

Утверждаю  
Заведующий МБДОУ №58  
Щербакова Т.В. \_\_\_\_\_  
Приказ №62 от 31.08.2022

*Проект*  
*«Разработки по организации управленческой*  
*деятельности руководителя ДОУ»*

*Разработчик*  
*Заведующий МБДОУ №58*  
*Щербакова Т.В.*

## Содержание

### 1. Глава 1. Основы руководства ДОУ

#### 1.1 Программа руководства ДОУ и его управленческая функция

#### 1.2 Содержание практической и управленческой деятельности руководителя ДОУ

### Глава 2. Современный руководитель ДОУ: основы управления

#### 2.1 Стратегия руководителя ДОУ в современных условиях

#### 2.2 Принятие управленческих решений

#### 2.3 Базовые элементы управления

#### 2.4. Результативность управления

#### Список использованной литературы

## **Введение**

В дошкольном образовательном учреждении руководитель является ключевым звеном его эффективного функционирования и результативности воспитательно-образовательной работы. Уровень контроля за качеством управления дошкольным образовательным учреждением обуславливает возможности для профессионального роста руководителя, совершенствовании его знаний, умений и личностных качеств в соответствии с государственными требованиями. В современных условиях, когда перемены в жизни общества и образовательных учреждений происходят значительно быстрее, особая роль уделяется управленческому мастерству. От профессиональных умений руководителя, его способностей оперативно принимать решения, способностей нацеливать коллектив на непрерывное развитие, творческий рост, зависит успешность развития учреждения, его социальный статус.

Задачи исследования:

1. Изучить психолого-педагогическую и методическую литературу по теме исследования;
2. Теоретически обосновать принципы, структуру, содержание управленческой деятельности современного руководителя ДОУ;
3. Проверить условия, обеспечивающие эффективность оценки управленческой деятельности руководителя ДОУ.

Для решения поставленных задач используются следующие методы: теоретический анализ литературы, материалов; анализ изучения, и обобщения управленческого опыта заведующего дошкольным учреждением.

Руководителю необходимо выработать новый подход в управлении, строящийся на уважении, доверии и успехе, ориентируясь, прежде всего на создание комфортных условий для созидательной деятельности педагогов с детьми, родителями и самовыражения в ней. Правильно распределять время и усилия, т.е. от умения изучать и изменять себя, поэтому необходимо создавать собственные управленческие концепции развития, эффективного управления, современный руководитель должен учесть тенденции социальных преобразований в обществе, запросы родителей, интересы детей и профессиональные возможности педагогов. Для профессионального управленца, очень важно овладеть, прежде всего, культурой профессионального управления, т.е. комплексом тех понятий и методов, которые выработаны в общественном опыте.

## **Глава 1. Основы руководства ДОУ**

### **1.1 Программа руководства ДОУ и его управленческая функция**

Основу программы развития учреждения составляет совокупность мнений и решений коллектива, направленные на осуществление совместных усилий, действий, видов деятельности, а так же комплекс мероприятий, приуроченной к определенным срокам.

Работа формируется как перспективное видение назначения учреждения, новых качественных направлений деятельности. На ее основе вырабатываются цели, служащие критериями оценки качества образования.

Деятельность руководителя включается в себя Программу развития ДОУ, которая преследует цели: особое значение при проектировании и планировании приобретает цель, понимаемая, как предвосхищение результата управленческих действий, конечный этап многочисленных управленческих операций или же конкретный, образ желаемого результата.

В системе образования, есть три типа целей практической деятельности руководителя:

- цели-задания, исходящие из вышестоящих организаций с отражением внешних функций учреждения;

- цели-системы, отражающие объектную необходимость, поддерживающие целостность организации;
  - цели-ориентиры, выражающие потребности организации и ее заказчиков, потребителей.
- Задачи определяют основные направления в деятельности руководителя ДООУ по достижению целей, к примеру, что и как планируется изменить в содержании образования, технологиях обучения, воспитания и развития ребенка, пространственно-предметной среде и тому подобное.

Принципы - кратко представленные теоретические основания, на которых могут строиться процессы воспитания, обучения, взаимодействия с детьми и развивающая среда.

В программе практической деятельности руководителя ДООУ представляется описательная модель видоизмененного содержания и методов образования, экспериментальные программы, формы организации деятельности и пространственно-предметной среды, целостной модели педагогического процесса.

