

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Государственное и муниципальное управление»
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы управления дошкольного образовательного учреждения (на примере МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка»)

Студент

Е.А. Петрова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Полякова Т. В.

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Петрова Евгения Андреевна.

Тема работы: «Совершенствование системы управления в дошкольном образовательном учреждении (на примере МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка»).

Научный руководитель: Полякова Татьяна Валериевна.

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию системы управления МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка».

Объект исследования – МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка».

Предмет исследования: процесс реализации системы управления дошкольным образовательным учреждением.

Методы исследования: сравнительный анализ, изучение документов, обобщение, наблюдение.

Краткие выводы по бакалаврской работе: В ходе работы рассмотрено управление МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка» и выявлены проблемы в системе управления им. С целью повышения эффективности управления МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка» разработана «Программа по совершенствованию системы управления в МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка». В результате осуществления разработанной Программы будут достигнуты наилучшие результаты в системе управления ДОУ.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования руководителем организации, предложенных рекомендаций по совершенствованию системы управления в МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка».

Структура и объем состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы из 40 источников и 1 приложения.

Общий объем работы без приложений, 50 страниц машинописного текста, том числе таблиц - 13, рисунков – 12.

Содержание

| | |
|--|----|
| Введение..... | 4 |
| 1 Теоретические основы управления образованием на муниципальном уровне | 7 |
| 1.1 Государственная система управления образованием в Российской Федерации..... | 7 |
| 1.2 Современное состояние управления дошкольным образованием на муниципальном уровне в Российской Федерации | 13 |
| 2 Анализ системы управления в МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка» | 21 |
| 2.1 Общая характеристика МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка» | 21 |
| 2.2 Оценка системы управления в МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка» | 27 |
| 3 Совершенствование системы управления в МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка» | 40 |
| 3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование системы | 40 |
| управления в МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка»..... | 40 |
| 3.2. Обоснование эффективности предложенных мероприятий..... | 45 |
| Заключение | 52 |
| Список используемой литературы и используемых источников..... | 55 |
| Приложение А «Опросник» | 60 |

Введение

Один из основных индикаторов развития государства, а также его конкурентное преимущество заключается в уровне развитости человеческого потенциала. В свою очередь, все это находится в зависимости от эффективности системы образования, в том числе и дошкольного образования, так как именно оно есть основа дальнейшего развития человека. Сфера образования несет в себе основной источник, способствующий достижению высокого уровня экономического развития государства.

Доступность получения качественных образовательных услуг является одной из главнейших ценностей жизни граждан, а также определяет степень политической стабильности и социальной справедливости.

В Российских детских садах осуществляется комплексный уход за детьми. Как ни в одной другой стране, ребенку обеспечиваются не только уход, присмотр, воспитание и обучение, но и питание, медицинское обслуживание. В связи с этим, отечественная система дошкольного образования, по признанию специалистов всего мира, является уникальной. Однако такой спектр услуг требует и значительных затрат.

Проблема сохранения сети дошкольных образовательных учреждений остается всегда актуальной для государства на протяжении всего периода социально-политических и экономических преобразований в стране.

В реализации развития сферы образования важную роль играют местные органы власти. Закон «Об образовании в Российской Федерации», вступивший в силу 1 сентября 2013 г., наделил местные органы власти широким перечнем полномочий в сфере образования. Чаще всего, полномочия в области образования, в число которых входит и дошкольное образование, передаются муниципальными органами власти одному из структурных подразделений. Такие подразделения в разных муниципальных образованиях могут называться следующим образом: отдел образования, управление образованием, управление по делам образования, и т.д.

На современном этапе значительно возросла роль научных исследований в сфере управления дошкольными образовательными учреждениями в России. Попытки разрешения проблем в исследуемой сфере и теоретическое осмысление этих проблем нашли отражение в работах таких авторов, как Е.И. Артемова, Е.В. Буланова, Е.А. Додохова, С.В. Ищенко, А.А. Матвеева, И.Г. Назарова, З.Б. Ожева, С.Ю. Трапицын, и других.

Несмотря на попытки концептуализации и широкое освещение отдельных аспектов управления дошкольным образованием, дошкольными образовательными учреждениями, в отечественной научной литературе по-прежнему крайне мало комплексных системных исследований проблемы формирования и реализации управления дошкольными образовательными учреждениями на местном уровне в условиях становления социального государства.

Предметом исследования в работе выступает процесс реализации системы управления дошкольным образовательным учреждением.

Объект исследования – МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка».

Целью выполнения выпускной квалификационной работы является анализ и разработка мероприятий по совершенствованию системы управления МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка».

Для достижения указанной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Охарактеризовать теоретические основы управления образованием на муниципальном уровне, в том числе:

- представить современное состояние государственной системы управления образованием в Российской Федерации;
- рассмотреть современное состояние управления дошкольным образованием на муниципальном уровне в Российской Федерации.

2. Осуществить анализ системы управления в МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка», а именно:

- дать общую характеристику МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка»;
- проанализировать систему управления МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка»;
- выявить проблемы системы управления МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка».

3. Разработать мероприятия, направленные на совершенствование системы управления в МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка», обосновать их эффективность.

Обозначенные цель и задачи реализуются посредством применения следующих методов: сравнительный анализ, изучение документов, обобщение, наблюдение. Также в процессе исследования были использованы такие методы как: системный анализ, сравнение.

Практическая ценность работы заключается в возможности использования предложенных рекомендаций по совершенствованию системы управления в МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка».

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений.

1 Теоретические основы управления образованием на муниципальном уровне

1.1 Государственная система управления образованием в Российской Федерации

Получение образования – это необходимая и неотъемлемая часть в жизни каждого человека.

«В России ст. 43 Конституции Российской Федерации гарантировано право на получение образования всем гражданам» [15]. В свою очередь, вопросы в части получения образования относятся к ведению государства, а также его субъектов. «Система образования регулируется, в первую очередь, Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»» [24]. В соответствии с указанным федеральным законом, различные нормативные правовые акты в области образования могут быть приняты как на федеральном уровне, так и на региональном, и на муниципальном уровнях, и дополнять основные законы.

Согласно пункту 1 статьи 2 Закона № 273-ФЗ, «образование – единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах человека, семьи, общества и государства, а также совокупность приобретаемых знаний, умений, навыков, ценностных установок, опыта деятельности и компетенции определенных объема и сложности в целях интеллектуального, духовно-нравственного, творческого, физического и (или) профессионального развития человека, удовлетворения его образовательных потребностей и интересов» [24].

В свою очередь, под системой образования в России следует понимать совокупность программ обучения, которые регламентируются государственными стандартами образования, а также реализующих данные программы образовательных сетей, которые включают независимые друг от

друга учреждения, которые являются подчиненными управляющим и контролирующим органам.

Структура системы образования в Российской Федерации отражена на рисунке 1.

