеджмент в дошкольном образовании: учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений [Текст] / С. А. Езопова. – М. : Изд. центр «Академия», 2016. – 320 с.
23. Комаров, К. Б. Цели и задачи управления человеческими ресурсами образовательной организации в современных условиях [Текст] / К. Б. Комаров // В сборнике: Теория и практика развития социокультурной сферы сборник научных статей. Составитель и научный редактор Е. Б. Оселедчик. — Краснодар, 2015. – С. 103–105.
24. Коцюруба А. Р. Проблемы совершенствования управления деятельностью дошкольного образовательного учреждения в России [Текст] / А. Р. Коцюруба // Ученый XXI века. – 2015. – № 1–2 (2–3). С. 30–33.
25. Кузнецова, С. В. Проектирование развития ДООУ: методическое пособие [Текст] / С. В. Кузнецова. – М. : ТЦ Сфера, 2014. – 112 с.
26. Линг, В. В. Основные подходы к рассмотрению функций управления [Текст] / В. В. Линг // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 8–2 (61–2). С. 597–600.
27. Маслов, Д. Цифры расскажут больше, чем менеджеры [Текст] / Д. Маслов, П. Ватсон, Н. Чилиши // Консультант. – 2015. – №7. – С. 102-107.
28. Машовец, С. П. Сущность и особенности управления образовательными учреждениями [Текст] / С. П. Машовец // Педагогическое образование и наука. — 2012. – № 6. – С. 51–55.
29. Митрофанова, Е. А. Стратегия мотивации и стимулирования трудовой деятельности [Текст] / Е. А. Митрофанова. – М. : ГУУ, 2016. – 430 с.
30. Поздняк, Л. В. Управление дошкольным образованием [Текст] / Л. В. Поздняк, Н. Н. Лященко. – М. : «Академия», 2013. – 432 с.
31. Плоскова, В. А. Основы функционального менеджмента [Текст] / В. А. Плоскова // Молодой ученый. – 2015. – № 3 (83). – С. 495–497.

32. Пуртова, О. Е. Управление образовательным учреждением в современных условиях, как конкурентоспособной организации [Текст] / О. Е. Пуртова // В сборнике: Молодежь и рынок труда: конкурентоспособность в современных социально-экономических условиях в России и за рубежом Сборник научных статей международного форума. – Омск, 2015. – С. 42-45.
33. Соломатина, Е. А. Контроль как функция государственного управления [Текст] / Е. А. Соломатина // Вестник Московского университета МВД России. – 2015. – № 6. – С. 154–159.
34. Тебекин, А. В. Менеджмент организации: основы формирования стратегии и выбора направления развития [Текст] / А. В. Тебекин // Вестник Московского университета им. С. Ю. Витте. Серия. Экономика и управление. – 2015. – № 2 (13). – С. 78–89.
35. Титова, С. В. Некоторые подходы к оценке функций менеджмента в организации [Текст] / С. В. Титова // Проблемы экономики и менеджмента. – 2015. – № 10 (50). – С. 64-78.
36. Третьяков, П. И. Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам [Текст] / П. И. Третьяков, К. Ю. Белая. – М. : «ТЦ Сфера», 2016. – 240 с.
37. Троян, А. Н. Управление дошкольным образованием [Текст] / А. Н. Троян. – М. : ТВ Сфера, 2015. – 160 с.
38. Тринитатская, О. Г. Методологические подходы к стратегическому управлению образовательной организацией [Текст] / О.Г. Тринитатская // Известия Южного федерального университета. Педагогические науки. – 2015. – № 2. – С. 57 – 62.
39. Тринитатская, О. Г. Управление образовательной организацией в условиях инновационных изменений [Текст] / О. Г. Тринитатская, Е. А. Чикунова // Образование. Наука. Инновации: Южное измерение. – 2015. – № 1 (39).

40. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 24.07.2015) // Собрание законодательства РФ. – 2012. – N 53 (ч. 1). ст. 7598.
41. Халимова, А. М. Совершенствование системы управления в дошкольном учреждении [Текст] / А. М. Халимова // Экономика и социум. – 2015. – № 1–4 (14).
42. Холопова, Л. А. Менеджмент и образовательный менеджмент: опыт сравнительного анализа [Текст] / Л. А. Холопова // В мире научных открытий. – 2013. – № 8 (44). – С. 93-96.
43. Шапиро, С. А. Мотивация и стимулирование персонала [Текст] / С. А. Шапиро. – М. : Гросс Медиа, 2017. – 224 с.
44. Шаталов, С. В. Менеджмент образовательной организации: проблемы кадрового потенциала [Текст] / С. В. Шаталов, О. В. Шаталова // Science Time. – 2015. – № 7 (19). – С. 14-22.
45. Шубладзе, Г. Ш. К вопросу разграничения дефиниций [Текст] Г. Ш. Шубладзе, М. М. Наниташвили // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 6. – С. 134–136.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Таблица 1

Виды контроля, осуществляемого в дошкольной образовательной организации

№ п/п	Вид контроля	Разновидность контроля	Цель и содержание контроля	
1.	Тематический контроль	Тематическая проверка	<ul style="list-style-type: none"> <li>- привлечение внимания педагогического коллектива к определенным задачам дидактического, методического, образовательного и развивающего характера, которые в данном ДООУ решаются недостаточно успешно;</li> <li>- изучение выполнения основной общеобразовательной программы ДООУ по конкретным образовательным областям и направлениям развития детей;</li> <li>- выявление уровня работы ДООУ по задачам, намеченным в годовом плане ДООУ.</li> </ul>	
		Итоговый контроль	За квартал	- оценка уровня содержания работы (воспитательно-образовательной, методической и др.) и анализ реализации поставленной задачи.
			За полугодие	- оценка результатов работы за полугодие на педсовете.
			За учебный год	- выявление уровня решения годовых задач согласно ожидаемому результату в конце учебного года.



		Персональный контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>- изучение системы работы, оценка распространения передового педагогического опыта и внедрения инновационных технологий в практику работы определенными педагогами, имеющими высокий уровень профессионального мастерства;</li> <li>- выявление состояния работы по устранению недочетов в воспитательно-образовательной работе педагога по определенной теме.</li> </ul>
2.	Фронтальный контроль	Предварительный контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>- получение первичного представления о состоянии деятельности ДООУ (материально-техническое, кадровое, обеспечение) при принятии руководителя или старшим воспитателем ДООУ для его управления.</li> </ul>
		Текущий контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выявление общего представления о профессиональной деятельности педагога, об уровне педагогического процесса в целом в той или иной группе, о стиле работы конкретного воспитателя</li> <li>- установление правильности осуществления основных направлений развития ребенка.</li> </ul> <p>В процессе этого вида контроля в течение целого дня или нескольких дней изучается работа двух воспитателей, работающих в группе.</p>
		Итоговый контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>- комплексная оценка деятельности ДООУ (самоанализ) перед процедурой лицензирования,</li> <li>- выявление готовности детей к обучению в школе (выпускных групп ДООУ).</li> </ul>

3.	Оперативный контроль	Предупредительный контроль	<p>- профилактика возможных нарушений в образовательном процессе, отбор наиболее рациональных методов работы, повышение уровня управления ДОУ.</p> <p>Применяется по отношению к начинающим (или вновь поступившим педагогам), а также к воспитателям, работающим в инновационном режиме (внедрение новых парциальных программ, педагогических технологий и методик, передового педагогического опыта).</p> <p>Содержание контроля: выявление готовности педагогов к рабочему дню; определение уровня владения образовательными технологиями и методиками; анализ календарных планов (по планированию содержания образовательной работы на текущий день).</p> <p>Проводится в форме наблюдений за педагогическим процессом, беседы с воспитателем, анализе педагогической документации.</p>
Экспресс-диагностика		<p>- быстрый информативный сбор требуемых данных.</p> <p>Содержание контроля: социологическое исследование (анкетирование, тестирование и т.п.) по выявлению уровня педагогического мастерства педагогов и уровня развития ребенка-дошкольника в разных видах деятельности.</p>	

