

Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
(АНО ВО Университет «МИР»)

Факультет заочного обучения
Кафедра «Государственного и муниципального управления и правового
обеспечения государственной службы»
Программа высшего образования
Направление подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное
управление»
Профиль «Проектная деятельность в государственном
и муниципальном управлении»

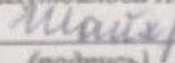
ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:
к.ю.н., доцент, Березовский Д.В.



_____ (подпись)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
«МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ
РУКОВОДИТЕЛЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»

Выполнила:
Шайхутдинова А.Ф., гр. ЗГМУ-143А


_____ (подпись)

Научный руководитель:
к.соц.н., доцент Сергеева С.Ю.


_____ (подпись)

Самара

2018

Оглавление

Введение.....	3
1. Теоретические основы культуры управленческой деятельности руководителя современного дошкольного образовательного учреждения.....	6
1.1. Особенности управленческой культуры руководителя дошкольной организации	6
1.2. Нормативно-правовые основы регулирования управленческой деятельности руководителя дошкольной организации.....	13
1.3. Технологии повышения качества управления дошкольной образовательной организацией	18
2. Совершенствование механизма повышения уровня управленческой культуры руководителя дошкольной образовательной организации	26
2.1. Система управления дошкольной образовательной организацией и роль руководителя в его деятельности (на примере МБУ детского сада №46 «Игрушка»)	26
2.2. Внедрение проектного подхода в деятельность руководителя МБУ детского сада № 46 «Игрушка»	30
2.3. Внедрение проектной деятельности в педагогический коллектив в сопровождении руководителя дошкольной образовательной организации.....	36
Заключение.....	48
Список использованной литературы	51
Приложение.....	56

Введение

Новый закон «Об образовании в Российской Федерации» придал дошкольному образованию статус первого уровня общего образования и изменил всю структуру системы дошкольного образования из-за переименования типа дошкольного образовательного учреждения в форму дошкольной образовательной организации.

Данные нововведения требуют глубоких качественных перемен в системе управления дошкольными образовательными организациями с использованием современных технологий управления.

Развитие профессиональной компетентности - это динамичный процесс усвоения и модернизации профессионального опыта, ведущий к развитию индивидуальных профессиональных качеств, накоплению профессионального опыта и совершенствованию педагога дошкольного образования.

За период с 2013 по 2018 годы поменялась практически вся нормативно - правовая база и основные финансово-хозяйственные механизмы управления на основе изменений в трудовом, бюджетном, административном, налоговом кодексах и введения новых механизмов государственной регламентации деятельности образовательных организаций.

Актуальность данной темы заключается в том, что механизмы повышения уровня управленческой культуры руководителя дошкольной организации, являются необходимым звеном, эффективного функционирования и результативности воспитательно-образовательной работы, что является одной из приоритетных задач государственной политики в данной сфере, которые обуславливаются стандартом нового поколения и требованиями к руководителю дошкольной образовательной организации.

Успешность развития учреждения во многом зависит от руководителя. Его способностью оперативно принимать решения, нацеливать коллектив на непрерывное развитие, творческий рост.

Руководитель должен быть экспертом и стратегом в области управления деятельностью дошкольной организации. Человеком, способным обеспечить постановку, прогнозирование и оценку степени соответствия целей и результатов образования ребенка, деятельности сотрудников и всей ДОО как социальной единицы, то есть управлять качеством образовательного процесса.

Теория управления, решающая задачу обеспечения эффективности управленческого процесса, представлена в трудах отечественных и зарубежных ученых: А. Г. Аганбегяна, М. Альберта, В. Г. Афанасьева, Ю. И. Бобракова, Д. М. Гвишиани, М. Мескона, А. Файоля, Ф. Хедоури и других. В их работах выявлены основы управления, изучены функции, структура органов управления и пути совершенствования управленческой деятельности.

Отдельным аспектам управленческой деятельности руководителей дошкольных образовательных организаций посвящены работы К.Ю. Белой, А.К. Бондаренко, Е.Ю. Демуровой, Т.С. Комаровой, Л. В. Поздняк, Р.Я Спружа, А.Н. Троян и др. Ими обоснованы требования к руководителю, выделены основные направления его деятельности.

Наиболее важными для выпускной квалификационной работы явились труды авторов Ю.А. Конаржевского, Э.В. Литвиненко, В.Г. Молчанова, Г.М. Тюлю, Т.Н. Шамовой, в которых разработаны варианты программ оценки управленческой деятельности руководителя в системе образования.

Цель работы - совершенствование механизма повышения уровня управленческой культуры руководителя дошкольной образовательной организации.

В рамках исследования поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть особенности управленческой культуры руководителя дошкольной организации;
2. Изучить нормативно-правовые основы регулирования управленческой деятельности руководителя дошкольной организации;
3. Проанализировать технологии повышения качества управления дошкольной образовательной организации;

4. Исследовать систему управления дошкольной образовательной организацией и роль руководителя в его деятельности (на примере МБУ детского сада №46 «Игрушка»);

5. Проанализировать внедрение проектного подхода в деятельность руководителя МБУ детского сада № 46 «Игрушка»;

6. Рассмотреть и проанализировать внедрение проектной деятельности в педагогический коллектив в сопровождении руководителя дошкольной образовательной организации.

Объектом исследования выступает управленческая культура руководителя дошкольной образовательной организации.

Предметом исследования является повышение уровня управленческой культуры современного руководителя дошкольной образовательной организации.

В работе применялись следующие методы исследования: теоретический анализ литературы и нормативно-правовых актов, анализ и обобщение управленческого опыта руководителей дошкольных организаций.

Работа отвечает выдвинутой цели и имеет следующую структуру: введение, две главы, заключение и список использованной литературы.

1. Теоретические основы культуры управленческой деятельности руководителя современного дошкольного образовательного учреждения

1.1. Особенности управленческой культуры руководителя дошкольной организации

Целью данного параграфа является определение понятия «управленческая культура», её особенностей, процесса ее развития, функции в образовательном учреждении.

За последние несколько лет в Российской Федерации были приняты нормативные правовые акты, определяющих значение профессии педагог дошкольного образования, значимость задач, которые должны быть решены в профессиональной деятельности педагогических работников дошкольной образовательной организации.

К таким нормативным правовым актам относятся федеральные государственные образовательные и профессиональные стандарты, государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2016 – 2020 годы. В указанных документах подчеркивается необходимость профессионального развития руководителей дошкольной образовательной организации, основанного на использовании последних достижений науки, современных педагогических технологий. Кроме того, определяется обширный перечень трудовых функций и профессиональных умений педагога, которые служат нормативной основой для разработки образовательных программ, реализуемых организациями дополнительного профессионального образования [5].

Очевидно, из этого следует, что на данном этапе существует необходимость рассмотреть и проанализировать теоретические аспекты управленческой деятельности современного руководителя дошкольного образовательного учреждения.

Управление персоналом в образовательной организации является одним из важнейших направлений в работе заведующего. Для того чтобы эффективно

управлять персоналом и оценивать его эффективность, необходимо знать, что такое управление персоналом и каковы цели этого процесса.

В научной литературе можно встретить примеры различного толкования понятия «Управление персоналом». Можно рассмотреть некоторые определения, наиболее близкие к управлению в дошкольном образовании.

Например, в определении В.П. Галенко управление персоналом представлено целым комплексом взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и высокого рейтинга образовательной организации.

А.Я. Кибанов под управлением персоналом понимает формирование и направление мотивационных установок работника в соответствии с задачами, стоящими перед образовательной организацией.

С.В. Шекшня считает, что управление персоналом призвано обеспечить ДОО необходимым числом работников, выполняющих требуемый объем функций. Что касается эффективности управления персоналом, то она определяется степенью реализации общих целей образовательной организации [7].

Е.В. Маслов утверждает, что управление персоналом, есть системное, планомерно организованное воздействие на процесс формирования и перераспределения трудовых ресурсов, на создание условий для использования трудовых качеств работников в целях обеспечения эффективности функционирования ДОО и всестороннего развития занятых в ней работников. Эффективность управления персоналом определяется наиболее полной реализацией поставленных целей при сокращении издержек на персонал. Данное определение Е.В. Маслова будет являться базовым в нашей работе, так как оно в полной мере отражает сущность и природу рассматриваемого вопроса в сфере деятельности дошкольных организаций.

Персонал является ключевым объектом системы управления персоналом.

Объекты управления персоналом - совокупность работников организации, которые не обладают свойствами коллектива, отдельно взятый работник также является объектом управления персоналом. В образовательной организации поиск и

подбор персонала осуществляется собственными силами и ресурсами, поэтому центры занятости, СМИ (газеты, журналы, радио, телевидение, Интернет) также выступают в роли объектов управления персоналом.

В исследованиях Н.И. Кабушкина представлена характеристика понятия управленческая культура, которая рассматривается им в широком и узком смыслах.

Так, в широком смысле термин «управленческая культура» употребляется для характеристики организационно-технических условий и традиций управления, профессионального и нравственного развития руководителя. В узком значении культура управленческого труда может трактоваться как служебная этика руководителя.

Специфика культуры управленческого труда состоит в том, что в ее основе лежат определенные нормы, которые должны строго соблюдаться.

Таблица 1 - Нормы управленческой культуры

Нормы	Значение
юридические нормы	отражены в нормативно-правовых актах. Культура руководителя в этом смысле состоит в знании и выполнении юридических норм;
моральные нормы	регулируют поведение руководителя в области нравственности и морали;
организационные нормы	устанавливают структуру организации, состав и порядок деятельности функциональных подразделений и их руководителей; правила внутреннего распорядка и другие нормы организационного плана, принятые в организации;
экономические нормы	регулируют экономическую деятельность организации.

Управленческая культура - понятие, которое включает в себя синтез деловых, профессиональных и личностных качеств руководителя организации, которые необходимы для продуктивной реализации административных и социально-психологических функций управления [8].