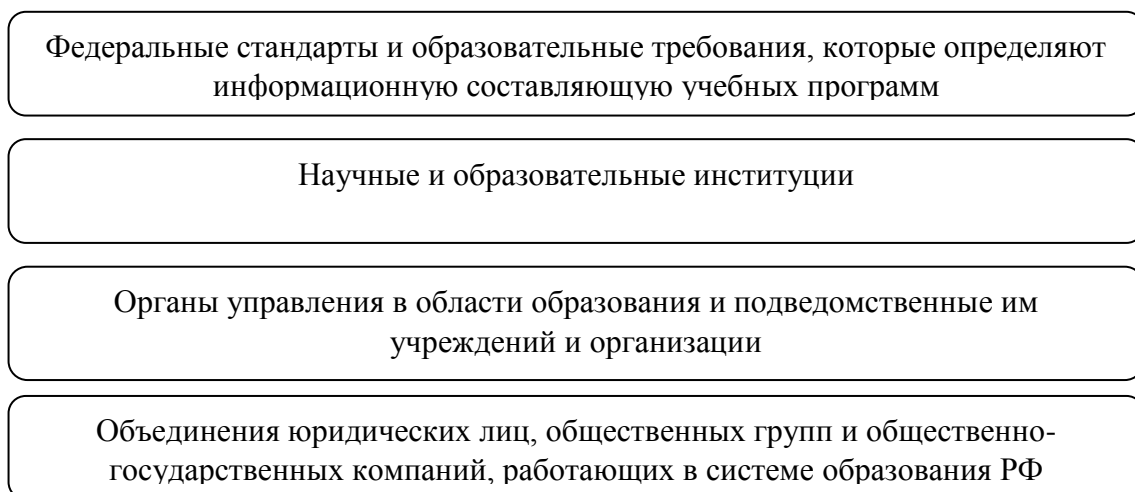


Рисунок 1 – Структура системы образования в Российской Федерации

Система образования в России представляет собой совокупность следующих структурных составляющих.

1. «Образовательные требования, федеральные стандарты. Данные требования и стандарты определяют в отношении программ обучения информационную составляющую. В России имеют место следующие виды программ – профессиональные (или специализированные) и общеобразовательные. Каждый из видов включает в себя основные и дополнительные программы (рисунок 2)» [17, с.261].



Рисунок 2 – Структура программ обучения в Российской Федерации

На современном этапе российская система образования предусматривает следующие формы обучения:

- экстернат;
- в аудитории (в том числе: очная, заочная, очно-заочная);
- самообразование;
- внутрисемейное.

Может иметь место сочетание указанных форм обучения.

2. Образовательные и научные институции, которые осуществляют деятельность в целях осуществления программ обучения.

Под образовательным учреждением следует понимать структуру, которая реализует учебный процесс, другими словами, осуществлением программ обучения. Кроме того, образовательные учреждения обеспечивают воспитание и содержание учащихся.

Система образования в России имеет следующий вид (рисунок 1.3).

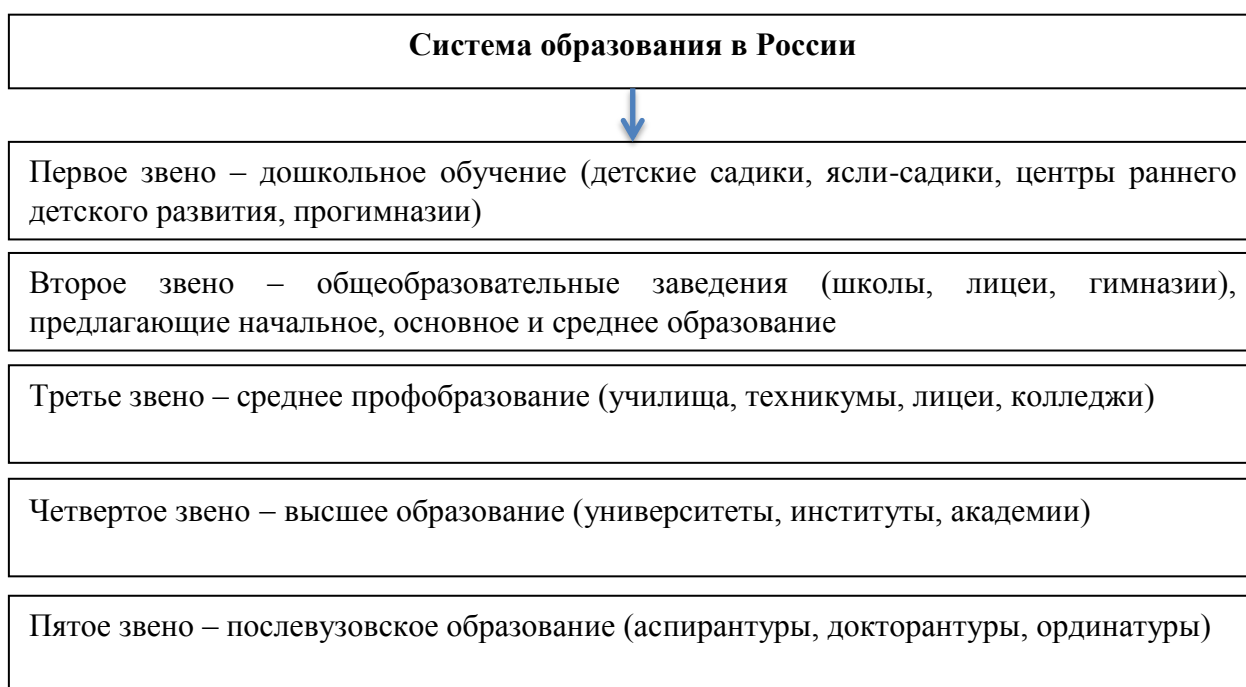


Рисунок 3 – Звенья системы образования в Российской Федерации

3. «Структуры, которые реализуют единое руководство системой государственных учреждений дошкольного, школьного, профессионально-технического, среднего специального, педагогического и внешкольного образования на федеральном, республиканском, региональном и территориальном уровнях» [26, с.56].

4. Объединения общественных групп, юридических лиц, а также общественно-государственных организаций, которые функционируют в отечественной системе образования.

«Регулирование российской системы образования реализуется на основе принципов законности, демократии, автономии образовательных организаций, информационной открытости системы образования и учета общественного мнения, при этом имеет государственно-общественный характер» [24].

Обобщенная структура управления образованием в России отражена на рисунке 4.