		<p>Выборочный (эпизодический) контроль</p>	<p>- выявление причин отклонений качества образовательного процесса от существующих требований;</p> <p>- установление причин несоответствия фактического уровня развития детей от требований ОП ДО.</p> <p>Содержание контроля: состояние работы по разделам ОП ДО, не рассматривающихся годовыми задачами, а также решение отдельных (частичных) задач раздела Программы в реализации поставленной годовой задачи.</p> <p>Данный вид контроля может носить выборочный характер и включать проверку работы отдельных воспитателей (готовность воспитателя к проведению, оценка работы воспитателя за день, анализ воспитанности детей, анализ педагогических условий в группе).</p> <p>Основные формы контроля: просмотр образовательной деятельности, беседы с педагогами, изучение документации, анализ планирования работы.</p>
4.	Сравнительный контроль	<p>Контроль работы воспитателей двух параллельных групп</p>	<p>- сопоставление результатов работы воспитателей параллельных возрастных групп.</p>
		<p>Контроль работы двух воспитателей одной возрастной группы</p>	<p>- выявление разницы в работе воспитателей одной группы.</p>

		<p>Взаимоконтроль (взаимопосещение )</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- развитие самоанализа и самооценки одного воспитателя в сравнении с опытом другого;</li> <li>- распространение эффективного педагогического опыта, улучшение образовательного процесса.</li> </ul>
5.	Самоконтроль	<p>- предполагает самооценку, самоанализ, самокоррекцию, развитие у педагогов ДОУ умения объективно оценивать свою деятельность и намечать пути исправления недочетов.</p>	

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Таблица 2

### Классификация стимулов

Внутренние стимулы (моральные стимулы)	Внешние стимулы (денежные и материально-социальные стимулы)
<ul style="list-style-type: none"><li>– чувства самоуважения,</li><li>– чувства удовлетворения от достижения результатов,</li><li>– ощущения содержательности и значимости своего труда «роскошь человеческого общения», возникающего в процессе выполнения работы и др.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– заработная плата,</li><li>– премии,</li><li>– служебный рост,</li><li>– символы статуса и престижа,</li><li>– похвала и признания,</li><li>– разнообразные льготы и поощрения.</li></ul>

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Таблица 3

### Оценочное содержание критериев ФМОМ

Критерий	Оценочный категорий	Оценка
Планирование	Постановка целей и стратегических задач	4
	Сбор и анализ информации о новых стандартах и требованиях к системе дошкольного образования	4
	Знание уровня, на котором находится работа на момент планирования.	4
	Четкое представление об уровне, на который работа должна быть поднята.	4
	Выбор оптимальных путей и средств, которые позволяют перевести работу дошкольной образовательной организации на новый уровень.	4
Организация	Формирование организационной структуры	4
	Распределение полномочий и установление зон ответственности	4
	Условия для создания самообучающейся организации	4
	Выполнение основного процесса	4
	Эффективность создания новых ценностей для сотрудников дошкольной образовательной организации	4
Мотивация	Корпоративная культура	4
	Условия для обучения и профессионального развития персонала	4
	Уровень потребностей сотрудников дошкольной образовательной организации	4
	Вовлечение сотрудников в процесс совершенствования	4
	Удовлетворение работников результатами своей деятельности	4
Контроль	Система контроля качества на каждом этапе (1-й этап – выработка стандартов и критериев; 2-й этап – сопоставление со стандартами и критериями реальных результатов; 3-й этап – принятие необходимых корректирующих действий)	4
	Критерии оценки полученных результатов	4
	Измерение степени удовлетворенности родителей работой дошкольной образовательной организации	4
	Рациональное использование ресурсов	4