В данную программу руководитель включает систему управленческой деятельности для себя, то есть:

- методы моделирования образовательного процесса;
- стимулирование сотрудников;
- координирование деятельности и взаимоотношений педагогов по принятию и реализации решений, способы делегирования отдельных функций управления;
- этапы реализации программы практической деятельности по годам.

Руководитель должен понимать, что механизм управления современным ДООУ изменяет характер выполнения управленческих функций, порождает принципиально новые формы взаимодействия участников педагогического процесса. Наиболее популярен в современное время демократический стиль управления.

При данном стиле вполне закономерно возникает потребность в актуализации приоритетных функций управленческой деятельности руководителя в период перехода ДООУ в новый режим развития.

К ним могут быть отнесены следующие направления:

- заключение договоров о сотрудничестве с различными частными и общественными организациями, необходимыми для развития ДООУ;
- руководство хозяйственной и коммерческой деятельностью, связанной с привлечением дополнительных средств;
- осуществление руководства и контроля за работой педагогических кадров и вспомогательного персонала, обеспечение условий для их персонального роста;
- координация деятельности всех участников образовательного процесса;
- определение совместно с Советом специалистов перспектив развития, этапов работы, контроль за результатами деятельности ДООУ;
- поддержка работы Совета специалистов по разработке и внедрению новых программ и методического обеспечения;
- создание условий для экспериментальной и исследовательской деятельности членов педагогического коллектива;
- осуществление связи с научными и учебными учреждениями, передовыми педагогическими коллективами, успешно решающими проблемы дошкольного образования.

Если руководитель ДООУ будет успешно взаимодействовать с коллективом, результатом явится развитие у сотрудников способности к самоуправлению своей деятельностью. Такой подход к управлению, связанный с делегированием ряда полномочий и ответственности за результаты труда, позволяет реализовать основную функцию руководителя в учреждении, которое постоянно развивается - быть стимулирующим началом в творческом процессе решения задач деятельности ДООУ.

## **1.2 Содержание практической и управленческой деятельности руководителя ДООУ**

Система управленческой деятельности, которую руководитель ДООУ составляет для себя, может включать:

1) Прогнозирование целей как предположительных результатов деятельности - количественных и качественных характеристик по срокам: краткосрочных, среднесрочных, долгосрочных.

2) Описание субъектной модели значимых педагогических условий, таких как содержание, технологии, среда, средства, методы.

3) Представление алгоритма исполнительских действий на определенный временной период, например, план, управленческие решения, методы.

4) Описание системы критериев и показателей достижения цели.

5) Представление форм и методов контроля и оценка результатов: измерители, степень отклонения от нормы.

6) Методы коррекции образовательной и управленческой системы учреждения, то есть, кто будет реализовывать решения, какая деятельность станет приоритетной, каковы внешняя среда, потенциальные возможности организации. Также важны, соотношение организации к целям, требованиям, услугам, конкурентоспособность, каналы продвижения рекламы образовательных услуг, выбор оптимального варианта организационно-правовой формы и типа образовательного учреждения

При реализации программы своей практической и управленческой деятельности руководитель ДОУ, составляет план действий, при котором руководитель может пользоваться одной из трех категорий планирования:

- Контурная категория, при которой руководитель намечает основные управленческие действия на ближайшее время, способные изменить, развить, улучшить имеющуюся ситуацию;
  - Структурирующая стратегия - предполагает определение строгих рамок деятельности по организации, мотивации, контролю, координации, принятию решений;
  - Стратегия решений-алгоритмов - система логически - обоснованных, системных управленческих действий, обеспечивающих достижение конкретно поставленной цели.
- Составленный руководителем план представляет собой конкретизацию спроектированных в программе практической и управленческой деятельности и отражает кратковременные или среднесрочные цели и пути их достижения.

При составлении плана руководитель ориентируется на требования, обуславливающие качество дошкольного образования:

- целеустремленность - соответствие направленности деятельности руководителя ДОУ поставленной цели;
- экономичность - затраты должны соответствовать поставленным целям;
- алгоритмизация - последовательность выполнения руководством и коллективом ДОУ плана;
- максимальная ясность - простота и точность составления плана деятельности руководства и разъяснение поставленных перед коллективом задач;
- единство - слаженная работа служб дошкольного учреждения при совершении своей деятельности;
- непрерывность - выполнение деятельности руководства в установленные сроки;
- дифференцированность действий по значимости - выполнение более срочных и важных процессов впереди остальных.