Так, по мнению В.А. Сластенина, компонентами управленческой культуры являются:

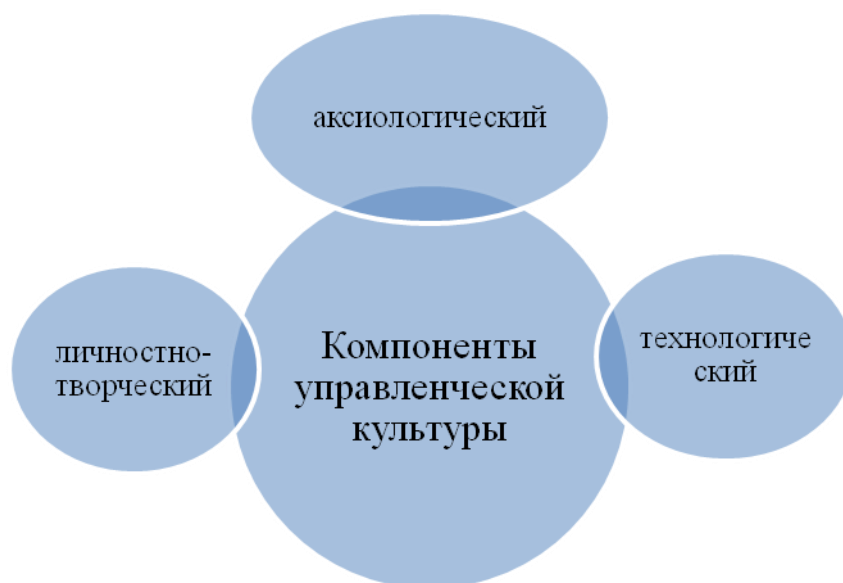


Рисунок 1- Компоненты управленческой культуры

Аксиологический компонент управленческой культуры руководителя образован совокупностью управленческих и педагогических ценностей, имеющих значение и смысл в руководстве современной дошкольной организацией.

В процессе управленческой деятельности руководитель усваивает новые теории и концепции управления, овладевает навыками, и в зависимости от степени их приложения в практической деятельности они оцениваются им как более или менее значимые. Имеющие в настоящий момент большую значимость для эффективного управления знания, идеи, концепции и выступают в качестве управленческо-педагогических ценностей [9].

Технологический компонент управленческой культуры руководителя включает в себя способы и приемы управления педагогическим процессом.

Технология управления предполагает решение специфических педагогических задач, которое очевидно основывается на умениях руководителя - менеджера в области педагогического анализа и планирования, организации, контроля и регулирования педагогического процесса. Уровень управленческой культуры руководителя зависит от уровня овладения приемами и способами решения указанных типов задач.

Личностно-творческий компонент управленческой культуры раскрывает управление педагогическими системами как творческий акт, не смотря на всю ответственность, алгоритмичность, деятельность руководителя является творческой.

Последовательная реализация стратегии и практики развития управленческой культуры руководителей учреждений образования и включают в себя следующие этапы:

1) создание модели развития управленческой культуры руководителей учреждения образования;

2) комплексная психолого-педагогическая диагностика исходного уровня управленческой культуры и связанных с ней личностно-профессиональных переменных;

3) создание адекватного образовательного поля (системы условий и факторов) развития управленческой культуры руководителей;

4) отбор и реализация комплекса технологий эффективного развития управленческой культуры;

5) мониторинг динамики развития всех структурных компонентов управленческой культуры руководителей и личностно-профессиональных переменных с учетом психолого-педагогических критериев и показателей;

6) эффективное развитие управленческой культуры руководителей учреждений образования. [7].

В самом общем виде алгоритм деятельности по развитию управленческой культуры может быть представлен как совокупность последовательных этапов:

- диагностического;
- проблемно-целевого;
- содержательно-деятельностного;
- рефлексивно-оценочного.

Опираясь на психолого-акмеологический подход (А.А. Бодалев, А.А. Деркач, Н.В. Кузьмина, И.В. Перминова, А.П. Ситников, В.Ф. Рубахин и др.), первоначально в алгоритме развития управленческой культуры руководителя следует выделять формирование отдельных показателей управленческой культуры.

Стоит отметить, что на заключительном этапе образуется интегративное свойство, что в свою очередь не только существенно повышает эффективность профессиональной деятельности, но и дает импульс прогрессивному развитию управленческой культуры руководителей образовательных учреждений.

Итак, рассмотрим процесс развития управленческой культуры, который подчиняется следующему алгоритму:



Рисунок 2- Алгоритм, процесса развития управленческой культуры

Осваивая ценности и технологии управления, руководитель преобразует, интерпретирует их, что определяется как личностными особенностями руководителя, так и особенностями объекта управления [10].

Становится очевидным, что управление педагогическими системами является сферой приложения и реализации способностей личности. В управленческой деятельности руководитель самореализуется как личность, как организатор.

Необходимо выделить, что функции управления имеют универсальный характер, т.е. применимы к любому объекту управления (образовательные, обеспечивающие, инновационные процессы). Выделяют общие (основные, операциональные) и конкретные функции управления образованием. Общие функции указывают на управленческое действие (например: планирование, контроль). Конкретные функции связаны со спецификой объекта управления и

указывают управленческое действие «плюс» его объект (например: планирование образовательного процесса, контроль финансовых средств). Каждая из функций выполняет свою важную роль в управленческом цикле, поэтому неправомерно разделять их по степени значимости. Однако в конкретный момент времени, при определенных обстоятельствах различные функции управления могут приобретать доминирующий характер.

Таким образом, в данном параграфе были рассмотрены понятия управление персоналом, описанные различными авторами в литературе, среди них выделено базовое понятие для данной работы; было определено понятие управленческой культуры руководителя; обозначены его нормы: такие как: юридические, моральные, организационные и экономические. Стоит отметить, что компонентами управленческой культуры принято считать: личностно-творческий, аксиологический, а также технологический. Был рассмотрен процесс развития управленческой культуры в виде алгоритма, который включает в себя этапы: диагностический, проблемно-целевой, содержательно-деятельностный, рефлексивно - оценочный.

Рассмотрены функции управления, которые имеют универсальный характер, т.е. применимы к любому объекту управления (образовательные, обеспечивающие, инновационные процессы). Выделяют общие (основные, операциональные) и конкретные функции управления образованием. Общие функции указывают на управленческое действие (например, планирование, контроль). Конкретные функции связаны со спецификой объекта управления и указывают управленческое действие «плюс» его объект (например, планирование образовательного процесса, контроль финансовых средств)

Стоит отметить, что управленческая культура есть понятие, которое включает в себя синтез деловых, профессиональных и личностных качеств руководителя дошкольной образовательной организации, которые необходимы для плодотворной реализации административных и социально-психологических функций управления.

1.2. Нормативно-правовые основы регулирования управленческой деятельности руководителя дошкольной организации

Целью данного параграфа является выявление правовых норм, предъявляющих требования к управленческой деятельности руководителя дошкольной организации.

Современная дошкольная организация представляет собой сложную систему, которая требует управления, как правило, объединяет небольшой коллектив педагогических работников, учебно-вспомогательный, технический и другой персонал, который обеспечивает условия пребывания, воспитания и обучения детей.

Эффективность управления образовательной системой во многом зависит от грамотных действий руководителей разного уровня, которые должны опираться на основы управленческой науки и знать специфику организации дошкольного образования.

В последние годы дошкольное образование претерпело достаточно серьезное реформирование; пересмотрены концептуальные основы, приняты важные решения, расширяющие права и возможности педагогов. Также был принят новый Федеральный государственный стандарт, который требует введения новых приоритетных направлений в деятельности дошкольной образовательной организацией.

Согласно Федеральному закону Российской Федерации от 29 декабря 2012г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» дошкольное образование впервые стало самостоятельным уровнем общего образования. С одной стороны, это признание значимости дошкольного образования в развитии ребенка, с другой - повышение требований к дошкольному образованию. Кроме того, приказом Министерства Образования и науки Российской Федерации от 17 октября 2013 года № 1155 был утвержден Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования (далее по тексту ФГОС ДО). ФГОС ДО разработан впервые в российской истории в соответствии с требованиями вступившего в силу с 1 сентября 2013 году закона «Об образовании в Российской Федерации». Стандарт

нового поколения предъявляет новые требования к ожидаемым результатам общего образования, тем самым подразумевает новое содержание и способы управленческой деятельности руководителей дошкольных организаций. Федеральный государственный стандарт разработан на основе: Конвенции ООН о правах ребёнка; Конституции РФ и законодательства РФ [1].

Федеральный государственный образовательный стандарт включает в себя требования:

-к структуре образовательной программы дошкольного образования и её объёму;

-к условиям реализации основной образовательной программы дошкольного образования;

-к результатам освоения основной образовательной программы дошкольного образования [5].

Модернизация системы образования, введение ФГОС способствуют изменению содержания, усложнению функций, условий деятельности современных дошкольных образовательных организаций. Это влечёт за собой внушительные изменения аспекта управления, значительно усложняя деятельность руководителя, появляется потребность в поиске нового содержания, форм и методов организационно-управленческой деятельности.

Деятельность руководителя дошкольной организации изменяется и перестраивается, в аспектах новых ценностей, таких как, компетентность, конкурентоспособность, самоуправление, рынок образовательных услуг, самоорганизация, корпоративная культура, социальное партнерство. На основании изменения содержания дошкольного образования и системы управления определяются современные управленческие функции руководителя, а также направление деятельности педагогического коллектива, появляется ориентир на инновационный путь обеспечения качества дошкольного образования, поиск социальных партнёров в создании оптимальных и эффективных условий развития личности дошкольника.

В связи с изменениями в системе дошкольного образования, рассмотрим нормативно-правовую базу, которая регулирует его деятельность.

Нормативно-правовая база Российской Федерации по дошкольному образованию состоит из:

- законодательных актов;
- указов Президента РФ;
- постановлений Правительства РФ;
- ведомственных правовых актов (приказов, распоряжений, писем министерства образования и науки РФ);
- законов и нормативно-правовых актов субъектов РФ.

Управление дошкольным образовательным учреждением осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации с учетом особенностей, установленных Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности [1].

Весьма важное значение имеет, то, что дошкольная образовательная организация издает локальные акты, которые регламентируют его деятельность, а также деятельность руководителя дошкольной организации, которые являются важным источником регулирования:

- устав;
- договор с учредителем;
- приказы и распоряжения заведующего;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- коллективный договор;
- положение о премировании, надбавках и доплатах;
- трудоустройство;
- договор ДОУ о сотрудничестве с родителями (законными представителями);
- положение о попечительском совете;
- инструкция о жизни и охране детей;
- штатное расписание;

-графики работ сотрудников;

-планы работ учреждения.