Продолжение таблицы 3

	Соответствии полученных результатов установленным целям	4
Стимулирование	Материальное денежное стимулирование	4
	Предоставление условий высокопроизводительного труда	4
	Предоставление возможности ухода от монотонного к более интересному, творческому, содержательному трудовому процессу	4
	Стимулирование посредством предоставления свободного времени	4
	Улучшение отношений в коллективе	4
Общая оценка менеджмента = У критериев 1-5		(100)

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Таблица 4

Анкетирование «Оценка управленческой деятельности дошкольной образовательной организации»

№	Оценочный категорий	Оценка				
		0	1	2	3	4
1.	Установлена ли цель организации, ясно ли определены стратегические и текущие задачи?					
2.	Производится ли сбор и анализ информации о новых стандартах и требованиях к системе дошкольного образования?					
3.	Отчетливо ли сформировано представление об уровне, на котором находится работа на момент планирования?					
4.	Имеется ли четкое представление об уровне, на который работа должна быть поднята?					
5.	Осуществляется ли выбор оптимальных путей и средств, которые позволяют перевести работу дошкольной образовательной организации на новый уровень?					
6.	Достаточно уделяется внимания формированию организационной структуры?					
7.	Правильно ли происходит распределение полномочий и установление зон ответственности?					
8.	Создаются ли условия для создания самообучающейся организации?					
9.	Эффективно ли выполняется основной процесс?					
10.	Эффективность создания новых ценностей для сотрудников дошкольной образовательной организации					
11.	Уделяется ли внимание развитию корпоративной культуры?					
12.	Создаются ли условия для обучения и профессионального развития персонала?					
13.	Учитывается ли уровень потребностей сотрудников дошкольной образовательной организации?					
14.	Вовлекаются ли сотрудники в процесс совершенствования организации?					
15.	Удовлетворены ли работники результатами своей деятельности?					



Продолжение таблицы 4

16.	Существует ли в организации система оценки качества образовательного процесса?					
17.	Существует ли в организации система оценки полученных результатов?					
18.	Учитываются ли мнения и пожелания родителей к работе дошкольной образовательной организации?					
19.	Оценивается ли эффективность использования ресурсов в дошкольной образовательной организации?					
20.	Соответствуют ли полученные результаты поставленным целям организации?					
21.	Существует ли в организации эффективная система материально-денежного стимулирования?					
22.	Созданы ли условия для высокопроизводительного труда?					
23.	Предоставляются ли возможности ухода от монотонного к более интересному, творческому, содержательному трудовому процессу?					
24.	Осуществляется ли стимулирование посредством предоставления свободного времени?					
25.	Проводится ли работа по урегулированию и предотвращению конфликтных ситуаций?					

Общая оценка менеджмента

Уровень	Оценка	Характеристика состояния менеджмента
I	(0~20)	Управление ведется бессистемно, цели не определены, либо слишком расплывчаты. Для дальнейшего развития необходимо в корне пересмотреть принципы ведения бизнеса.
II	(21~40)	Система менеджмента имеет потенциал для развития, однако эти возможности реализуются слабо. Руководству необходимо, проявив инициативу, отчетливо определить цели и разработать стратегию развития системы менеджмента на основе качества.
III	(41~60)	Система менеджмента на предприятии сформировалась. Необходимо акцентировать внимание на оптимизации бизнес-процесса и улучшении качества на каждом его этапе. Совершенствуя систему управления, следует учитывать важность потребителя и важность персонала.
IV	(61~80)	Постоянное совершенствование качества менеджмента ведется по большинству направлений. Необходимо поддерживать динамику улучшений и начать преобразование оставшихся проблемных областей, используя бенчмаркинг и другие стратегии совершенствования.
V	(81~100)	Достигнуты максимальные результаты по всем направлениям управленческой деятельности, система менеджмента является эталонной.