Если руководитель ДОУ будет осуществлять свою практическую и управленческую деятельность в соответствии с верно составленным планом, то организации приобретет определенность, индивидуальность, привлекательность для профессиональных работников в сфере дошкольного образования, откроются перспективы, и создастся сфера расширения образовательных возможностей.

В рамках своей управленческой деятельности руководитель осуществляет следующие виды управленческих действий:

- распределение ресурсов - контроль распределения фондов, дефицитных управленческих талантов и технологического опыта;

- адаптация разработанного плана деятельности руководства и коллектива ДООУ к внешней среде;
- внутренняя координация управления - верное соотношение консультаций и методов стимулирования;
- организационно-стратегическое предвидение - формы организации служб находящихся под управлением руководителя ДООУ.

При осуществлении управленческой деятельности руководитель ДООУ должен учитывать появление всевозможных ошибок и разрабатывать мероприятия по их устранению.

Ошибки могут быть следующими:

- нерациональная декомпозиция целей;
- смещение целей с результата на процесс;
- отсутствие установки по дифференциации задач;
- отсутствие логической последовательности управленческих решений и взаимосвязи различных составляющих управленческих действий.

Руководитель ДООУ должен учитывать при планировании своей деятельности, что от этого зависит успех организации и единство целей, принятие логических оптимальных решений. Правильно разработанный план деятельности обеспечивает ясность ожиданий от людей, эффективность деятельности руководителя, создает предпосылки для успешности совместных усилий по достижению целей.

Суть управленческой деятельности руководителя ДООУ заключена в выполнении ряда задач:

- 1) Разработка планов деятельности учреждения, от грамотности и правильности которых будет зависеть успех, качество оказываемых услуг, способность конкурировать, статус и престижность учреждения и его репутация, а также, если эти услуги являются платными и его прибыль.
- 2) Осуществлять контроль за выполнением разработанного плана, его аспектов и статей, то есть обеспечивать бесперебойную работу учреждения.
- 3) Поддерживать взаимоотношения с вышестоящими организациями, с целью получения бюджетного финансирования в случае нехватки собственных средств, выполнение и соблюдение законодательства Российской Федерации, в выполнении своей деятельности, а также контролировать соответствие деятельности нормативно-правовым актам принятым законодательством РФ.
- 4) Поддерживать и контролировать создание высокопрофессионального коллектива путем, качественного отбора персонала, подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации собственного имеющегося персонала, организацией обучения персонала, обмена опытом с другими ДООУ.

Создавать благоприятные условия труда и устойчивую психологическую атмосферу в коллективе.

Руководитель осуществляет руководство учреждением в соответствии с его Уставом и законодательством Российской Федерации. Обеспечивает системную образовательную (учебно-воспитательную) и административно-хозяйственную (производственную) работу учреждения. Определяет стратегию, цели и задачи развития учреждения, принимает решения о программном планировании его работы. Совместно с советом учреждения, утверждает и внедряет программу развития учреждения, учебных планов, курсов, годовых календарных учебных графиков, Устава и правил внутреннего распорядка учреждения и др.

Определяет структуру управления учреждением, штатное расписание. Решает учебно-методические, административные, финансовые, хозяйственные и иные вопросы. Планирует, координирует и контролирует работу структурных подразделений, педагогических и других работников учреждения.

Осуществляет прием на работу, подбор и расстановку педагогических кадров. Определяет должностные обязанности работников, создает условия для повышения их профессионального мастерства.

Поощряет и стимулирует творческую инициативу работников, поддерживает благоприятный морально-психологический климат в коллективе., обеспечивает их социальную защиту воспитанников..

Является государственным опекуном (попечителем) воспитанников из числа детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, защищает их законные права и интересы (личные, имущественные, жилищные, трудовые и др.). Принимает меры к созданию условий для поддержания их родственных связей. Обеспечивает эффективное взаимодействие и сотрудничество с органами местного самоуправления, предприятиями и организациями, общественностью, родителями (лицами их заменяющими). Содействует деятельности педагогических, психологических организаций и методических объединений.

Обеспечивает рациональное использование бюджетных ассигнований, а также средств, поступающих из других источников.

Представляет ДОУ в государственных, муниципальных, общественных и иных органах, учреждениях. Обеспечивает учет, сохранность и пополнение учебно-материальной базы, соблюдение правил санитарно-гигиенического режима и охраны труда, учет и хранение документации.