В своей управленческой деятельности руководитель дошкольной образовательной организации должен руководствоваться документами организационной направленности:

-приказом, решение вышестоящих организаций о создании дошкольной образовательной организации;

-договором между Учредителем и образовательным учреждением (ФЗ «Об образовании» в Российской Федерации №273-ФЗ);

-свидетельством о государственной аккредитации государственного образовательного учреждения;

-уставом учреждения;

-свидетельством о государственной регистрации;

-лицензий на право ведения образовательной деятельности;

-контрактом и свидетельством на право оперативного управления земельным участком и зданием (ст.48, 51 ГК РФ);

-свидетельством о присвоении ИНН (ст.19 НК РФ);

-свидетельством о регистрации территориальных отделений пенсионного фонда РФ (ПРФ), Фонда социального страхования РФ (ФСС).

Единоличным исполнительным органом организации является руководитель -заведующий, который осуществляет текущее руководство деятельностью дошкольной образовательной организации.

Назначение заведующего учреждением, а также заключение и прекращение трудового договора, осуществление трудовых отношений с ним производятся в соответствии с трудовым законодательством, а также Положением о порядке назначения на должность, освобождения от должности и осуществления трудовых отношений с руководителями муниципальных предприятий и муниципальных учреждений и с учетом квалификационных требований, предъявляемых к данной должности.

Заведующий организацией несет в установленном законодательством Российской Федерации порядке ответственность за убытки, причиненные организации его виновными действиями (бездействием), в том числе в случае утраты имущества организации.

Уместным будет отметить, что для развития муниципального образования, актуализации и упрочения результатов обучения, согласно растущим требованиям социально-экономической среды, целесообразно внедрять такие организационные и управленческие меры, основанные на положениях действующего законодательства в области образования:

- учитывать в процессе реализации учебно-воспитательного процесса тенденции международного мониторинга качества образования;

- расширять диапазон мероприятий для реализации внешкольного (дополнительного) образования и развития профильного (профессионального) обучения на местах;

- совершенствовать возможности для обеспечения преемственности в образовании различных этапов и уровней: среднее - профессионально-техническое - выше - последипломное (дополнительное) - непрерывное;

- развивать учебные связи отделов образования местных администраций и образовательных учреждений с ведущими вузами и корпорациями других стран средствами сетевой образования и совместных тематических WEB-конференций.

Таким образом, в данном параграфе были определены нормативно-правовые основы управленческой культуры руководителя дошкольной образовательной организации, которыми регулируется его деятельность.

Стоит отметить что, управление дошкольной образовательной организации осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации с учетом особенностей, установленных Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности.

ДОО в своей деятельности руководствуется федеральными законами, указами и распоряжениями Президента РФ, постановлениями и распоряжениями

Правительства РФ, решениями соответствующего органа управления образованием, Типовым положением о ДОО, своим Уставом, договорами между учреждением, учредителями и родителями (лицами, их заменяющими). Также за основу берутся локальные акты; были рассмотрены компетенции в рамках осуществления должностных обязанностей руководителя дошкольной образовательной организации, требования, предъявляемые, к руководству дошкольной образовательной организацией, а также документы организационной направленности, которым должен руководствоваться руководитель.

1.3. Технологии повышения качества управления руководителя дошкольной образовательной организации

Целью данного параграфа является выявление технологий, повышающих качество управления руководителя дошкольной образовательной организации.

Современная социально-экономическая ситуация, которая сложилась в Российской Федерации, потребовала содержательных перемен во всех сферах общественной жизни, в том числе и в образовании. Изменившиеся требования к современным образовательным учреждениям были сформулированы в Законе РФ «Об образовании» и конкретизированы в национальной доктрине образования, где названа одна из главных задач - стимулирование и развитие инновационных процессов. Инновации должны затронуть не только содержание образования, но и сферу управленческой деятельности. Модернизация системы дошкольного образования в стране внесла коррективы в представления о характере управленческой деятельности руководителя дошкольной образовательной организации.

Стало очевидно, что проблемы обучения и воспитания, развития детей дошкольного возраста могут быть успешно решены только при совершенствовании системы управления на основе научных принципов, достижений высокого уровня профессионализма руководителей дошкольных учреждений, повышения квалификации педагогов, модификации подходов к организации педагогического

процесса. При изменяющемся образовании не может быть устаревшей системы управления, но и обновление системы управления требует определенного времени. Необходимо развивать технологии управления в дошкольном образовательном учреждении.

Сущность технологии можно рассмотреть в трёх основных аспектах. Сущностный отражает средство технологии, включающее орудие воздействия, целеполагающую деятельность, процесс преобразования. Согласно гносеологическому аспекту, технология - это систематизированное знание. Управленческий аспект означает рассмотрение технологии как целенаправленное применение любых видов знаний в различных сферах жизнедеятельности.

Таким образом, отмечается дивергенция и углубление содержательности понятия «технология». При этом первоначальное значение технологии как алгоритма производственной деятельности сохраняется как частный случай. Первоначально возникнув в производственной сфере, понятие «технология» постепенно распространилось на процессы обработки и нематериальных ресурсов. Логическим развитием этого стало возникновение понятия «технология управления». Технология по определению направлена на изменение характеристик исходного объекта или трансформацию его в другой объект, поэтому любую из них можно назвать производственной. Однако осмысленность и целенаправленность поведения сложных систем, каковыми являются люди и организации, в отличие от других объектов управления обосновывает выделение управленческих технологий в самостоятельную группу.

Одним из путей повышения эффективности управления дошкольным образовательным учреждением является внедрение в практику управленческих технологий, что в конечном итоге оказывает влияние на качество педагогического процесса. Технологии в управлении позволяют поднять на более высокий уровень планирование, организацию и другие управленческие функции руководителя, развивать органы самоуправления в ДОО, совершенствовать организационную структуру дошкольного учреждения, что тем самым создает благоприятные условия для профессионального и творческого роста педагогов, влияет на качество учебно-

воспитательного процесса, повышает конкурентоспособность дошкольного учреждения.

В современном виде большое значение имеет внедрение информационных технологий повышения качества управления руководителя дошкольной образовательной организации.

Для совершенствования управленческой деятельности заведующего детским садом необходимо усиление материальной базы, увеличение заработной платы руководящему составу и всему коллективу в целом, установление четких компетенций, а также повышение общеобразовательной и квалификационной подготовки, внедрение инновационных технологий.

Внедрение инноваций и модернизаций в управленческую деятельность заведующего детским садом не означает радикальных, революционных изменений, а предполагает постепенное обновление и совершенствование методов, средств, технологий управления, включая содержание управленческих функций.

Необходимо отметить, что современный руководитель, к которым, безусловно, относится и заведующий детским садом, должен обладать некоторыми личностными и профессиональными характеристиками.

К личностным характеристикам можно отнести: эмоциональная стабильность, отсутствие резких перепадов настроения, стрессоустойчивость, доброжелательность, открытость, способность принимать адекватные решения в обычных и экстремальных ситуациях, а также избегать конфликтов, высокий уровень коммуникативности, многозадачность, способность для общего дела делегировать полномочия, независимость мышления, в том числе, при принятии управленческих и иных решений.

К профессиональным качествам можно отнести: отличное знание менеджмента, теории и практики управления, педагогических дисциплин, основ психологии и психиатрии, обладать новаторскими качествами, уметь видеть перспективы развития своего коллектива и возглавляемого учреждения в целом.

Все перечисленное выше определяет актуальность темы и необходимость исследования механизма управленческих технологий в управление дошкольной образовательной организацией.

В соответствии с Национальной доктриной образования в Российской Федерации на период до 2025 г. современная педагогика в качестве одной из ведущих своих задач ставит создание и приумножение высококвалифицированного профессионального кадрового потенциала, способного к продуктивной интеллектуальной деятельности [2].

Востребованными сегодня становятся кадры, способные решать сложные профессиональные задачи и нести персональную ответственность за их решение, выстраивать стратегию собственного профессионально-личностного роста, готовые быстро адаптироваться к постоянно меняющимся условиям производственно-хозяйственной деятельности.

На муниципальном уровне качество образования обеспечивается системой организационных мероприятий, управленческих и технологических решений, которые упорядочивают реализацию общегосударственных задач в сфере образования в сети территориальных учебных заведений, ведь качество образования и обучения определяется, прежде всего, качеством учебно-воспитательного процесса и деятельностью его локальных субъектов.

Как было сказано ранее, в работе, управление персоналом - есть системное, планомерно организованное воздействие на процесс формирования и перераспределения трудовых ресурсов, на создание условий для использования трудовых качеств работников в целях обеспечения эффективности функционирования ДОО и всестороннего развития занятых в ней работников.

Основная задача управления человеческими ресурсами включает в себя учет раскрытия закономерностей и возможностей развития человека в его профессиональном и социальном окружении.

Необходимым условием руководства дошкольной образовательной организацией подразумевает применение технологий управления, а именно грамотно

выстроенных технологий управления со стороны руководителя дошкольной организации.

Применение в управленческой практике организациями современных социальных технологий способствует повышению эффективности принимаемых решений, направленных на снижение социальных рисков, разрешение социальных конфликтов, на активное взаимодействие с внешней социальной средой организации [18].

Итак, технология управления - это научное обоснованное, целенаправленное взаимодействие руководителей детского сада с другими субъектами воспитательно-образовательного процесса, ориентированного на достижение запланированного результата. Эффективность управленческой деятельности во многом зависит от способности администрации образовательной организации осуществлять руководство воспитательно-образовательным процессом на основе технологического подхода [19].

Стоит отметить, что управленческая культура, которая строится на технологических принципах, во многом даёт высокий уровень результативности управления.