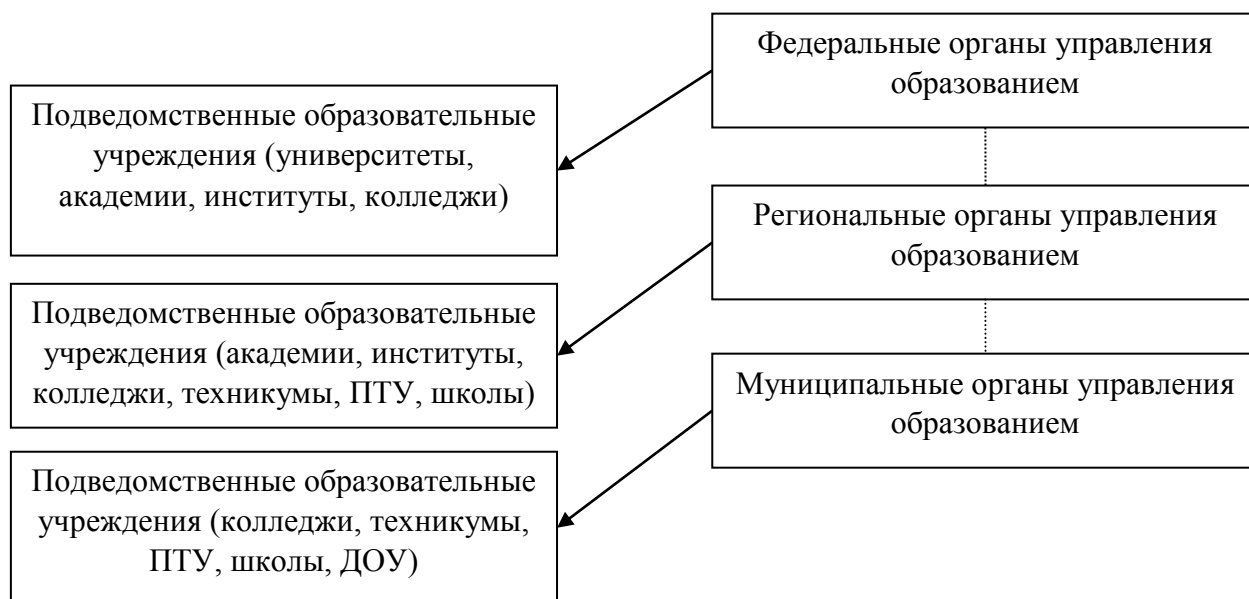


Рисунок 4 – Обобщенная структура управления образованием в России

На сегодняшний день управление образованием на федеральном уровне осуществляет Министерство просвещения РФ и Министерство науки и высшего образования РФ, а также государственными органами, находящимися в их ведении: Федеральной службой по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам; Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки; Федеральным агентством по науке и инновациям; Федеральным агентством по образованию.

В отношении образовательных учреждений, находящихся в федеральном ведении, имеет место следующая структура управления, включающая три звена: от Министерства просвещения РФ и Министерства науки и высшего образования РФ через Федеральное агентство по образованию к образовательному учреждению.

В отношении образовательных учреждений муниципального уровня имеет место следующая структура управления: Министерство просвещения РФ и Министерство науки и высшего образования РФ → орган управления образованием субъекта Российской Федерации → орган власти муниципального образования → учебное заведение (рисунок 5).



Рисунок 5 – Действующая структура управления образованием

На муниципальном уровне полномочия по управлению сферой образования передаются структурному подразделению местной администрации.

Таким образом, российская система образования представляет собой мощную совокупность четырех сотрудничающих структур, среди которых: федеральные стандарты и образовательные требования, которые определяют информационную составляющую учебных программ; научные и образовательные институты, функционирующие для реализации учебных программ; структуры, осуществляющие управленческие и контрольные функции; объединения юридических лиц, общественных групп и общественно-государственных компаний, работающих в системе образования РФ.

Рассматривая организационный аспект управления образованием, необходимо отметить, что в отношении образовательных учреждений

муниципального уровня имеет место следующая структура управления: Министерство просвещения РФ и Министерство науки и высшего образования РФ, орган управления образованием субъекта Российской Федерации, орган власти муниципального образования, учебное заведение.

1.2 Современное состояние управления дошкольным образованием на муниципальном уровне в Российской Федерации

Значимость дошкольного образования в Российской Федерации на сегодняшний день неоспорима. Процесс воспитания и развития ребенка не может быть эффективным без системы дошкольного образования, которая является выстроенной и хорошо организованной.

«Конвенция ООН о правах ребенка устанавливает право ребенка на получение образования, пользование культурными достижениями, право на отдых и досуг, право принимать участие в развлекательных мероприятиях и играх» [13].

«В России Конституция гарантирует бесплатное и общедоступное дошкольное образование, реализуемое в образовательных учреждениях, являющихся государственными или муниципальными» [15].

«Федеральный закон Российской Федерации от 29.12.2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» регулирует отношения в сфере образования всех уровней, начиная с дошкольного. В нем определены основные принципы государственной политики и правового регулирования отношений в образовательной сфере. Данный закон устанавливает общие правила функционирования системы образования и осуществления образовательной деятельности, а также определяет правовое положение участников отношений в образовательной сфере» [24].

«К полномочиям органов местного самоуправления по решению вопросов местного значения относится предоставление общедоступного и

бесплатного дошкольного образования по основным общеобразовательным программам в муниципальных образовательных организациях» [32, с.47].

«Местными органами власти осуществляется решение финансовых, материальных, кадровых, организационных задач и проблем сферы дошкольного образования» [6, с.85].

Организационно-правовой механизм обеспечения и управления сферой дошкольного образования на муниципальном уровне, главным образом, представлен следующим кодифицированным законодательством:

- Конституцией Российской Федерации;
- Бюджетным кодексом Российской Федерации;
- Трудовым кодексом Российской Федерации;
- Федеральным законом № 273 «Об образовании в Российской Федерации»;
- Федеральным законом № 131 «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ»;
- постановлениями Правительства РФ, приказами Министерства образования и науки РФ, документами субъектов Федерации, муниципальных образований.

Конституцией РФ гарантировано право на образование – каждому без какой бы то ни было дискриминации; Бюджетный кодекс РФ имеет отношение к регулированию финансовых аспектов образования (выделение, использование бюджетных средств); Трудовой кодекс РФ регламентирует трудовые отношения (условия работы, заключение договоров и пр.).

Механизм, порядок функционирования системы образования, осуществляется в рамках Федерального закона № 273 «Об образовании в Российской Федерации». Экономические и финансовые аспекты образования в полном объеме содержатся в гл. 13 Федерального закона № 273.

Федеральный закон № 131 «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ» [25] предоставил муниципальным органам власти значительные возможности для реализации проектов национального

масштаба, определив вопросы местного значения и предложив некоторые пути их решения.

«В соответствии с федеральным законом «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 06.10.2003 года № 131-ФЗ, к вопросам местного значения относится организация предоставления общедоступного и бесплатного дошкольного образования по основным общеобразовательным программам в муниципальных образовательных организациях, создание условий для осуществления присмотра и ухода за детьми, содержания детей в муниципальных образовательных организациях» [11, с.108].

Органы местного самоуправления реализуют государственную политику в области образования на своей территории с помощью целенаправленной организационной деятельности.