**СПРАВКА**

**О результатах проверки текстового документа  
на наличие заимствований**

**Проверка выполнена в системе**

**Антиплагиат.ВУЗ**

Автор работы

Козырева Светлана Алексеевна

Факультет, кафедра, номер группы

Институт педагогики и психологии детства

Название работы

Кафедра педагогики и психологии детства БУ- 57z  
Условия реализации функций менеджмента в  
дошкольной образовательной организации

Процент оригинальности

60,36%

Дата 13.02.19

Ответственный в  
подразделении

Дылина Д.В.  
(подпись)

Дылина Д.В.  
(ФИО)

Проверка выполнена с использованием: Модуль поиска ЭБС "БиблиоРоссия"; Модуль поиска ЭБС "BOOK.ru"; Коллекция РГБ;  
Цитирование; Модуль поиска ЭБС "Университетская библиотека онлайн"; Модуль поиска ЭБС "Авбука"; Модуль поиска Интернет;  
Модуль поиска ЭБС "Лань"; Модуль поиска "УГПУ", Кольцо вузов

**НОРМОКОНТРОЛЬ**

Результаты проверки

нормоконтроль пройден

Дата 13.02.19

Ответственный в  
подразделении

Дылина Д.В.  
(подпись)

Дылина Д.В.  
(ФИО)

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт педагогики и психологии детства

#### ОТЗЫВ

руководителя выпускной квалификационной работы  
на тему «Условия реализации функций менеджмента в дошкольной образовательной  
организации» студента *Козыревой Светланы Алексеевны*,  
обучающегося по ОПОП 44.03.01 – Педагогическое образование;  
направленность «Управление дошкольным образованием» заочной формы обучения

Студент при подготовке выпускной квалификационной работы в целом проявил готовность корректно формулировать и ставить задачи своей научной деятельности, анализировать, диагностировать причины появления проблем, их актуальность, устанавливать приоритеты и методы решения поставленных задач.

В процессе написания ВКР студентка продемонстрировала недостаточную способность осуществлять поиск, проводить анализ информации, проявила такие личностные качества как не умение прислушиваться к замечаниям руководителя, не высокую ответственность.

*Умение управлять научным проектом на всех этапах цикла.*

При написании ВКР студент показал готовность к обоснованию актуальности, значимости, ожидаемых результатов, сфер их применения; показал не высокий уровень работоспособности, прилежания.

Автор продемонстрировал способность определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений; а также оценивать решение поставленных задач в соответствии с запланированными результатами контроля.

Содержание ВКР систематизировано, выстроено логично, выводы отражают основные положения параграфов, глав ВКР. Заключение работы соотносено с задачами исследования, отражает основные выводы.

Анализ выпускной квалификационной работы позволяет утверждать, что автор владеет следующими компетенциями: способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу, способностью совершенствовать и развивать свой интеллектуальный и общекультурный уровень (ОК-1); способностью к самостоятельному освоению и использованию новых методов исследования, к освоению новых сфер профессиональной деятельности (ОК-3); способностью применять современные методики и технологии организации образовательной деятельности, диагностики и оценивания качества образовательного процесса по различным образовательным программам (ПК-1); способностью анализировать результаты научных исследований, применять их при решении конкретных научно-исследовательских задач в сфере науки и образования, самостоятельно осуществлять научное исследование (ПК-5); готовностью к систематизации, обобщению и распространению отечественного и зарубежного методического опыта в профессиональной области (ПК-12).

#### ОБЩЕЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

*Выпускная квалификационная работа «Условия реализации функций менеджмента в дошкольной образовательной организации» студента Козыревой Светланы Алексеевны соответствует основным квалификационным требованиям, предъявляемым к квалификационной работе выпускника УрГПУ, и рекомендуется к защите.*

Руководитель ВКР:

Бухарова И.С., кандидат педагогических наук, доцент:  
кафедра педагогики и психологии детства УрГПУ

Подпись \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

14.02.2019