Основные технологии управления дошкольной организацией, которые, несомненно, представляют собой залог повышения управленческой культуры руководителя являются:

-процессно-ориентированное управление (штатная технология) - в данной управленческой технологии значительное внимание уделяется вопросам взаимодействия подразделений. Иными словами, процессно-ориентированный подход позволяет объединить отдельные, иногда разрозненные усилия подразделений, направленные на выполнение конкретных функций, в единую цепочку объединенных усилий организации, направленных на достижение конкретных стратегических результатов; служит ориентиром для руководителя в определении содержания и основных направлений деятельности и определяется приоритетами в области дошкольного образования, которые приняты в регионе, области, соответствующем муниципалитете. Технология позволяет руководителю

ДОО определиться с социально ценными ожидаемыми результатами в области дошкольного образования; руководитель должен быть знаком с методами профессионального управления, которые на практике доказали свою эффективность. Это подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля [14];

-финансово-ориентированная технология направлена на выявление существующего резерва для финансирования и организации своей деятельности, сбалансированность материальных и финансовых ресурсов. Способствует решению проблем в контексте бюджетного процесса, а именно: оптимизация действующей сети, расширение форм и правового статуса учреждений, оказывающих услуги дошкольного образования; переход к новым формам финансового обеспечения предоставления государственных услуг; внедрение методов формирования бюджета, ориентированного на результат; руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия от применения подходов и методик управления, которые имеют свои сильные и слабые стороны в случае, когда применяются в конкретной ситуации;

-технологии маркетинга, это есть методы, направленные на успешную деятельность организации среди других. Применяя технологии маркетинга, организация может работать на целевом сегменте, обеспечить образовательно-воспитательную деятельность за счет глубокого понимания потребностей общества, успешно конкурировать с другими организациями благодаря лучшему знанию потребностей. Руководитель должен уметь грамотно выстраивать политику управления, необходимую для успешной реализации своей деятельности, а также должен обладать набором умений и навыков в данном направлении. Стоит отметить, что руководитель должен учитывать конкурентоспособность общеобразовательной услуги - обобщенная характеристика преимуществ по степени и затратам на удовлетворение потребности в образовании [10].

-Информационно-коммуникативные технологии (ИКТ), персонал контроллинг; это есть интерактивные технологии как, особая форма организации, с комфортными условиями взаимодействия:

-процесс взаимодействия организуется таким образом, что все участники оказываются вовлеченными в процесс познания, обсуждения;

-диалоговое общение ведет к взаимодействию, взаимопониманию, к совместному принятию наиболее общих, но значимых для каждого участника задач;

-каждый участник вносит свой особый индивидуальный вклад, имеет возможность обмениваться знаниями, собственными идеями, способами деятельности, услышать другое мнение коллег;

-участник может не только выразить свое мнение, взгляд, дать оценку, но и, услышав аргументы коллег, отказаться от своей точки зрения или существенно изменить ее;

-Управление по результатам можно определить, как систему управления и развития, с помощью, которой достигаются результаты, которые определены и согласованы всеми членами организации. Результативное мышление предполагает, что руководитель и подчиненный определяют результат, а затем исполнитель сам выбирает способы достижения, т.е. время, технологии и другие ресурсы. Задача руководителя заключается в том, что ему необходимо правильно донести до сотрудников цели, задачи, и как итог результат деятельности, для успешной реализации замыслов; руководитель организации должен четко владеть ситуацией.

-технология управления развитием (программно-целевое управление, управление опережающее, управление проектное, менеджмент сотворчества); предполагается, что технология управления развитием сотрудников в организации - это профессионально осуществляемое управление сотрудников в условиях рыночных отношений в сфере образовательной деятельности, которое направлено на получение результата и повышение эффективности работы сотрудников образовательной дошкольной организации [11].

Руководитель должен увязывать конкретные приемы, имеющие наименьшие негативные последствия, обеспечивая тем самым наиболее эффективное достижение целей учреждения в существующих условиях.

Профессиональные знания руководителя предполагают осознание трех принципиально различных инструментов технологии управления.

Таблица 2 – Инструменты технологии управления

Инструменты технологии управления		
Организация (происходит воздействие на человека сверху): -при помощи мотивации -планирование -реорганизация контроля и планирование деятельности -распределение материальных благ	Управленческая культура вырабатываемая и признаваемая обществом, организацией, группой людей социальные нормы, установки, особенности поведения.	Рынок образовательной услуги рыночные отношения, т.е. основанные на купле-продаже продукции и услуг.

Таким образом, в данном параграфе были представлены современные технологии управления; технологии повышения качества управленческой деятельности руководителя дошкольной организации, такие как: процессно-ориентированное управление; финансово-ориентированная; технологии маркетинга; информационно-коммуникативные технологии (ИКТ), персонал контроллинг; управление по результатам; технология управления развитием (программно-целевое управление, управление опережающее, управление проектное, менеджмент сотворчества).

В связи с тем, что стандарт нового поколения предъявляет новые требования к ожидаемым результатам общего образования, тем самым подразумевает новое содержание и способы управленческой деятельности руководителей дошкольных организаций, стоит отметить, что управленческая культура руководителя дошкольной организации является несомненным показателем уровня управленческой деятельности и механизмы и технологии её повышения являются актуальным для руководителя организации.

2. Совершенствование механизма повышения уровня управленческой культуры руководителя дошкольной образовательной организации

2.1. Система управления дошкольной образовательной организацией и роль руководителя в его деятельности (на примере МБУ детского сада №46 «Игрушка»)

Целью параграфа является анализ структуры дошкольной образовательной организации, выявление роли руководителя в его деятельности.

Для исследования в данной работе была выбрана база практики: Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение г.о. Тольятти детский сад №46 «Игрушка».

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 46 «Игрушка» городского округа Тольятти (в дальнейшем именуемое МБУ) создано в соответствии с постановлением мэра г. Тольятти от 18.03.99. № 547-1/03-99 с приоритетным осуществлением познавательного-речевого направления развития воспитанников.

Учредителем МБУ является муниципальное образование - городской округ Тольятти в лице мэрии городского округа Тольятти. МБУ находится в ведомственном подчинении Департамента образования мэрии городского округа Тольятти.

Устав образовательного учреждения утвержден 21.05.2015 г. № 3308-р/3. Лицензия на осуществление образовательной деятельности № 00011635 серия 63ЛО1 регистрационный №-6041 от 05.10.2015 г.

Управление МБУ осуществляется в соответствии с законодательством РФ, Конституцией РФ, Законом об образовании в Российской Федерации, Конвенцией о правах ребенка и Уставом МБУ и строится на принципах единоначалия и соуправления, обеспечивающих государственно-общественный характер самоуправления.

Руководителем данной дошкольной образовательной организации является заведующий Горобец Наталья Александровна.

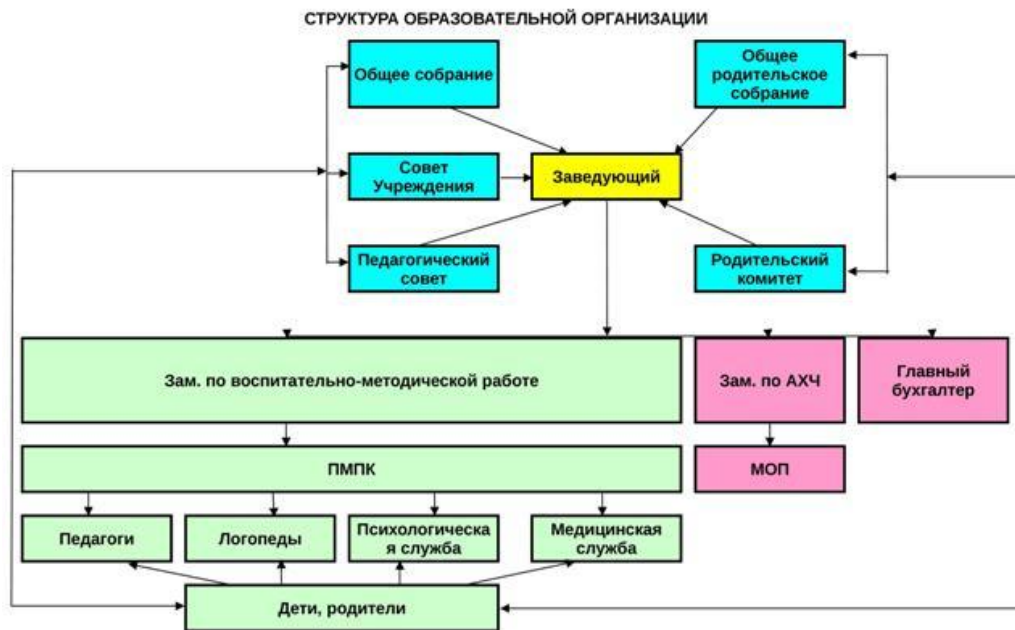


Рисунок 3 - Структура образовательной организации

Формами соуправления в МБУ являются: совет учреждения, общее собрание, педагогический совет (коллектив).

Рассмотрим компетенции структур управления дошкольной организации. К основным компетенциям совета учреждения относятся:

- вопросы развития организации, повышения эффективности финансово-экономической деятельности организации;
- разработка и принятие локальных актов организации;
- согласование перечня услуг, относящихся к основным и иным видам деятельности организации;
- согласование критериев распределения стимулирующей части фонда оплаты труда работников дошкольной образовательной организации;
- согласование проекта годового плана учебно-воспитательной работы;
- создание, при необходимости, комиссий, советов и установление их полномочий;
- внесение руководителю предложений по вопросам материально-технического обеспечения дошкольной образовательной организации.

Общее собрание работников дошкольной образовательной организации, основными компетенциями которого является:

-рассмотрение вопросов об укреплении и развитии материально-технической базы организации;

-безопасности условий труда работников, охраны жизни и здоровья воспитанников;

-обсуждение проекта коллективного договора и принятие решения о его заключении;

-рассмотрение Правил внутреннего трудового распорядка организации и иных локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права;

-утверждение результатов самообследования организации;

-выбор представителей работников Учреждения в Совет Учреждения и комиссию по урегулированию споров между участниками образовательных отношений;

-выбор в комиссию по трудовым спорам представителей работников или утверждение их после делегирования представительным органом работников [21].

К компетенциям педагогического совета дошкольной образовательной организации относятся:

-определяет содержание образовательного процесса в организации;

-разрабатывает и принимает образовательные программы организации;

-определяет учебные издания, используемые при реализации образовательных программ;

-рассматривает вопросы использования и совершенствования методов обучения и воспитания, образовательных технологий, электронного обучения;

-рассматривает вопросы функционирования внутренней системы оценки качества образования;

-анализирует качество образовательной деятельности, определяет пути его повышения;

-определяет пути совершенствования работы с родителями воспитанников;

-рассматривает вопросы повышения квалификации и переподготовки педагогических работников дошкольной образовательной организации;

-решает вопросы о внесении предложений о присвоении почетных званий, представлении их к поощрениям;

-принимает локальные нормативные акты по основным вопросам организации и осуществления образовательной деятельности;

-рассматривает вопросы аттестации педагогических работников организации;

-организует работу по выявлению, обобщению, распространению, внедрению передового педагогического опыта среди работников дошкольной образовательной организации;

-заслушивает отчет о выполнении программы развития организации.