Муниципальное образование в процессе реализации дошкольного образования выполняет функцию по организации бесплатного и общедоступного образования. В частности:

- осуществляет финансирование реализации образовательных программ согласно имеющимся запросам в экономическом развитии муниципального образования;
- осуществляет создание материально-технической базы посредством местного бюджета, обеспечивает коммунальными услугами и помещениями;
- реализует деятельность по повышению значения общественных организаций в образовательной деятельности;
- осуществляет создание условий, которые способствуют увеличению количества учреждений, которые оказывают образовательные услуги в сфере подготовки кадров для всех групп населения;
- действует в области распространения механизмов по аккредитации и аттестации программ образования;
- осуществляет поддержание заинтересованности населения в оказании влияния на реализацию региональной бюджетной политики, и др.

В системе государственного и муниципального управления произошел переход на управление в рамках программного подхода. В этой связи в организационно-правовом механизме управления образованием большую значимость имеют подзаконные акты – постановления Правительства РФ, документы субъектов Федерации, муниципальных образований.

Помимо указанных нормативных правовых актов, управление образованием осуществляется на основе регионального и муниципального законодательства.

Таким образом, правовой механизм выполняет ключевую роль в управлении дошкольным образованием, устанавливая порядок и полномочия всех взаимодействующих сторон. Перечисленные законодательные акты регламентируют и другие механизмы управления дошкольным образованием.

«Дошкольное образование в России также претерпело в последние годы серьезные изменения, которые связаны с целой группой факторов» [33, с.52].

В настоящее время, стратегические принципы модернизации образования в России сформулированы в таких документах как: Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации», Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования».

Тем не менее, на данный момент существуют следующие проблемы в управлении дошкольными образовательными учреждениями на муниципальном уровне.

1. Часто для ясельных групп характерен дефицит мест. В дошкольных группах, наоборот, имеет место переполнение детей.

Еще не так давно в детских садах был дефицит мест. Муниципальные ДООУ в России посещали только 60% детей. На современном этапе всем детям, которым исполнилось 3 года, предоставляется путевка в дошкольное образовательное учреждение. В результате наблюдается переполнение групп, и превышение норм СанПина 2.4.1.3049-13 «Санитарно-эпидемиологические

требования к устройству, содержанию и организации режима работы дошкольных образовательных организаций».

«Так, в соответствии с нормой, до 3 лет в игровой комнате на 1 ребенка должна приходиться площадь не менее 2,5 кв. м. Если ребенок находится в возрасте 3-7 лет, то не менее 2 м. кв. В ДООУ, построенных в Советском союзе, игровые комнаты рассчитаны максимум на 20-25 детей. В то же время, на сегодняшний день часто наполняемость дошкольных групп составляет 30-35 человек.

Следовательно, вроде бы проблема дефицита мест в детских садах решена. При этом возникает ряд новых проблемных аспектов. Так, имеет место несоответствие площади наполняемости воспитанников в группе. В результате повышает риск увеличения заболеваемости и возникновения эпидемии. Кроме того, происходит нарушение безопасности жизнедеятельности» [17].

В целом необходимо отметить, что, не смотря на строительство новых детских садов, указанная проблема полностью не решена.

2. В сфере дошкольного образования имеет не востребованность образовательной деятельности.

Ранее гражданам было достаточно ухода и присмотра за детьми. Сейчас же родители хотят, чтобы в детских садах не только осуществлялась образовательная деятельность, но чтобы она была эффективной. На современном этапе реализуемая образовательная деятельность не в полной мере удовлетворяет запросы со стороны родителей. В ДООУ нет обновленных пособий и дидактических материалов, нет современного оборудования. В результате параллельно посещению детского сада, родители водят своих детей на различные развивающие занятия в частные детские студии и центры.

Задачей заведующих детскими садами заключается в завоевании доверия родителей. Для этого должны привлекаться спонсоры, должна

обновляться методическая литература, материально-техническая база. Кроме того, должна решаться проблема нехватки квалифицированных кадров.

3. Проблема дефицита квалифицированных специалистов.

Кадров не хватает в детских учреждениях, а квалифицированный педагогический персонал с подготовкой дошкольного образования, становится редкостью.

«Одним из приоритетов развития образовательного учреждения является модернизация. Однако никакая модернизация невозможна без квалифицированных кадров, специалистов для решения этих проблем. Эффективность функционирования образовательной организации зависит от кадровой политики, которую ведет руководитель» [34].

Исходя из обозначенных проблем, приоритетными направлениями развития системы дошкольного образования являются: повышение качества дошкольного образования в контексте образовательной политики; развитие альтернативных форм дошкольного образования.

«Также существуют и другие проблемы системы дошкольного образования:

- отсутствие инклюзивного образования в рамках муниципальных дошкольных учреждениях;
- отсутствие поликультурного образовательного пространства;
- отсутствие механизма контроля качества дошкольного образования;
- неготовность системы реагировать на демографические изменения, вводить новые образовательные услуги;
- не хватает финансирования, которое выделяет государство» [19, с.34].

Не смотря на принятые госпрограммы бюджетного финансирования образования, провозглашение приоритетности этой сферы, одной из главных проблем дошкольного образования является несоответствие финансирования существующим потребностям. Недостаточное финансирование является одной из причин оттока квалифицированных кадров. Другими последствиями

недофинансирования: изношенность оборудования 70-75%, более 40% детских садов требуется капитальный ремонт.

Конституция РФ гарантирует бесплатное и общедоступное дошкольное образование в государственных и муниципальных учреждениях образования. Но ни Закон об образовании, ни Конституция РФ не предусматривает бесплатное содержание детей в дошкольных образовательных учреждениях. Это говорит о том, что финансовые обязательства государства распространяются только на образовательные услуги.

Расходы на содержание детей в государственных и муниципальных дошкольных учреждениях образования возлагаются на муниципальные власти и родителей. «Учитывая этот принцип ответственности, финансирование дошкольных учреждений основывается на следующем:

- за счет средств бюджета региона РФ финансируются услуги образования, которые не выходят за рамки государственного образовательного стандарта;
- финансирование услуг социальной сферы осуществляет муниципалитет вместе с родителями;
- родители оплачивают присмотр и уход за детьми в дошкольных учреждениях в размере 20% от общей суммы их содержания в ДОУ, а также оплачивают дополнительные услуги образования, которые выходят за рамки государственных образовательных стандартов;
- финансирование затрат на содержание имущества осуществляет собственник» [22, с.154].

Если дошкольное учреждение является муниципальным, то оно финансируется за счет средств муниципального бюджета; финансирование дошкольных учреждений организуется учредителем на основе подушевого финансирования.

Для того, чтобы восполнить недостаток бюджетных средств, учреждения вынуждены искать другие источники поступления денежных средств. Таким дополнительным источником финансирования являются

доходы от предпринимательской деятельности, основная доля приходится на платные образовательные услуги. Организация вправе полностью распоряжаться средствами, полученными от оказания платных услуг.

В целом необходимо отметить, что система муниципальных дошкольных образовательных учреждений требует модернизации. Система управления в ДООУ изжила себя, современному обществу необходима новая инновационная система управления. Несмотря на то, что обозначены три основных проблемы: дефицит ясельных групп и переизбыток детей в группах дошкольного возраста, дефицит квалифицированных кадров и образование, которое требует инновационного подхода, обновления методической литературы и дидактического материала; существуют и другие проблемы. Задача органов муниципальной власти, руководителей ДООУ - выстроить современную систему образования, которая будет соответствовать новым тенденциям, будет отвечать на запросы современного общества. Разработка, усвоение и реализация новых технологий управления, ориентированных на достижение главной цели дошкольного образовательного учреждения - развитие гармоничной личности дошкольника.