Несет ответственность за реализацию образовательных программ, в соответствии с учебным планом и графиком учебного процесса, за качество образования выпускников, жизнь и здоровье, соблюдение прав и свобод обучающихся (воспитанников) и работников учреждения во время образовательного процесса в установленном законодательством Российской Федерации порядке. Руководитель должен знать Конституцию Российской Федерации; законы Российской Федерации; решения Правительства Российской Федерации и федеральных органов управления образованием по вопросам образования и воспитания обучающихся (воспитанников); Конвенцию о правах ребенка; педагогику; теорию и методы управления образовательными системами; права, организацию финансово-хозяйственной деятельности учреждения; административное, трудовое и хозяйственное законодательство; правила и нормы охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты.

Руководитель должен поддерживать тесные связи с родителями, так как это имеет непосредственное отношение к его управленческой деятельности.

Родители являются первыми педагогами. Они обязаны заложить основы физического, нравственного и интеллектуального развития личности ребенка в раннем детском возрасте. Для воспитания детей дошкольного возраста, охраны и укрепления их физического и психического здоровья, развития индивидуальных способностей и необходимой коррекции нарушений развития этих детей в помощь семье действуют в ДОУ специалисты (учитель-логопед, педагог-психолог, руководитель физической культуры.)

Отношения между дошкольным образовательным учреждением и родителями (законными представителями) регулируются договором между ними, который не может ограничивать установленные законом права сторон.

Органы местного самоуправления организуют и координируют методическую, диагностическую и консультативную помощь.

Руководитель имеет право:

- набирать и увольнять персонал соответственно своей системе управления, однако принимаемый персонал должен соответствовать требованиям, предъявляемым педагогам ДОУ;
- выбирать для ДОУ персональную программу развития и совершенствования;
- проводить различные мероприятия по улучшению работы ДОУ;
- разрабатывать и применять новые методики образовательного процесса в соответствии с указаниями профессионалов.

## **Глава 2. Современный руководитель ДОУ: основы управления.**

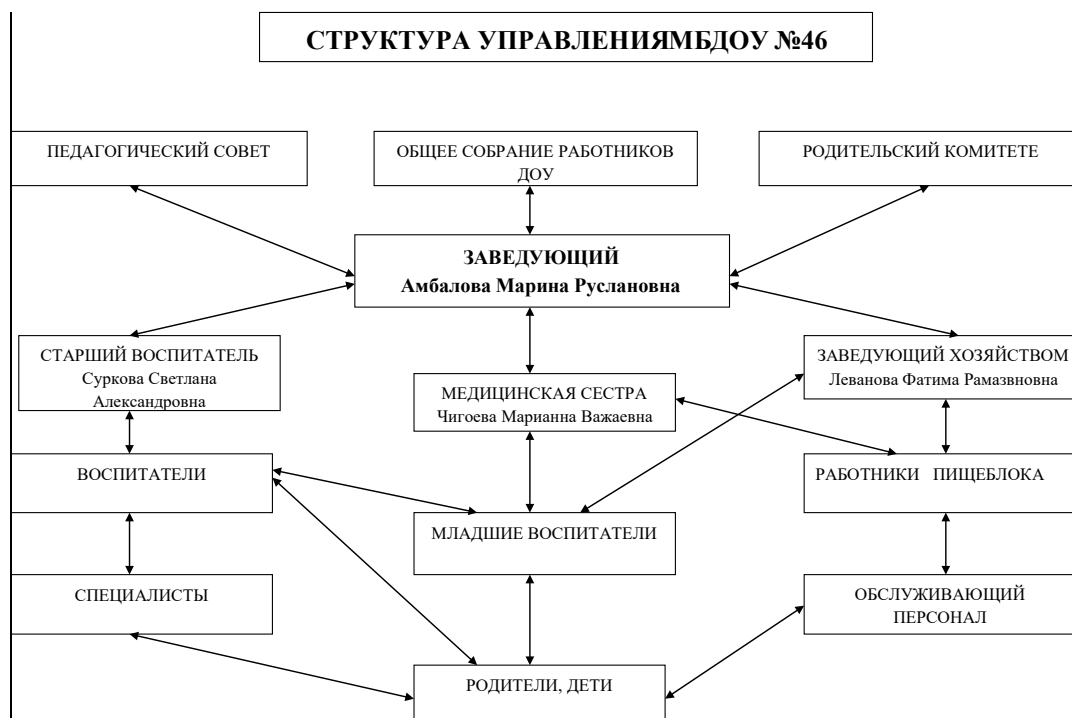
### **2.1 Стратегия руководителя дошкольного образовательного учреждения в современных условиях**

Одним из необходимых условий развития современного ДОУ является стратегическое видение руководителя путей развития дошкольного учреждения.