Хочется отметить, что, несомненно, главную роль в управляющей подсистеме выполняет заведующий дошкольной организации, который осуществляет основные управленческие функции: педагогический анализ, планирование, организацию, руководство и контроль. Функция управления - это отношение между управляющей системой и управляемым объектом, требующее от управляющей системы выполнения определенного действия для обеспечения целенаправленности или организованности управляемых процессов.

Роль руководителя рассматривается как особый вид профессионального труда (раньше руководителем становился лучший педагог, а управленческая деятельность считалась ступенью педагогической карьеры). Тем самым специфика руководителя заключается в его многоаспектности (многофункциональности):

-административный аспект; как администратор, руководитель, соблюдая правовые нормы, использует методы административного воздействия на подчиненных, комплектуя штат учреждения, обеспечивает расстановку кадров;

-организационный аспект; как организатор, руководитель направляет усилия сотрудников и подразделений на достижение поставленных целей, обеспечивает функционирование и развитие учреждения;

-специальный (профессиональный) аспект; как специалист (педагог), руководитель не только ставит задачи перед педагогическим коллективом, но должен и компетентно определять наиболее эффективные пути их решения;

-воспитательный аспект; руководитель обеспечивает воспитание производственного коллектива, формируя необходимые ценностные установки и мотивы деятельности, содействует развитию уровня профессиональной подготовленности, активности и производственной дисциплины;

-общественный (внешний) аспект; как общественный деятель, руководитель обеспечивает взаимодействие учреждения с внешней средой, представляет учреждение в других организациях и учреждениях [22].

Таким образом, в данном параграфе была рассмотрена структура организации МБУ детского сада №46 «Игрушка» г.о. Тольятти, органы управления дошкольного образовательного учреждения, такие как: руководитель дошкольной организации, которым является Горобец Н.А; его органы соуправления, то есть, совет учреждения, общее собрание работников дошкольной образовательной организации, педагогический совет; рассмотрены компетенции каждого органа.

В связи с тем, что стандарт нового поколения предъявляет новые требования к ожидаемым результатам общего образования, тем самым подразумевает новое содержание и способы управленческой деятельности руководителей дошкольных организаций, можно прийти к выводу, что существует необходимость применения современных управленческих технологий, направленных на повышение управленческой культуры руководителя дошкольной образовательной организации МБУ детского сада №46 «Игрушка».

2.2. Внедрение проектного подхода в деятельность руководителя МБУ детского сада №46 «Игрушка»

Целью данного параграфа является описание системы внедрения проектного подхода в деятельность ДОУ «Игрушка» по осуществлению профессионального самообразования педагогов в ДОУ.

Практика - отправная точка повышения квалификации. Противоречия, возникающие между уровнем знаний воспитателя и требованиями к ним, побуждают его к совершенствованию своей квалификации. Высокая степень

эффективности повышения квалификации воспитателей, во многом predeterminedена их учебой в учебных заведениях, где студенты получают достаточно глубокие и всесторонние знания, умения и навыки, как по предмету, так и по педагогике и психологии.

Стремительное развитие средств массовой информации - печати, радио, телевидения - включает в активную познавательную деятельность, как воспитанников, так и воспитателя. Многочисленные вопросы дошкольников требуют грамотных своевременных ответов, а значит, необходима целенаправленная организация самообразования, помогающего решать важные задачи непрерывного повышения профессиональных знаний, культурного уровня педагога, его интеллигентности. Тенденции развития и усиления самообразования в общей системе повышения квалификации педагогов выдвигают задачу постоянного совершенствования форм и методов обучения, педагогического руководства и контроля работы воспитателей в этом направлении.

Существенным вопросом организации самообразования становится разработка его оптимального содержания, учитывающего тенденции развития науки и образования. При этом необходимо помнить о принципиальных отличиях самообразования от общепринятых форм учебной деятельности. Если знания, полученные в процессе обучения в педвузе, служат фундаментом для развертывания деятельности педагога, то его самообразование способствует совершенствованию профессионального мастерства, решению конкретных задач педагогической деятельности.

Рассмотрим термин этого понятия. Самообразование - это целенаправленная познавательная деятельность, управляемая самой личностью; приобретение систематических знаний в какой-либо области науки, техники, культуры, политической жизни и т.п. С.И.Ожегов определяет самообразование как «приобретение знаний путем самостоятельных занятий без помощи преподавателя». Самообразование является одной из форм, которая повышает профессиональное мастерство педагогов.

Таким образом, самообразование направлено на решение главной задачи: служить эффективным средством совершенствования педагогического мастерства, улучшения научно-методической подготовки педагога, что требует квалифицированного педагогического руководства со стороны администрации самообразованием воспитателей. Всё это позволяет сделать вывод о том, что практическая работа педагога обуславливает необходимость в самообразовании.

Одной из форм повышения профессиональной квалификации воспитателей является реализация проектной деятельности, которая представляет собой одну из технологий управленческой культуры руководителя дошкольной образовательной организации.

Проект - организационно оформленное производственное действие, направленное на достижение сформулированной цели; проект состоит из мероприятий. Создается для решения какой-то крупной задачи (освоение новшества), в одну команду (проектная или проблемная, рабочая группа) собираются работники, способные решить поставленную задачу, назначается руководитель команды (руководитель инновационного проекта, заместитель руководителя по инновационной деятельности). Проектные структуры создаются, как правило, когда ДОО работает в режиме развития. Руководители проектов не имеют административных полномочий. Структуры, характеризующиеся одновременной реализацией нескольких проектов, называют матричными [24].

Явным достоинством проектного подхода является: эффективное использование кадрового потенциала. Его недостаток: временное изменение должностных обязанностей, увеличение нагрузки на участников проектных групп.

Как технология проектирование имеет широкую область применения на всех уровнях организации системы образования и позволяет более эффективно осуществлять аналитические, организационно-управленческие функции, обеспечивая в итоге более высокую конкурентоспособность специалиста.

В целях повышения управленческой культуры руководителя МБУ детского сада № 46 был выбран проектный подход в системе профессионального самообразования, так как он предполагает самосовершенствование педагогов в

сопровождении руководителя, тем самым, давая сотрудникам свободу творческой фантазии, проявлению инициативности, самостоятельной ответственности за свою деятельность, что, безусловно, положительно влияет на педагогическую деятельность организации в целом.

Стоит отметить, что существенная роль при формировании содержания самообразования принадлежит руководителю образовательной организации.

Одним из факторов, определяющих качество образовательного процесса, является уровень профессиональной квалификации педагогов. Поэтому стоит отметить, что современный руководитель обязательно уделяет внимание, как повышению собственной профессиональной квалификации, так и заботится о профессиональном росте своих подчиненных. Качество организации повышения квалификации влияет на результаты аттестации педагогов ДОО [23].

При выполнении проекта команда с помощью руководителя проекта: структурирует проект в логике научного исследования; включает в проект аргументацию его актуальности; обозначает цели и задачи проектного исследования; формулирует гипотезу исследования; определяет методы исследования; конкретизирует источники информации; выводит методологию исследования; определяет пути решения проблем; осваивает новое опытным путем; оформляет проект в виде выводов; подтверждает или опровергает гипотезу; выходит на новый спектр проблем.

Основные направления в системе профессионального самообразования педагогов в ДОО:

- ознакомление с новыми нормативными документами по вопросам дошкольного образования;
- ознакомление с новыми исследованиями по педагогике, психологии и др;
- изучение новых программ и педагогических технологий;
- ознакомление с передовой практикой дошкольных учреждений.

Дифференциация задач профессионального самообразования, исходя из опыта и стажа педагогов

Для молодых специалистов:

- осознание ценностей личностно-ориентированной модели образования;
- формирование основ педагогического мастерства;
- развитие конструктивных умений.

Для педагогов, работающих свыше пяти лет:

- овладение способами проектирования образовательного процесса с целью повышения его эффективности и качества в условиях вариативного образования;
- формирование умения анализировать научно-методическую литературу, применение полученных знаний на практике, активизация творческих способностей.

Для опытных, творчески работающих педагогов:

- развитие способностей к перепроектированию собственной деятельности в контексте тенденций развития психолого-педагогической науки и социального заказа общества;
- активизация творческого потенциала педагога;
- пропаганда своих достижений;
- развитие исследовательской деятельности.

Для педагогов без специального образования:

- овладение методикой работы с детьми;
- адаптация к педагогической деятельности.

В осуществлении профессионального самообразования педагогу необходима методическая помощь со стороны руководителя в решении следующих вопросов:

- в определении темы, цели и задач;
- в определении способов достижения цели и задач в ходе самообразования;
- в процессе реализации плана по самообразованию;
- в изучении и анализе результативности своей работы.

Таблица 3 - Этапы и содержание работы по самообразованию педагога в сопровождении деятельности руководителя

Этапы	Деятельность	
	Педагога	Руководителя
Подготовительный	-формирование потребности в самообразовании; -самооценка подготовленности;	-диагностика и анализ деятельности педагога -выявление проблемы, по

	-постановка целей и задач	которой желает работать педагог
Плановый	планирование работы по самообразованию	консультирование по разработке темы
Теоретический	теоретическое изучение темы	-создание условий для теоретической работы педагога: подборка научной и программно-методической литературы, подборка периодических публикаций, материалов из опыта работы; -оформление выставки «В помощь занимающимся самообразованием»
Практический	практическая деятельность: применение полученных знаний в практике - практическая работа с детьми, изготовление дидактических материалов	-оценка работы педагога по самообразованию при контроле образовательного процесса; -изучение дидактических материалов, подготовленных педагогом
Итоговый	подведение итогов самообразования	оказание помощи в оформлении материалов самообразования: -оформление выступлений, ППО; -редактирование материалов для публикации, для планирования образовательной работы -привлечение к участию в методической работе

Таким образом, в данном параграфе было рассмотрено проектирование в дошкольной образовательной организации, направленное на осуществление профессионального самообразования педагогов в сопровождении деятельности руководителя; основные направления в системе профессионального самообразования педагогов в ДОО; этапы и содержание работы по самообразованию педагога. Можно сделать вывод о том, что самообразование направлено на решение главной задачи: служить эффективным средством совершенствования педагогического мастерства, улучшения научно-методической подготовки педагога, что требует квалифицированного педагогического руководства со стороны администрации самообразованием воспитателей. Всё это позволяет сделать вывод о том, что практическая работа педагога обуславливает необходимость в самообразовании.