2 Анализ системы управления в МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка»

2.1 Общая характеристика МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка»

Рыбинский сельсовет - сельское поселение в Мотыгинском районе Красноярского края. Административный центр - село Рыбное.

Численность населения с. Рыбное составляет более 350 человек.

Впервые в с. Рыбное детский сад открылся в 1965 году в частном доме, с печным отоплением. Была одна группа, наполняемость 40 детей.

В 1972 году силами рабочих Мотыгинской ремонтной мастерской, построили новый детский сад на 75 детей, коллектив составлял 25 человек. До 1996 года посещаемость в детском саду стала понижаться, в 1997 году стало 2 разновозрастные группы с коллективом в 16 человек. В 2003 году детский сад «Ромашка» перешел в одну разновозрастную группу. С 2008 года рождаемость детей на селе возросла. Всех желающих принять в детский сад не было возможности, так как норма детей для разновозрастной группы 12-15 человек. Образовалась очередность в детский сад в 2009-2010 гг.

20 января 2011 года в детском саду «Ромашка» открыли дополнительную группу для детей от 1,5 до 3-х лет.

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение Рыбинский детский сад «Ромашка» действует с 17 сентября 1999 г. ОГРН присвоен 1 декабря 2002 г. регистратором Межрайонная ИФНС № 23 по Красноярскому краю.

Полное наименование: Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение Рыбинский детский сад «Ромашка».

Сокращенное наименование МБДОУ: МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка».

Место нахождения МБДОУ (фактический адрес совпадает с юридическим адресом): 663411, Россия, Красноярский край, Мотыгинский район, с. Рыбное, ул. Школьная, д. 12.

Организационно-правовая форма МБДОУ: бюджетное учреждение.

Учредителем и собственником имущества МБДОУ является муниципальное образование Мотыгинский район в лице администрации Мотыгинского района.

Основной целью МБДОУ является осуществление образовательной деятельности по образовательным программам дошкольного образования, присмотр, уход и оздоровление детей в возрасте от 1,5 до 7 лет.

Основными задачами МБДОУ являются:

- охрана жизни и укрепление физического и психического здоровья воспитанников;
- обеспечение познавательно-речевого, социально-личностного, художественно-эстетического и физического развития воспитанников;
- воспитание с учетом возрастных категорий воспитанников гражданственности, уважение к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье;
- осуществление необходимой коррекции недостатков в физическом и (или) психическом развитии воспитанников;
- взаимодействие с семьями воспитанников для обеспечения полноценного развития детей;
- оказание консультативной и методической помощи родителям (законным представителям) по вопросам воспитания, обучения и развития детей.

Количество воспитанников в 2018-2019 году, посещавших ДОУ, составила 22 воспитанника в возрасте от 1.5 до 7 лет. В детском саду сформировано 2 разновозрастных группы общеразвивающей направленности. Из них:

- от 2 до 3 лет – 5 воспитанников;

- от 3 до 4 лет – 3 воспитанника;
- от 4-х до 5 лет – 3 воспитанника;
- от 5 до 6 лет – 3 воспитанника;
- от 6 до 7 лет – 8 воспитанников.

Образовательный процесс в МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка» четко регламентирован. МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка» осуществляет деятельность на основе следующих федеральных, международных, региональных нормативно-правовых актов, нормативно-правовых актов местного уровня, локальных актов.

Система управления МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка» представлена на рисунке 6.

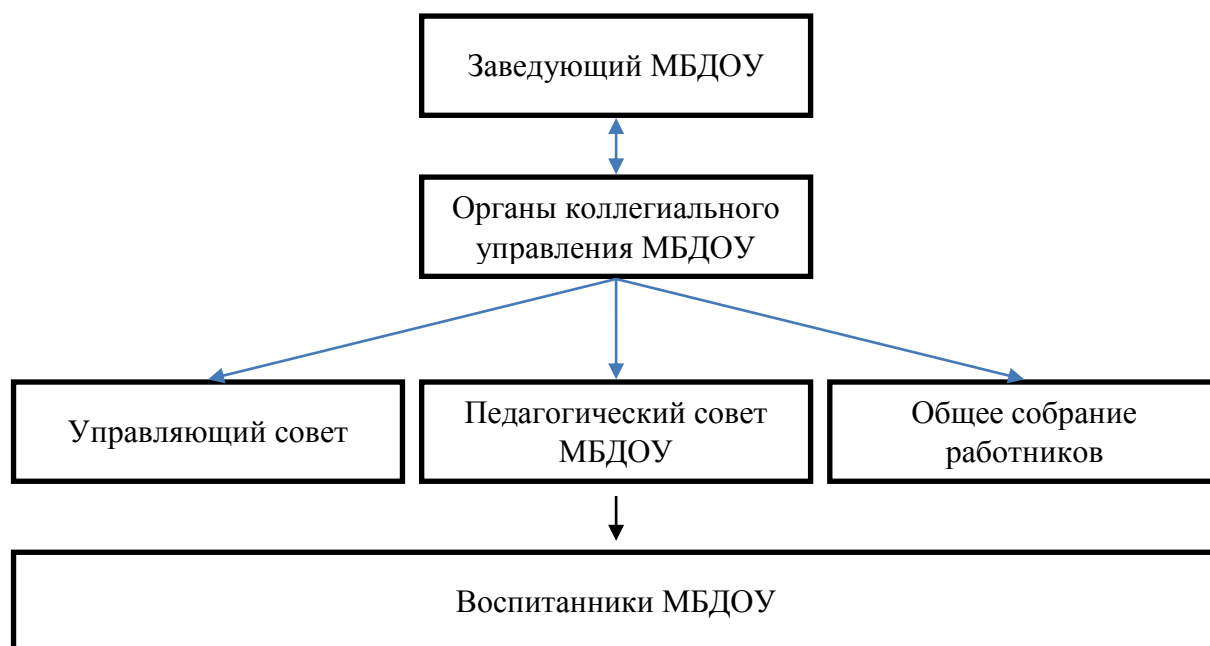


Рисунок 6 – Система управления МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка»

Управление МБДОУ осуществляется в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в РФ» от 29.12.2012г. №273-ФЗ, Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам-образовательным программам

дошкольного образования, Уставом МБДОУ и иными законодательными актами Российской Федерации.

Управление МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка» строится на принципах единоначалия и коллегиальности, обеспечивающих государственно-общественный характер управления МБДОУ, реализующего образовательную программу дошкольного образования.

Как видно из рисунка, единоличным исполнительным органом МБДОУ является заведующий МБДОУ, который осуществляет текущее руководство деятельностью учреждения, назначенный Учредителем на срок, определенный трудовым договором.