Общая стратегия задается государством, социумом, учредителем и является отправной точкой для определения стратегии каждого учреждения, в том числе и детского сада. На основе общей стратегии заведующий ДОУ, разрабатывает конкретные пути развития учреждения, которое он возглавляет. На первый план в управленческой деятельности выходит умение руководителя ДОУ интегрировать общегосударственные, региональные задачи с собственным представлением о путях развития дошкольного учреждения. Под стратегией в данном случае понимается обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей управления на основе выбранных показателей и эффективного распределения ресурсов. Стратегия - генеральная программа действий, определяющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели развития учреждения.

Стратегическое управление предполагает умение руководителя четко сформулировать цели развития, наметить общую программу их достижения, выявить главные проблемы, предусмотреть возможность внесения необходимых корректив, использовать различные способы воздействия. Основными элементами стратегического управления являются разделы стратегического менеджмента, сферы деятельности учреждения, стадии жизненного цикла учреждения, виды стратегий развития, сегментация образовательных услуг. Стратегия управления строится как с учетом основополагающих принципов федеральных и региональных органов образования, так и специфики конкретного детского сада и индивидуальности его руководителя.

### Структура профессиональных умений руководителя:



Спектр управленческих обязанностей и квалификационных требований, предъявляемых к современному руководителю детского сада сегодня, обширен.

Заведующий ДОУ обязан:

- осуществлять руководство образовательным учреждением в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, уставом образовательного учреждения;
- обеспечивать системную воспитательно-образовательную и административно-хозяйственную (производственную) работу образовательного учреждения;
- обеспечивать реализацию федерального государственного образовательного стандарта.



- обеспечивать охрану жизни и здоровья воспитанников во время воспитательнообразовательного процесса, соблюдать права и свободы их и работников образовательного учреждения в установленном законодательством РФ порядке;
- определять стратегию, цели и задачи развития ДООУ, обеспечивать планирование его работы, соблюдение требований, предъявляемых к условиям образовательного процесса, образовательным программам, результатам деятельности образовательного учреждения и к качеству образования, участие в различных программах и проектах, непрерывно повышать качество образования в образовательном учреждении;
- обеспечивать объективность оценки качества образования воспитанников в ДООУ;
- совместно с советом образовательного учреждения и общественными организациями осуществлять разработку, утверждение и реализацию программ развития ДООУ, образовательной программы, устава и правил внутреннего трудового распорядка учреждения;
- создавать условия для внедрения инноваций, обеспечивать формирование и реализацию инициатив работников ДООУ, направленных на улучшение работы учреждения и повышение качества образования, поддерживать благоприятный морально-психологический климат в коллективе.

В пределах своих полномочий руководитель ДООУ должен уметь, распоряжаться бюджетными средствами, обеспечивать результативность и эффективность их использования, а также в пределах установленных средств - формировать фонд оплаты труда с разделением его на базовую и стимулирующую части.

Руководитель дошкольного учреждения также обязан:

- утверждать структуру и штатное расписание образовательного учреждения;
- решать кадровые, административные, финансовые, хозяйственные и иные вопросы в соответствии с уставом ДООУ;
- создавать условия для непрерывного повышения квалификации работников;
- обеспечивать определенный уровень заработной платы работников образовательного учреждения, в том числе стимулирующей части, выплату в полном размере причитающейся работникам заработной платы в сроки, установленные коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми договорами;
- принимать меры по обеспечению безопасности условий труда.

Современный руководитель призван обеспечить выработку и реализацию мер, направленных на повышение мотивации работников к качественному труду, в том числе на основе их материального стимулирования, повышение престижности труда в образовательном учреждении, развитие рационализации управления и укрепление дисциплины труда. Он должен создать условия, которые бы обеспечивали участие работников в управлении образовательным учреждением.

Заведующий ДООУ обязан:

- планировать, координировать и контролировать работу структурных подразделений, педагогических и других работников детского сада;
- обеспечивать эффективное взаимодействие и сотрудничество с органами государственной власти, местного самоуправления, предприятиями, организациями, общественностью, родителями (лицами, их заменяющими), гражданами;
- представлять образовательное учреждение в государственных, муниципальных, общественных и иных органах, учреждениях и организациях;
- содействовать деятельности педагогических, психологических организаций и методических объединений, общественных организаций;
- обеспечивать учет, сохранность и пополнение материально-технической базы, соблюдение правил санитарно-гигиенического режима и охраны труда, учет и хранение документации, привлечение для осуществления деятельности, предусмотренной уставом ДООУ, дополнительных источников финансовых и материальных средств, а также представление

учредителю ежегодного отчета о поступлении, расходовании финансовых и материальных средств и публичного отчета о деятельности образовательного учреждения в целом;

- выполнять правила по охране труда и пожарной безопасности.