2.3. Внедрение проектной деятельности в педагогический коллектив в сопровождении руководителя дошкольной образовательной организации

«Целью данного параграфа является описание опыта МБУ детского сада №46«Игрушка» г.о.Тольятти проектной деятельности с педагогами в сопровождении руководителя дошкольной образовательной организации.

В качестве технологии повышения качества управленческой деятельности руководителя дошкольной организации была выбрана проектная деятельность, направленная на педагогический коллектив учреждения.

Как было сказано ранее в данной работе, технология управления развитием сотрудников в организации (программно-целевое управление, управление опережающее, управление проектное, менеджмент сотворчества) - это профессионально осуществляемое управление сотрудников в организации в условиях рыночных отношений в сфере образовательной деятельности, которое направлено на получение результата и повышение эффективности работы сотрудников образовательной дошкольной организации.

Работа по проектной деятельности разрабатывалась непосредственно руководителем дошкольной образовательной организации, при содействии методических сотрудников, т.е заместителя заведующего по методической части. Разработка проходила в три этапа: на первом диагностическом этапе проводилось обсуждение направления работы, которую необходимо проделать; на втором аналитическом этапе - выдвижение цели, из которой вытекают задачи проектной деятельности, выдвижение гипотезы, внедренной модели уровневой методической работы и индивидуальной поддержки профессионального саморазвития педагогов ДОО; на третьем практическом этапе работы - непосредственно разработка проекта.

Явным достоинством проектного подхода является: эффективное использование кадрового потенциала. Его недостаток: временное изменение должностных обязанностей, увеличение нагрузки на участников проектных групп

Непосредственно, объектом данного проектирования является структура и содержание уровневой методической работы в ДОО по повышению уровня управленческой культуры руководителя дошкольной образовательной организации.

Предметом проектирования является методическое сопровождение профессионального саморазвития воспитателя дошкольной образовательной организации.

Гипотеза проектной деятельности будет звучать так: если будет, разработана и внедрена модель уровневой методической работы и индивидуальной поддержки профессионального саморазвития педагогов ДОО, то будет обеспечено:

1) профессиональное саморазвитие педагога как непрерывный процесс качественного совершенствования себя как субъекта профессионального педагогического взаимодействия, тем самым на 15 % ежегодно увеличится доля педагогов, имеющих высокий и средний уровень профессиональных компетентностей;

2) такие закономерности становления профессионального саморазвития воспитателя ДОО, как последовательные переходы от одного уровня к другому, будут характеризоваться качественными изменениями в профессиональной деятельности, поведении, отношениях воспитателя; появится основание для выделения стимулирующих условий построения методической поддержки; как следствие - увеличение доли педагогов, готовых к самостоятельному поиску решения возникающих проблем, их творческому преобразованию на основе анализа своей профессиональной деятельности, до 50 %;

3) вариативное содержание, методы и организационные формы методической поддержки профессионального саморазвития воспитателя ДОО позволят снизить долю педагогов, имеющих профессиональные деструкции на 10 % ежегодно от исходного уровня;

4) спектр возможностей для профессиональной самореализации каждого воспитателя расширится, тем самым увеличится доля педагогов, включенных в инновационную деятельность детского сада (представляющих свой опыт в педагогических сообществах на различных уровнях, участвующих в проектных

группах по модернизации приоритетных направлений деятельности учреждения) до 70 % по завершению проекта. [21]

Цель проектирования - разработать структуру и содержание уровневой методической работы и индивидуальной поддержки профессионального саморазвития воспитателя дошкольного образовательного учреждения и внедрить в практику ДОО.

В соответствии с целью, были выдвинуты задачи проекта:

1) разработка и внедрение плана работы направленного на повышение педагогического мастерства;

2) обеспечить введение в практику программ повышения информационной компетентности воспитателей, направленных на максимальное использование компьютерных и мультимедийных технологий для проектирования работы с воспитанниками;

3) обеспечить индивидуальное методическое сопровождение профессиональной деятельности каждого педагога, направленное на повышение уровня мотивационной готовности педагогов к профессиональному и личностному развитию.

Как было сказано ранее в работе в условиях повышения требований к профессионализму педагогов необходимо принципиальное отличие и новизна подходов к организации методической службы ДОО:

-новый организационный подход в содержании методической работы, в реализации принципов, в модели педагога;

-командной работы с педагогами;

-понимание методической работы как целостной системы повышения квалификации и профессионализма педагогов;

-перенос центра тяжести в методической работе на проблемы развития интеллекта и общей культуры воспитателей, на формирование новых компетенций их профессионального мастерства.

Компонентами содержания работы по управлению работой педагогов посредством разработки проекта являются:

целевой - формирование целей и задач по управлению работой педагогов;

проектировочный - определение направлений, принципов, функций управления, отбор форм и мероприятий по реализации целей и задач управления;

конструктивный - определение актуальных форм работы, построение плана действий по управлению;

процессуальный - распределение функций и обязанностей, делегирование полномочий, создание нормативно-планирующей документации, организация и проведение работы с педагогами;

коммуникативный - обеспечение связи между участниками проекта, руководителем, педагогами.

В основу проектирования изменений в кадровом обеспечении образовательного процесса положены Федеральные государственные образовательные стандарты и условия реализации основной образовательной программы дошкольного образования.

В ходе разработки была определена ведущая педагогическая идея (замысел) проекта: постепенный переход от организационной методической работы к самообразованию, саморазвитию, созданию индивидуальной программы развития педагога, от обязательных к добровольным формам участия воспитателей, от эпизодических форм повышения квалификации к непрерывному образованию.

Согласно цели проекта, и его задачам, велась работа по составлению уровневой методической работе с педагогическим коллективом.

Таблица 4- Содержание работы над проектом в сопровождении руководителя

Этапы	Стадия проекта	Содержание	Специалисты, участвующие в работе
1. Ориентационный этап; 2. Содержательный этап; 2.1 «Ознакомление»; 2.2 «Освоение» 2.3 «Проживание»; 3. Рефлексирующий этап; 4. Этап совершенствования.	Мотивация сотрудников в деятельности организации	Материальное стимулирование, поощрения, благодарности, вовлечение педагогов в стадию проекта «Мотивация сотрудников МБУ детского сада №46 Игрушка», в которой будут разработаны предложения самих педагогов, действия со стороны руководителя образовательной организации, способствующие на их взгляд к плодотворной	Руководитель организации, заместитель заведующего по методической части

		деятельности в учреждении	
	Использование современных технологий (ИКТ)- в своей деятельности	-обучение по ИОЧ, посещение семинаров, просмотр вебинаров, проведение мастер-классов; -вовлечение сотрудников организации в стадию проекта «Использование современных технологий (ИКТ), как залог становления педагога-21 века» в МБУ детском саду № 46. В данной стадии проекта будет использоваться успешный опыт работы в направлении, а также разработка и описание новейших технологий работы.	Руководитель организации, заместитель заведующего по методической части
	Профессиональная коррекция педагогических затруднений в работе с воспитанниками	Консультация (индивидуальные, групповые), беседы с педагогическими сотрудниками. Вовлечение в стадию проекта «Мастерство педагога на современном этапе» в МБУ детском саду №46 «Игрушка	Руководитель организации, заместитель заведующего по методической части

Сроки реализации проекта: 2017-2019 гг.

Участники проекта: руководитель, заместитель заведующего по методической части, педагогический коллектив.

Целевые ориентации проектирования изменений определены исходя из миссии современного педагога. Каждый педагог должен владеть на достаточном уровне компетенциями, гарантирующими:

- создание психолого-педагогической безопасности и ситуации развития для каждого воспитанника;
- стимулирование и поддержку инициатив ребенка;
- обучение воспитанников различным способам деятельности и жизненного проектирования;
- организацию педагогического сотрудничества с детьми и их родителями.

Согласно обозначенным целевым ориентациям, деятельность по проектированию проведена с учетом нижеследующих принципов: принцип «зоны ближайшего развития»; принцип «стимулирования личностного и профессионального развития»; принцип «непрерывности и преемственности».

Соответственно, в условиях повышения требований к профессионализму педагогов необходимо принципиальное отличие и новизна подходов к организации методической службы ДОО:

- новый организационный подход в содержании методической работы, в реализации принципов, в модели педагога;

- командной работы с педагогами;

- понимание методической работы как целостной системы повышения квалификации и профессионализма педагогов;

- перенос центра тяжести в методической работе на проблемы развития интеллекта и общей культуры воспитателей, на формирование новых компетенций их профессионального мастерства.

С целью оценки готовности педагогов ДОО к постоянному личностному и профессиональному развитию проведена оценка кадрового потенциала образовательного учреждения по формальным и результативным характеристикам.

Наряду с положительными характеристиками профессионализма педагогического коллектива выявлены проблемные зоны кадрового обеспечения: наличие 20 % педагогов со стажем работы до 5 лет, с одной стороны, свидетельствующее о перспективности кадрового обеспечения образовательного процесса, с другой стороны, требующее индивидуального психолого-методического сопровождения деятельности этой категории педагогов.

Стоит отметить, что каждый пятый педагог в дошкольной организации имеет за плечами опыт работы более 20 лет. Педагоги этой группы в большей степени подвержены профессиональным деформациям (педагоги с потерей квалификации, с профессиональной стагнацией и равнодушием, с беспочвенным завышением самооценки и агрессивностью и большая часть - педагоги, мотивированные на поиск средств реабилитации). Данный факт доказывает, что необходима системная работа администрации как по реабилитации педагогов, которые имеют профессиональные деформации, так и по профилактике их появления у другой части воспитателей.

Для оценки личностных и профессиональных качеств воспитателей использовалась анкета «Совершенствование профессиональных и личностных

компетенций педагогов» (приложение 1), которая позволила выявить проблемные зоны в уровне сформированности ключевых компетентностей педагога.