Формами коллегиального управления МБДОУ, обеспечивающими государственно-общественный характер управления, являются:

- управляющий совет;
- родительский комитет МБДОУ;
- общее собрание работников.

Структуру, порядок формирования, срок полномочий и компетенция коллегиальных органов управления МБДОУ, порядок принятия ими решений устанавливается Уставом МБДОУ в соответствии с законодательством РФ.

Данная модель включает в себя традиционные объединения, предусмотренные Уставом, позволяет оперативно решать те или иные инновационные задачи в режиме развития МБДОУ.

Функции органов управления МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка» отражены в таблице 1.

Таблица 1 – Функции органов управления МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка»

| Орган коллегиального управления | Полномочия |
|---------------------------------|--|
| Заведующий | Контролирует работу и обеспечивает эффективное взаимодействие структурных подразделений организации, утверждает штатное расписание, отчетные документы организации, осуществляет общее руководство детским садом |

Продолжение таблицы 1

| | |
|---------------------------|---|
| Управляющий совет | Рассматривает вопросы: – развития образовательной организации; – финансово-хозяйственной деятельности; – материально-технического обеспечения |
| Педагогический совет | Осуществляет текущее руководство образовательной деятельностью детского сада, в том числе рассматривает вопросы: – развития образовательных услуг; – регламентации образовательных отношений; – разработки образовательных программ; – материально-технического обеспечения образовательного процесса; – аттестации, повышении квалификации педагогических работников; – координации деятельности методических объединений |
| Общее собрание работников | Реализует право работников участвовать в управлении образовательной организацией, в том числе: – участвовать в разработке и принятии коллективного договора, Правил трудового распорядка, изменений и дополнений к ним; – принимать локальные акты, которые регламентируют деятельность образовательной организации и связаны с правами и обязанностями работников; – разрешать конфликтные ситуации между работниками и администрацией образовательной организации; – вносить предложения по корректировке плана мероприятий организации, совершенствованию ее работы и развитию материальной базы |

Далее необходимо представить данные о финансировании деятельности МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка» в 2017-2019 гг. (таблица 2).

Как видно из представленных данных, деятельность МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка» финансируется, главным образом, за счет бюджетных средств.

В 2019 году имела место отрицательная тенденция сокращения доходов учреждения на 138,84 тыс. руб., что обусловлено сокращением бюджетного

финансирования на 89,02 тыс. руб., а также сокращением доходов от платных услуг на 71,82 тыс. руб.

Таблица 2 – Данные о финансировании деятельности МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка» в 2017-2019 гг., тыс. руб.

| Наименование показателя | 2017 год | 2018 год | 2019 год | Отклонение 2019/2017 | Отклонение 2019/2018 |
|---|----------|----------|----------|----------------------|----------------------|
| Доходы от оказания услуг, работ | 154,72 | 210,82 | 139,0 | -15,72 | -71,82 |
| Субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания | 7057,65 | 8575,74 | 8557,99 | 1500,34 | -17,75 |
| Субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания из бюджета Федерального фонда обязательного медицинского страхования | 0,00 | 0,00 | 22,00 | 22 | 22 |
| Субсидии, предоставляемые в соответствии с абзацем вторым пункта 1 статьи 78.1 Бюджетного кодекса Российской Федерации | 131,01 | 71,27 | 0,00 | -131,01 | -71,27 |
| ИТОГО | 7343,39 | 8857,83 | 8718,99 | 1375,6 | -138,84 |

Таким образом, МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка» осуществляет образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми. Количество воспитанников в 2018-2019 году, посещавших ДОУ, составила 22 воспитанника в возрасте от 1.5 до 7 лет.

Управление детским садом представляет собой единую систему, в которой имеют право голоса все участники образовательного процесса.

МБДОУ зарегистрировано и функционирует в соответствии с нормативными документами в сфере образования Российской Федерации.

2.2 Оценка системы управления в МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка»

Кадровый состав насчитывает 14 человек, из них:

- административный персонал - 1 человек;
- обслуживающий персонал - 10 человек;
- педагогический персонал - 3 человека.

Кадровый состав в МБДОУ остаётся достаточно стабильным на протяжении многих лет (рисунок 2.2).

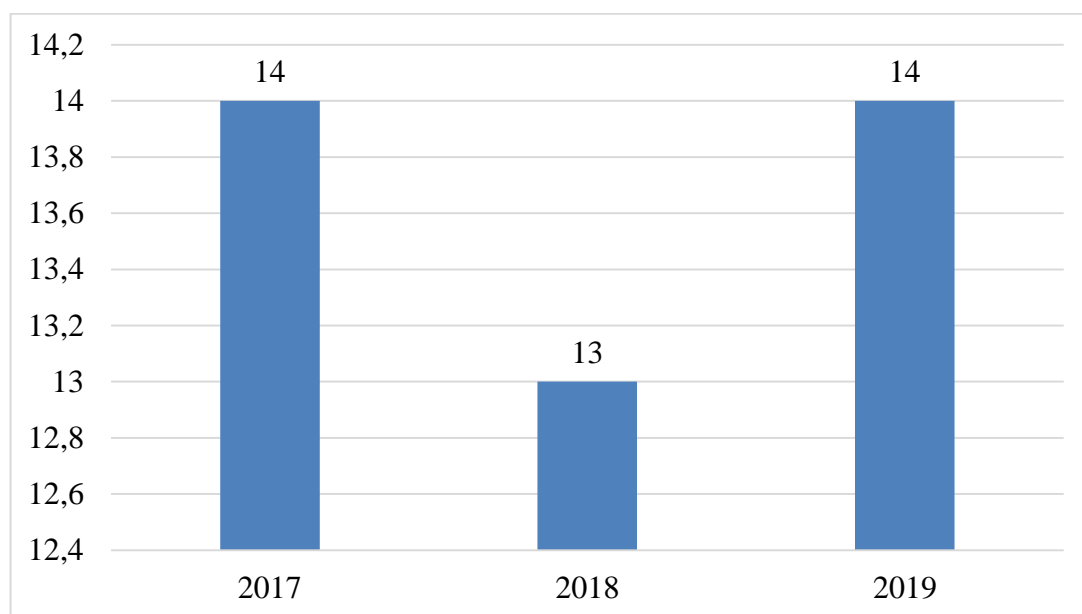


Рисунок 7 – Динамика численности персонала МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка», человек

Эффективность функционирования образовательного учреждения напрямую зависит от качества педагогических кадров (таблица 3).