Сегодня изменились и требования, предъявляемые к квалификации руководителя ДООУ: ему необходимы высшее профессиональное образование по направлениям подготовки "Менеджмент" и стаж работы на педагогических должностях не менее 5 лет, или высшее профессиональное образование и дополнительная профессиональная подготовка в области государственного и муниципального управления или менеджмента и стаж работы на педагогических или руководящих должностях не менее 5 лет.

Понятно, что профессионализм руководителя не может возникнуть сам по себе: это следствие не только профессионального образования, но и глубокой и последовательной работы по саморазвитию, самосовершенствованию.

## 2.2 Принятие управленческих решений

### Базовая структура процесса принятия управленческого решения

Принятие управленческого решения - это результат сознательного выбора одного из нескольких имеющихся вариантов

Таблица 1. Этапы принятия управленческих решений

№ п\п	Этап	Содержание этапа
1	Сбор информации о возможных проблемах	Наблюдение за внутренней средой Наблюдение за внешней средой
2	Выявление и определение причин возникновения проблемы	Описание проблемной ситуации Выявление организационного звена, где возникла проблема Формулировка проблемы Оценка ее важности Выявление причин возникновения проблемы
3	Формулирование целей решения проблемы	Определение целей учреждения Формулировка целей решения проблемы
4	Обоснование стратегии решения проблемы	Детальное описание объекта Определение области изменения переменных факторов Определение требования к решению Определение критериев эффективности решения Определение ограничений
5	Разработка вариантов решения	Расчленение задачи на подзадачи Поиск путей решения каждой подзадачи Построение моделей и проведение расчетов Определение возможных вариантов решения каждой подзадачи и подсистемы Обобщение результатов по каждой подзадаче Прогнозирование последствий решений по каждой подзадаче Разработка вариантов решения всей задачи
6	Выбор лучшего варианта	Анализ эффективности вариантов решения Оценка влияния неуправляемых параметров
7	Корректировка и согласование решения	Проработка решения с исполнителем Согласование решения с функционально взаимодействующими службами Утверждение решения

8	Реализация решения	Подготовка рабочего плана реализации Его реализация Внесение изменений в решение в ходе реализации Оценка эффективности принятого и реализованного решения
---	--------------------	---

Вот почему так важно привлечь к участию в процессе принятия решения как можно больше представителей различных групп, чьи интересы затрагивает данная проблема, например, родителей, воспитателей, детей, обслуживающий персонал и т.п. Это может быть осуществлено путем предоставления объективной информации по данной проблеме как лично, так и виртуально. Основой альтернативного варианта управленческого решения является выявление доминирования интересов одной группы.

Следующий за этим необходимый этап - сравнение, согласование, поиск компромиссов между вариантами возможных решений и, наконец, однозначный выбор одного из нескольких вариантов на основе принятых в ДОУ критериев оценки (показателей).

Процесс принятия решений очень непрост, как это может показаться на первый взгляд. В каждом учреждении разработка и принятие управленческих решений имеют свои особенности. В условиях, когда учреждение самостоятельно осуществляет финансово-хозяйственную деятельность, (платные услуги) изменяются ценностные основания принятия управленческих решений.

Ценностные основания определяются характером системы, в рамках которой работают директор (заведующий) и педагогический коллектив, ведется воспитательно-образовательная работа с воспитанниками детского сада, работа с родителями. И если прежде это была педагогическая система, то сейчас, в условиях финансово-экономической самостоятельности, происходит становление образовательной системы. Рассмотрим более подробно, что собой представляет каждая из названных систем.

Согласно Закону «Об образовании» «...система образования РФ представляет собой совокупность взаимодействующих:

- преемственных образовательных программ и государственных образовательных стандартов различного уровня и направленности;
- сети реализующих их образовательных учреждений независимо от их организационно-правовых форм, типов и видов;
- органов управления образованием и подведомственных им учреждений и организаций».

Образовательная система - это совокупность организационных, кадровых, методических, финансовых, материальных и других условий, обеспечивающих качественное осуществление образовательного процесса.