Проведенные исследования выявили слабые стороны в системе организационно-методического сопровождения образовательного процесса в учреждении и позволили определить проблемное поле:

-система организационно-методического сопровождения, которая уже существует в организации не содержит раздела по коррекции профессиональных затруднений воспитателей в проектировании работы с воспитанниками;

-отсутствие желания у педагогов пользоваться современными средствами ИКТ;

-отсутствие мотивационной готовности воспитателей для принятия помощи в развитии профессионального и личностного потенциала;

-отсутствие системы непрерывного профессионального развития воспитателей учреждения;

-отсутствие мотивационной включенности сотрудников в процессы модернизации образования.

Основные возможные причины существующего проблемного поля в методическом обеспечении профессиональной деятельности педагогов:

1. Недостаточный учет не только профессиональных умений и навыков, творческих способностей, но и личных мотивов педагога при определении перспектив его профессионального развития;

2. Недостаточная эффективность деятельности администрации по созданию условий для самореализации каждого специалиста;

3. Отсутствие эффективной системы предоставления возможности самостоятельного выбора педагогами маршрутов профессионального роста и вовлечения их в процесс управления деятельностью образовательного учреждения.

Исходя из необходимости устранения причин, выявленных в ходе исследования проблем, определены следующие направления проектируемых изменений:

-модернизация психолого-методического сопровождения профессиональной деятельности воспитателей в аспекте возможности для формирования индивидуальной образовательной траектории каждого педагога;

-модернизация системы мотивации воспитателей к саморазвитию в аспекте поддержки, поощрения инициатив педагогов в решении профессиональных проблем, педагогов, целенаправленно занимающихся самообразованием, на основе объективной оценки профессионального роста, как педагога, так и педагогического коллектива в целом;

-модернизация структуры и содержания деятельности администрации по сохранению и развитию психологического здоровья воспитателей.

Ресурсное обеспечение проекта:

-нормативно-правовые документы;

-кадровые ресурсы (выявлены следующие дефициты: недостаточный уровень сформированности профессиональной компетентности отмечен у 13 % педагогов);

-материально-технические;

-научно-методические;

-социально-организационные (социальное партнерство): дефицит - отсутствует тесная связь с научными учреждениями, не организована кооперированная связь с другими ДОО по внедрению и апробации новой модели ООП.

Планируемые результаты, целевые индикаторы и показатели достижения прогнозируемых результатов:

Для оценки разработки и внедрения персонифицированных программ по коррекции профессиональных затруднений воспитателей выделено 5 индикаторов. Один из них – снижение доли педагогов, имеющих профессиональные деструкции, на 10 % ежегодно.

В задаче «обеспечение введения в практику программ повышения информационной компетентности воспитателей, направленных на максимальное использование компьютерных и мультимедийных технологий для проектирования работы с воспитанниками» самым важным, является индикатор: увеличение доли

воспитателей, использующих компьютерные и мультимедийные технологии, цифровые образовательные ресурсы в образовательном процессе, на 1-2 % ежегодно.

В обеспечении индивидуального методического сопровождения профессиональной деятельности каждого педагога, направленного на повышение уровня мотивационной готовности педагогов к профессиональному и личностному развитию, выделено 4 основных индикатора достижения цели. Наиболее существенным среди них является: увеличение доли педагогов, включенных в инновационную деятельность детского сада (представляющих свой опыт в педагогических сообществах на различных уровнях, участвующих в проектных группах по модернизации приоритетных направлений деятельности учреждения), до 70 % от общего количества педагогов к сентябрю 2019 г.

Ограничения и риски при реализации мероприятий проекта:

Стоит отметить, что в ходе реализации проекта могут возникнуть дефициты, для предотвращения, устранения (минимизации) которых будут предприняты соответствующие мероприятия.

Так, например, обозначен риск «низкая степень психологической включенности педагогов в деятельность ОУ», соответственно, по устранению данного риска были предложены следующие мероприятия:

- введение в практику программы изучения личностных и профессиональных качеств педагога (наблюдение, анкетирование, социологический опрос и т.п.);

- разработка и реализация дифференцированной программы повышения профессионализма педагогов на рабочем месте;

- использование социально-психологических методов мотивации педагогов: к профессионально-личностному росту, участию в инновационной деятельности, самооценке и самообразованию.

Разработка и реализация программы создания и распространения продуктов интеллектуального труда педагогов (сайт ОУ, СМИ, ТолВики и т. д.).

При наличии риска «Неэффективность механизмов контроля» будут реализованы мероприятия по разработке локального акта: «Положение о

внутреннем контроле учреждения», введена в практику управленческой деятельности «единая карта оценки личностных и профессиональных качеств педагога», «технологические карты контроля».

Прогнозируемые качественные и количественные результаты реализации проекта:

1. Результаты, значимые для субъектов образовательного процесса ДОО:

Создание модели стимулирования педагогов к постоянному личностному и профессиональному развитию обеспечит возможность:

-перейти от периодического повышения квалификации педагогов к их непрерывному образованию на основе использования персонифицированных программ профессионального и личностного развития педагога;

-создать условия для формирования новых образовательных потребностей педагогов, побуждающих педагогов к работе над достижением высокого уровня компетентностей, стремлению к постоянному саморазвитию, расширению кругозора, формированию общей, профессиональной и методологической культуры;

-вовлечь в деятельность по осуществлению проекта 15 педагогов д/с – имеющих профессиональные деструкции, соответственно, воспитанников данных возрастных групп: не менее 200 детей (средняя, старшая, подготовительная группы), не менее 360 родителей, тем самым позволит увеличить степень вовлеченности родительской общественности в деятельность д/с;

-реализовать персонифицированные программы по коррекции профессиональных затруднений воспитателей (для 100 % воспитателей, их имеющих);

-обеспечить введение в практику программ повышения информационной компетентности воспитателей, направленных на максимальное использование компьютерных и мультимедийных технологий, для проектирования работы с воспитанниками;

-обеспечить увеличение доли педагогов, практически использующих интернет-ресурсы, ведущих дистанционную работу с родителями и воспитанниками (в т. ч. с ОВЗ) в среднем ежегодно на 3–4 % от исходного значения;

-обеспечить увеличение доли педагогов, имеющих индивидуальное методическое сопровождение, направленное на повышение уровня мотивационной готовности педагогов к профессиональному и личностному развитию;

-увеличить долю педагогов, удовлетворенных содержанием их профессиональной деятельности, на 15% ежегодно от исходного значения;

-увеличить долю педагогов, проявляющих инновационную и методическую активность, до 70 %;

-увеличить долю воспитателей с адекватной самооценкой ежегодно на 3 % от исходного результата;

-разработать карты оценивания профессиональной деятельности педагогов (рейтинговые таблицы, оценочные карты, карты учета деятельности педагогов);

-увеличить долю родителей, удовлетворенных качеством оказания образовательных услуг в ДОО, за счет разработанных методических рекомендаций и персонифицированных программ для воспитателей.

Были выполнены следующие требования к содержанию проекта: актуальность, соответствие современным тенденциям в развитии выбранной сферы деятельности; целевая направленность результатов проектных разработок, на улучшение эффективности деятельности исследуемых объектов; аналитическая обработка эмпирических данных по проектной тематике; формулирование конкретных и действенных рекомендаций, направленных на решение проблемы проекта; четко сформулированные, конкретные выводы по результатам проектного исследования.

2. Результаты, значимые для педагогического сообщества:

- будет разработана структура и содержание уровневой методической работы и индивидуальной поддержки профессионального саморазвития воспитателя и внедрена в практику ДОО»[9].

Таким образом, в данном параграфе был описан опыт проектирования в сопровождении руководителя дошкольной образовательной организации; были определены задачи проектной деятельности; цели; предположена гипотеза.

Стоит отметить, что самообразование направлено на решение главной задачи: служить эффективным средством совершенствования педагогического мастерства, улучшения научно-методической подготовки педагога, что требует квалифицированного педагогического руководства со стороны администрации самообразованием воспитателей. Всё это позволило сделать вывод о том, что практическая работа педагога обуславливает необходимость в самообразовании.

Ведущая педагогическая идея (замысел) проекта: постепенный переход от организационной методической работы к самообразованию, саморазвитию, созданию индивидуальной программы развития педагога, от обязательных к добровольным формам участия воспитателей, от эпизодических форм повышения квалификации к непрерывному образованию.

Заключение

Рассмотрев особенности управленческой культуры руководителя дошкольной организации в данной работе, сделаны следующие выводы.

В первую очередь, под управлением персоналом следует понимать системное, планомерно организованное воздействие на процесс формирования и перераспределения трудовых ресурсов, на создание условий для использования трудовых качеств работников в целях обеспечения эффективности функционирования ДОО и всестороннего развития занятых в ней работников. Эффективность управления персоналом определяется наиболее полной реализацией поставленных целей при сокращении издержек на персонал.

Во-вторых, управленческая культура есть понятие, которое включает в себя синтез деловых, профессиональных и личностных качеств руководителя дошкольной образовательной организации, которые необходимы для плодотворной реализации административных и социально-психологических функций управления. Компонентами управленческой культуры принято считать: личностно-творческий, аксиологический, а также технологический. Также был рассмотрен процесс развития управленческой культуры в виде алгоритма, который включает в себя следующие этапы: диагностический, проблемно-целевой, содержательно-деятельностный, и рефлексивно-оценочный.

Функциями управленческой культуры являются: такие как, административно-управленческая функция; культура принятия управленческого решения; развитие инновационной деятельности, управление ею; развитие инновационной деятельности, управление ею, создание творческого педагогического коллектива; а также мотивирование коллектива.

Изучив нормативно-правовые основы регулирования управленческой деятельности руководителя дошкольной организации сделан следующий вывод. Управление дошкольной образовательной организации осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации с учетом особенностей, установленных Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в

Российской Федерации» на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности. ДОО в своей деятельности регулируется федеральными законами, указами и распоряжениями Президента РФ, постановлениями и распоряжениями Правительства РФ, решениями соответствующего органа управления образованием, Типовым положением о ДОО, своим Уставом, договорами между учреждением, учредителями и родителями (лицами, их заменяющими). Также за основу берутся локальные акты.

Проанализировав технологии повышения качества управления дошкольной образовательной организации сделан следующий вывод. К современным и эффективным технологиям качества управления относятся такие как: процессно-ориентированное управление; финансово-ориентированная; технологии маркетинга; информационно-коммуникативные технологии (ИКТ), персонал контроллинг; управление по результатам; технология управления развитием (программно – целевое управление, управление опережающее, управление проектное, менеджмент сотворчества).