Таблица 3 – Данные о количественном и качественном составе педагогических кадров МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка», чел.

| Наименование показателя | 2016-2017 уч. гг., количество человек | 2017-2018 уч. гг., количество человек | 2018-2019 уч. гг., количество человек |
|--|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Общее количество педагогов | 3 | 3 | 3 |
| Уровень квалификации педагогов | | | |
| Высшее проф. образование | 3 | 3 | 3 |
| Уровень квалификации педагогов по результатам аттестации | | | |
| Первая категория | 3 | 3 | 3 |
| Прошли аттестацию на соответствие занимаемой должности | 3 | 3 | 2 |
| Возрастной состав педагогических кадров | | | |
| От 30 до 40 лет | 2 | 2 | 1 |
| От 40 до 50 лет | 1 | 1 | 1 |
| От 50 лет | 0 | 0 | 1 |
| Состав педагогических кадров в зависимости от стажа работы | | | |
| От 10 до 15 лет | 1 | 1 | 1 |
| От 15 до 20 лет | 2 | 2 | 1 |
| Свыше 20 лет | 0 | 0 | 1 |

В рассматриваемом периоде образовательный процесс осуществляли 3 педагога. Все педагоги имеют высшее образование.

Уровень квалификации по результатам аттестации имеют: первую категорию – 3 педагога, аттестацию на соответствие занимаемой должности прошли 2 педагога.

Анализ возрастного состава педагогических кадров свидетельствует о том, что в дошкольном учреждении работают педагоги средней возрастной категории: от 30 до 40 лет – 1 педагог; от 40 до 50 лет – 1 педагог; от 50 лет – 1 педагог.

Анализ по стажу работы показал, что в дошкольном учреждении работают кадры с достаточным опытом работы: от 10 до 15 лет - 1 педагог; от 15 до 20 лет - 1 педагог, свыше 20 лет – 1 педагог.

В 2017-2019 гг. 2 педагога прошли курсы повышения квалификации по внедрению ФГОС в ДООУ в количестве 72 часов.

Педагоги МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка» ежегодно принимают участие в семинарах-практикумах, проводимых у нас в районе, где прослушивается очень много информации, которую впоследствии применяем в своем детском саду, воспитатели соревнуются между собой в знаниях, делятся опытом, проходят работы в творческих группах.

Коллектив детского сада работоспособный, инициативный, достиг хороших результатов в образовательном процессе. Администрация учреждения стремится создавать необходимые условия для творческого труда педагогического коллектива, в своей деятельности опирается на мнение опытных педагогов, и объективно оценивает труд каждого работника детского сада.

Таким образом, в детском саду работает творческий педагогический коллектив. Педагогический коллектив разнороден по возрасту, педагогическому опыту, профессионализму.

Важной функцией управления в МБДОУ является контроль.

Контроль в МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка» направлен на следующие объекты:

- охрана и укрепление здоровья воспитанников;
- воспитательно-образовательный процесс;
- кадры, аттестация педагогов, повышение квалификации;
- взаимодействие с социумом;
- административно-хозяйственная и финансовая деятельность;
- питание детей;
- техника безопасности и охрана труда работников и жизни воспитанников.

Вопросы контроля рассматриваются на общих собраниях трудового коллектива, педагогических советах.

Одним из наиболее эффективных методов контроля является мониторинг. На основании Федерального Закона от 29.12.2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» разработана Система внутреннего мониторинга качества дошкольного образования МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка».

В детском саду используются такие эффективные формы мониторинга и контроля как:

- различные виды внутреннего мониторинга: управленческий, педагогический; социологические исследования семей;
- оперативный (текущий) контроль.

Контроль прописывается в годовом плане работы детского сада и планируется ежегодно, согласно поставленным задачам на новый учебный год. По итогам анализа выполнения годового плана работы за 2018 - 2019 учебный год все контрольные мероприятия выполнены.

Детский сад осуществляет работу по следующим приоритетным направлениям развития воспитанников:

- физкультурно-оздоровительное;
- познавательно-речевое;
- социально-личностное;
- художественно-эстетическое.

Выбор данных направлений основывается на успешной реализации МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка» современных подходов к качеству дошкольного образования и воспитанию здорового, развитого, самостоятельного, инициативного, коммуникабельного ребёнка.

В МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка» образовательной программой является программа, разработанная на основе Примерной основной общеобразовательной программы дошкольного образования «От рождения до школы» под редакцией Н.Е. Вераксы, Т.С. Комаровой, М.А. Васильевой, утверждённой приказом заведующего ДОУ № 77/12 от 05.09.2015 г..

Также реализуются парциальные программы:

- программа художественного воспитания, обучения и развития детей 2-7 лет «Цветные ладошки» И.А. Лыковой;
- программа «Математические ступеньки» Е.В. Колесниковой;
- программа музыкального воспитания детей дошкольного возраста «Ладушки» И. Каплуновой, И. Новоскольцевой, 2000г.

Организация и расположение предметов развивающей среды осуществлены педагогами рационально, отвечают возрастным особенностям и потребностям детей. В помещении изостудии имеются предметы народных промыслов, выставки детских работ.

Реализуются методы и технологии, обеспечивающие высокий уровень эмоционально-личностного развития детей. Использование разнообразных приемов и техники в изобразительной деятельности, предоставление ребенку права выбора сюжета, композиции, материалов и средств дает ребенку возможность к самовыражению.

В групповых помещениях и в музыкальном зале имеются детские музыкальные инструменты, музыкально-дидактические игры.

Учебно-методическое обеспечение Образовательной программы МБДОУ в 2019 году составляет 75% (по данным Отчета о самообследовании) (таблица 2.4).

Компьютерные технологии активно включаются в образовательный процесс, в ДОУ имеются 3 компьютеров для работы сотрудников, необходимая оргтехника: два принтера, ксерокс, МФУ, факс, брошюратор, ламинатор.

Таблица 4 – Данные об учебно-методическом обеспечении Образовательной программы МБДОУ в 2019 году

| Наименование показателя | Плановое значение | Фактическое значение | Отклонение |
|-------------------------------------|-------------------|----------------------|------------|
| Программно-методическое обеспечение | 12 пособий | 12 пособий | 0 |
| Учебно-методические средства | 20 пособий | 15 пособий | -5 |
| Компьютерное оборудование | 13 единиц | 10 единиц | -3 |

МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка» находится рядом со школой. Для каждой возрастной группы есть отдельный участок для прогулок, на котором размещены: песочницы, веранда. Вся территория детского сада благоустроена, имеет место множество великолепных фигур руками сотрудников детского сада, цветников. Каждый год обновляется уличное оборудование.

В МБДОУ имеется: кабинет заведующего, групповые комнаты – 2, спальня – 1, физкультурный зал совмещен с музыкальным залом, столовая, пищеблок, склад для хранения продуктов.

Физкультурный зал оснащен необходимым спортивным инвентарем для проведения занятий с детьми: шведские стенки, физкультурные пособия (обручи, мячи, гимнастические палки, кегли, кубики, скакалки и др.).

В группах представлены в необходимом объеме: программно-методическое обеспечение образовательного процесса, учебно-методический материал, аудио - и видеоматериалы, подписные издания по дошкольному образованию.