**Таблица 2. Сравнительная характеристика педагогической и образовательной систем**

Показатель	Педагогическая система	Образовательная система
Элементы системы	Цель, педагог, воспитанник, содержание и методы обучения	Организационные, кадровые, методические, финансовые, материальные и др. условия
Руководитель ДОУ	Заведующий - педагог	Директор -менеджер - специалист с экономическим образованием
Цель системы	Ребенок, педагог	Качество образовательного процесса

Задачи управления	Реализация педагогической идеи, проекта, программа	Профессионально обеспечить эффективную работу и развитие ДОУ в условиях существующей нормативной правовой базы
Ценности системы	Служение государству и обществу, творчество педагога, развитие личности воспитанника, научность и фундаментальность содержания образования, здоровьесберегающие технологии обучения и гарантированность достижения поставленной цели	Результативность, эффективность, качество
Направленность ценностей системы	На соответствие идеалам цели образования	На выживание, эффективную деятельность и развитие образовательного учреждения как образовательной организации
Критерии оценки	Актуальность, инновационность, гуманистичность, научность	Востребованность, реалистичность, технологичность, прибыльность
Средства достижения цели	Образовательный процесс	Обеспеченные условия организации образовательного процесса как производства по созданию конкурентоспособного на рынке
		продукта - образовательной услуги

Ценностями образовательной системы являются результативность как динамичное производство разнообразных образовательных услуг, эффективность как способность достичь максимального уровня образовательных услуг при минимуме затрат и качество, как высокая востребованность образовательных услуг со стороны общества. И если критериями оценки управленческих решений в педагогической системе были актуальность, инновационность, гуманистичность, то в образовательной системе это - востребованность, реалистичность, технологичность, прибыльность.

В таблице представлена сравнительная характеристика педагогической и образовательной систем.

### 2.3 Базовые элементы управления персоналом

Установки в работе с персоналом определяются кадровой политикой, осуществляемой руководителем ДОУ. Кадровая политика включает такие компоненты, как подбор персонала, его оценка, расстановка, адаптация, обучение.

Коллектив ДОУ - один из главнейших ресурсов, обеспечивающих успешное развитие учреждения. Условием успешного развития учреждения служит сбалансированность интересов его собственников-учредителей, персонала во главе с руководителем ДОУ и родителей, заказчиков и одновременно потребителей (клиентов) образовательных услуг. Система управления коллективом определяется тем, является ли дошкольное образовательное учреждение самостоятельным или нет. В зависимости от этого применяются разные модели управления персоналом - от сосредоточения в рамках управления образованием ряда общих функций и соответственно оперативного управления работой внутри управления до «акционерной» модели управления, когда дошкольные образовательные учреждения в основном самостоятельны, а управление образованием контролирует эффективность работы ДОУ, входящих в его управление. Указанные модели диктуют свои требования к системе управления персоналом. Однако наряду

со специфическими элементами управления в каждом ДООУ существуют базовые элементы управления персоналом. К ним относятся:

- оперативный учет кадров;
- организационное совершенствование;
- оценка профессионального соответствия педагогического персонала; - контроль трудовой дисциплины.

Рассмотрим более подробно некоторые из них.

#### Оперативный учет кадров

Из всех перечисленных элементов управления учет кадров является наиболее ясной и достаточно регламентированной задачей, поскольку не требует экспертного подхода, анализа множества факторов и, следовательно, обработки большого количества информации. Решить эти проблемы, как нам представляется, без программного обеспечения качественно и с наименьшими затратами невозможно. Следует также отметить, что с информационной точки зрения, названные элементы управления коллективом должны быть максимально интегрированы. Кадровый учет в совокупности с расчетом заработной платы - ядро системы, он служит поставщиком информации для остальных элементов управления.

#### Оценка профессионального соответствия педагогического персонала.

Периодическая оценка деловых качеств педагогического персонала (компетентность, ответственность, эффективность работы и т. п.) путем проведения аттестаций по профессиональной переподготовки и повышения квалификации позволяет анализировать эффективность деятельности подразделений через призму качества персонала и оптимизировать его численность. Исследовать деловые качества персонала можно на основе сравнения квалификации различных специалистов внутри профессиональных групп. Объем фактических знаний каждого сотрудника свидетельствует об уровне (профиле) его квалификации. Объем требуемых знаний, приведенных в должностной инструкции, определяет уровень (профиль) требований к сотруднику. Оценка профессионального соответствия коллектива дошкольного учреждения основывается на сравнении уровней (профилей) требований и квалификации каждого сотрудника. Оценка профессионального соответствия коллектива внутри одной профессиональной группы с использованием коэффициента пригодности служит основанием для разработки актуальных мероприятий, направленных на улучшение его качественных характеристик (обучение, ротация, сокращение и т.д.).