В связи с тем, что федеральный государственный стандарт нового поколения предъявляет новые требования к ожидаемым результатам общего образования, тем самым подразумевает новое содержание и способы управленческой деятельности руководителей дошкольных организаций, был сделан вывод, что существует необходимость применения современных управленческих технологий, направленных на повышение управленческой культуры руководителя дошкольной образовательной организации МБУ детского сада №46 «Игрушка».

Данные нововведения требуют глубоких качественных перемен в системе управления дошкольными образовательными организациями с использованием современных технологий управления.

В рамках работы проводилось практическое исследование повышения управленческой культуры руководителя дошкольной организации.

В работе описаны современные технологии повышения управленческой культуры, и была предложена проектная деятельность в сопровождении руководителя дошкольной образовательной организации.

Предложенный проект призван обеспечивать поддержку профессионального саморазвития воспитателя в сопровождении руководителя дошкольной образовательной организации.

Список использованной литературы

Нормативно-правовые акты

1. Конституция РФ // СПС «КонсультантПлюс»
2. «Об образовании в Российской Федерации»: Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. №273 –ФЗ // СПС «КонсультантПлюс»
3. «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»: Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 25.12.2017) // СПС «Консультант Плюс»
4. «Об утверждении Положения о государственной аккредитации образовательных учреждений и научных организаций»: Постановление Правительства РФ от 14 июля 2008 г. № 522 // СПС «КонсультантПлюс»
5. «Об утверждении Положения о Федеральной службе по надзору в сфере образования и науки»: Постановление Правительства РФ от 17 июня 2004 г. № 300 // СПС «КонсультантПлюс»
6. «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих»: Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ №593 от 14 августа 2009 г. // СПС «КонсультантПлюс».
7. Методические рекомендации по проведению независимой оценки качества работы образовательных организаций (утверждено Министерством образования и науки Российской Федерации 14 октября 2013 г.) // СПС «КонсультантПлюс»
8. Национальная доктрина образования в Российской Федерации // Народное образование. - 2000. -№ 2. - С. 14-18.
9. Устав МБУ детского сада № 46 г.о. Тольятти от 21.05.2015 г. № 3308 - р/3.

Литература

10. Бурков В.И., Ириков В.А. Модели и методы управления организационными системами. -М., 2013. -115с.

11. Вечканова Н.В. Нормативно-правовое обеспечение деятельности образовательной организации в контексте нового федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» // Вопросы образования и науки в XXI веке. сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. 2013. -С.7-10.

12. Волобуева Л.М. , Морева Н.А. , Никифорова О.В. , Тимофеева И.В. Управление дошкольной образовательной организацией. Магистерская программа «Менеджмент в дошкольном образовании»: учебное пособие /; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Московский педагогический государственный университет». - Москва: МПГУ, 2015. -136 с.

13. Галимова Р.К., Якупов З.Я. Концепции магистерских программ // Фундаментальная наука и технологии - перспективные разработки. Материалы VII международной научно-практической конференции. н.-и. ц. «Академический». 2015. -С.6-9.

14. Горкина Л.А. Аспекты правовых основ организации и деятельности органов общественного управления образованием в РФ // Научные труды РАЮН. Вып. 11. В 2 т. Т. 2. - М.: Юрист, 2013.-С.4-10.

15. Горобец Н.А. Содержательная модель стимулирования педагогов к постоянному личностному и профессиональному развитию// Научное отражение. 2016. № 1 (1). -С.5-9.

16. Гребнев Л.С., Кузнецов М.Н., Понкин И.В. О новом федеральном государственном образовательном стандарте начального общего образования, утвержденном приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 6 октября 2009 г. № 373//Нравственные императивы в праве. - 2013. - № 2 (8). - С.4-8.

17. Грошев, И.В. Организационная культура: учебник / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юнити-Дана, 2015.- 120 с.
18. Дорожкин, Ю.Н., Орешников, И.М. Управленческая культура кадров в условиях реального времени / Ю.Н.Дорожкин, И.М.Орешников. - М., 2013. - 142 с.
19. Забайкин Ю.В. Управление персоналом / Ю. В. Забайкин; Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования "Российский заочный институт текстильной и легкой промышленности". Москва, 2014. -250 с.
20. Задворная, М.С. Инновационные формы обучения педагогов дошкольного образования в современной системе повышения квалификации / М.С. Задворная // Проблемы соврем. пед. образования. Сер.: Педагогика и психология / Гуманитар. - пед. акад. (фил.) «Крым. федер. ун - та им.В. И. Вернадского» (г. Ялта). - Ялта: Гуманитар. - пед. акад., 2016. - № 52, ч. 5. -С.6-10.
21. Звенигородская Н.Ф. Управление объединениями юридических лиц (ассоциациями, союзами) в сфере образования/ Звенигородская Н.Ф. Право и образование. - 2013. - № 2. -С.5-8.
22. Кожевников М.В., Алексеева Л.А. Культура управления и эффективность деятельности образовательного учреждения // Южно-Уральский педагогический журнал. 2015. № 3. -С.7-9.
23. Лукьянова Н. И. Проблемы правового регулирования территориальной организации местного самоуправления / Н. И. Лукьянова // Практика муниципального управления. - 2015. - № 2. -С.5-10.
24. Милютин, П. Управленческая культура личности и факторы ее развития / П.Милютин // Власть. - 2013.- № 5. -С.4-9.
25. Новиков А.М. Образовательный проект: методология образовательной деятельности. М.,2013.- 135 с.
26. Поташник М.Б. Управление качеством образования в вопросах и ответах // Народное образование. 2015. № 1. -С.3-10.
27. Рогалева Н.Л Современная концепция имиджа организации. М., 2016. - 320 с.

28. Селеменова Т.А., Крюкова М.С. О видах барьеров в педагогическом взаимодействии // Современное образование: содержание, технологии, качество. 2015. № 2. -С.4-8.

29. Слостенин В.А., Исаев И.Ф., Шиянов Е.Н., Педагогика / под ред.В.А. Слостенина. -9-е изд., перераб. - М.: Издательский центр "Академия", 2013.- 576 с.

30. Сырых В.М. Введение в теорию образовательного права / В.М. Сырых. - М.: Норма, 2013. -461 с.

31. Федина, Н.В. Характеристика муниципальной системы дошкольного образования и условия повышения ее эффективности: учебно-методическое пособие к курсу по выбору / Н.В. Федина; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное агентство по образованию, Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина». - Елец: ЕГУ им. И.А. Бунина, 2014.-145 с.

32. Шайхразиев В. Г. О понятии функций местного самоуправления / Шайхразиев В. Г. // Государственная власть и местное самоуправление - 2015. - № 12. -С.3-8.

33. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М.: МГИЭТ, 2014.-155с.

34. Шрубенко, А.Г. Государственная кадровая стратегия: сущность и методология // Проблемы управления. - 2013. - №4. -С.5-10.

35. Ящук Н.Ю. Роль профессиональной мотивации в направленности личности // Социально-гуманитарные и психологические науки: теоретико-методологические и прикладные аспекты. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Е.В.Королюк. 2015. -С.6-9.

Интернет-ресурсы

36. Официальный сайт МБУ детского сада №46 «Игрушка». - URL: <http://chgard46.tgl.net.ru> (дата обращения: 20.01.2018)

37. Официальный сайт Министерства и образования науки РФ. - URL: www.samobr.ru (дата обращения: 22.01.2018)

38. Официальный сайт Министерства образования и науки Самарской области. - URL: <https://www.educat.samregion.ru> (дата обращения: 10.01.2018)

39. Официальный сайт Регионального центра мониторинга в образовании по Самарской области. - URL: <http://www.rcmo.ru/> (дата обращения: 26.01.2018)

40. Официальный сайт Федеральной службы по надзору в сфере образования России. - URL: <http://obrnadzor.gov.ru/ru/> (дата обращения: 10.02.2018)

*Анкета**«Совершенствование профессиональной компетентности педагога»*

1. Ф.И.О. _____
2. Стаж педагогической работы. _____
3. Ведущие профессиональные интересы, умения.
4. Дополнительные интересы (хобби). _____
5. Что мешает мне работать (основные профессиональные проблемы).

6. Разделив лист на две части, слева запишите, что Вам, на Ваш взгляд, более всего удастся в Вашей работе, справа - в чем Вы испытываете затруднения?

+	-
---	---
7. Где и когда Вы повышали свою квалификацию.
Оцените по 10-балльной шкале пользу этого мероприятия (10 баллов - очень хорошо, 1 балл - очень плохо).
8. В какой форме Вы занимаетесь самообразованием и чего Вам удалось достигнуть?

9. Каких достижений Вы добились в этом учебном году в реализации ООП, в воспитательной деятельности, в общественно-педагогической деятельности?

10. Есть ли в коллективе коллеги, которым Вы оказываете профессиональную помощь? _____
11. Есть ли в коллективе коллеги, которые Вам оказывают профессиональную помощь? _____
12. Сколько времени у Вас уходит на подготовку к одному занятию? _____
13. Какие цели и задачи Вы решаете, работая по ООП?

14. Назовите достоинства данной программы.

15. Назовите недостатки данной программы.

16. В последнее время Вы работаете над:

- разработкой новой методики _____
- наглядными средствами _____
- учебным пособием _____
- допишите недостающее: _____

17. Занятия кого из коллег Вы хотели бы посетить? _____

18. Где, чему, у кого Вы хотели бы учиться (в том числе на выезде) конкретно?

19. Каких знаний Вам не хватает? _____

20. Как Вы понимаете сущность понятия «интеграция учебных занятий»:

- получение информации по определенному вопросу, исходя из знаний по отдельным предметам;
- реализация идей педагогического сотрудничества;
- применение разных форм работы на занятии (нужное подчеркнуть)?

21. С кем из коллег Вы хотели бы проводить интегрированные занятия? _____

22. На чем акцентировали бы внимание при подготовке интегрированного занятия:

- на формах работы;
- на содержании занятия;
- на чем-либо другом?

23. Имеются ли у Вас предложения об обновлении существующей модели деятельности ДОУ, какие? _____

24. Назовите сильные стороны в деятельности детского сада по направлениям.

25. Назовите слабые стороны в деятельности детского сада по направлениям.