#### Результативность управления

Рыночные условия требуют разработки соответствующих показателей и критериев оценки эффективности управления. Возникает необходимость введения в ДООУ нескольких критериев базовых показателей, на основании которых осуществляется оценка результативности системы управления; требуется оценка эффективности по уровням управления и функциональным подсистемам.

Эффективность управления отражает результативность обеспечения социальноэкономического развития ДООУ. Она проявляется в достигнутых показателях результативности всей деятельности детского сада.

Эффективность управления ДООУ может рассматриваться и за пределами его внутренних границ. В этой связи необходимо учитывать эффект взаимодействия управляющей системы ДООУ с учреждениями науки и образования, культуры и спорта, медицины, а также общественными организациями и другими учреждениями - поставщиками кадров и материально-сырьевых ресурсов, в случае производства продукции, а также социумом - потребителем услуг (продукции).

Результат управления состоит из структурных и активизирующих факторов. В свою очередь, структурные факторы подразделяются на плановость, финансирование (в зависимости от типа учреждения: казенное, бюджетное, автономное), принятие решения, наставление, контроль, а активизирующие факторы управления (творческий подход) - на мотивирование, информирование, совершенствование организации, сотрудничество, управление по ситуации.

Хорошее управление делами может обеспечить эффективную деятельность лишь на коротком отрезке времени. Как показывает практика, современные руководители довольно часто и с успехом используют структурные факторы и в то же время их готовность к применению активизирующих факторов весьма низка. Это, по всей видимости, связано с тем, что активизирующие факторы относятся к управлению людьми, а структурные - к области технических навыков.

Таким образом, основу эффективности деятельности современного руководителя, возглавляющего дошкольное образовательное учреждение, составляют знания в области менеджмента, маркетинга и экономики образования. Заведующий ДООУ должен знать

- чем характеризуется современное состояние системы образования и перспективы ее развития;
- теорию и практику управления образованием на основе классической и современной теории менеджмента;
- методологию маркетинга образования и методы управления этой службой; - теорию и практику основ экономики образовательного учреждения.

Отсюда насущная потребность для каждого руководителя ДООУ - постоянное повышение своего профессионального мастерства и компетенции.

Но эффективность работы ДООУ, как и его имидж определяет не только руководитель, но и весь коллектив. Поэтому наряду с личным самосовершенствованием руководитель должен заботиться о совершенствовании, повышении компетентности каждого члена коллектива и создавать для этого необходимые условия. Развитие и повышение квалификации всех членов коллектива - ключевой элемент эффективности управленческой деятельности.

Вместе с тем эффективность работы дошкольного образовательного учреждения зависит и от психологического настроения, сплоченности всех членов коллектива. И здесь ведущая роль также принадлежит его руководителю. Являясь лидером, руководитель-менеджер определяет весь климат в дошкольном учреждении. Стиль его управления должен способствовать созданию в коллективе обстановки открытости, делового сотрудничества, доверительности.

Немаловажно также, чтобы коллектив работал в режиме развития. Необходимые условия этого - обязательное участие ДООУ в экспериментальной деятельности, внедрение новых педагогических технологий, постоянное совершенствование воспитательно-образовательного процесса, корректировка образовательных программ и программы развития, отслеживание результативности их реализации, изменение форм и методов работы с социумом, рекламирование учреждения на рынке образовательных услуг и т.п. Чтобы управлять эффективно, руководитель должен уметь разрешать проблемы управленческого характера.

Решение проблем никогда не бывает простым делом, и научиться этому только по учебнику невозможно. Но как показывает практика, соответствующие навыки и умения поддаются развитию и совершенствованию. Этому способствуют: систематизированный подход к решению проблем, подбор и использование методов решения разного вида проблем, привлечение людей и ресурсов, которые могут помочь в решении проблемы. Можно решать проблемы и поэтапно, то есть мысленно последовательно «проработать» несколько этапов решения данной проблемы: настройка - цели - критерий успеха - информация - планирование - действия - анализ действий, подводя всякий раз итоги и корректируя дальнейшие действия.

Список литературы:

1. Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 октября 2013г. №1155.
3. Виноградова Н.А., Микляева Н.В., Микляева Ю.В., Дошкольная педагогика.