Для осуществления педагогического процесса, развития творческого потенциала педагогов, формирования психологического микроклимата, введения детей в социум в групповых помещениях ДОУ создана предметно-развивающая среда, организованная в соответствии с реализуемыми

программами, оснащенная современным дидактическим материалом и пособиями разнообразной продуктивной направленности: музыкальной, театрализованной, физкультурно-оздоровительной, трудовой. Все помещения оформлены в соответствии с требованиями современного дизайна в едином стиле и цветовой гамме. В коридорах размещены эстампы, авторские работы детей, сотрудников, родителей, оформлены фотовыставки, информационные стенды.

В целях обеспечения детям чувства психологической защищенности, разностороннего развития в соответствии с их индивидуальными и возрастными способностями предметно-развивающая среда в ДООУ создана с учетом:

- требований СанПиН 2.4.1.3049-13;
- рационального использования пространства;
- рационального подбора оборудования;
- рационального расположения зон;
- соответствия программам, по которым работает детский сад.

В целом, уровень материально-технических и медико-социальных условий пребывания детей в МБДОУ за 2019 год составляет 65% (по данным Отчета о самообследовании).

Далее, оценить систему управления муниципальным дошкольным общеобразовательным учреждением можно оценить на основе показателей качества результатов МБДОУ.

Данные об овладении детьми содержанием образовательных программ, реализуемых в МБДОУ за 3 года, отражены в таблице 5.

Таблица 5 – Сравнительный анализ овладения детьми содержанием образовательных программ, реализуемых в МБДОУ за 3 года

| Год | Результаты итоговой диагностики воспитанников | | |
|-------------------|---|---------|--------|
| | высокий | средний | низкий |
| 2016-2017 уч. гг. | 49% | 46% | 5% |

Продолжение таблицы 5

| | | | |
|-------------------|-----|-----|----|
| 2017-2018 уч. гг. | 50% | 49% | 1% |
| 2018-2019 уч. гг. | 44% | 54% | 2% |

По данным таблицы видно, что к 2018-2019 уч. гг. наблюдается небольшое снижение уровня овладения детьми содержанием образовательных программ, реализуемых в МБДОУ, что является отрицательной тенденцией.

Далее необходимо рассмотреть данные о готовности детей к обучению в школе (таблица 6).

Таблица 6 – Качество подготовки воспитанников к обучению в школе за 3 года

| Год | Кол-во выпускников ДОУ, усвоивших программу дошкольного образования | | |
|-------------------|---|---------|--------|
| | высокий | средний | низкий |
| 2016-2017 уч. гг. | 56% | 44% | - |
| 2017-2018 уч. гг. | 84% | 16% | - |
| 2018-2019 уч. гг. | 56% | 44% | - |

Таким образом, по данным таблицы можно сделать вывод о снижении качества подготовки воспитанников к обучению в школе в 2018-2019 уч. гг. по сравнению с 2017-2018 уч. гг.

Далее необходимо представить данные о достижениях педагогов.

Так, педагоги МБДОУ активно участвуют в профессиональных конкурсах разного уровня, за 2018-2019 учебный год педагоги стали участниками муниципального уровня (рисунок 8).

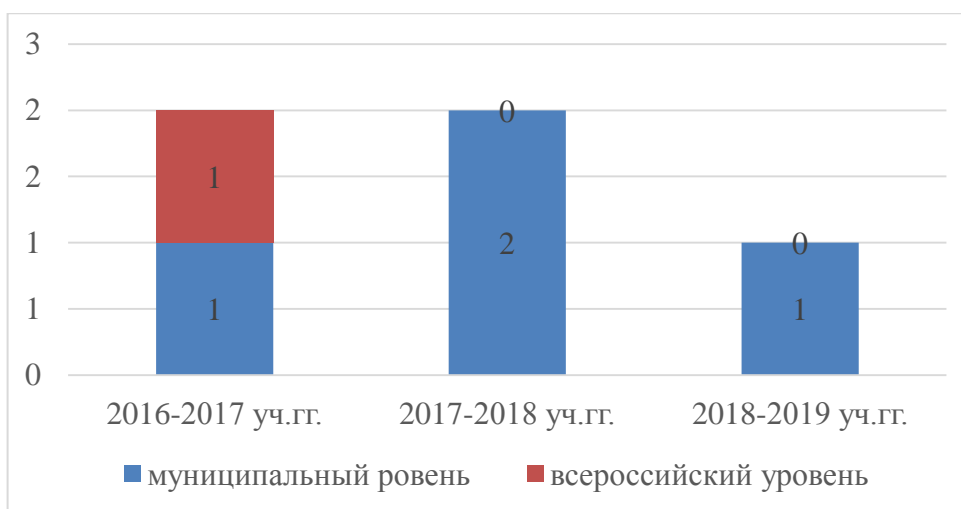


Рисунок 8 – Данные об участии педагогов МБДОУ в профессиональных конкурсах, ед.

По данным рисунка видно, что 2018-2019 уч. гг. наблюдается небольшое снижение участия педагогов МБДОУ в профессиональных конкурсах.

Далее, необходимо отметить, что положительной тенденцией является увеличение финансирования МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка» в 2018-2019 гг по сравнению с 2017 годом (рисунок 9).

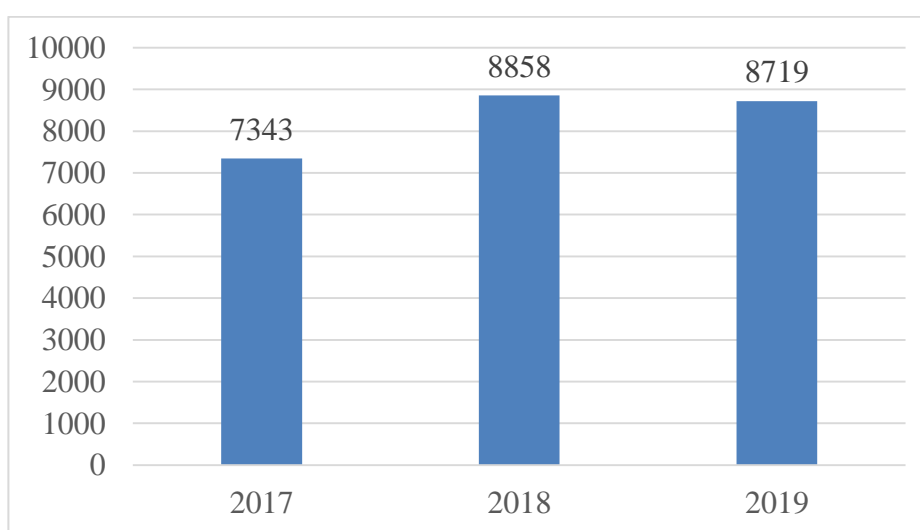


Рисунок 9 – Объем финансового обеспечения МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка», тыс. руб.

Необходимо отметить, что в рассматриваемом периоде муниципальное задание учреждением выполнено в полном объеме.

С целью выявления проблем управления МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка» проведен опрос сотрудников учреждения.

Общее количество респондентов – 10 человек.

Сроки проведения опроса – март 2019 года.

По результатам проведенного опроса выявлено, что 8 респондентов из 10 в целом удовлетворены результатами функционирования учреждения, 2 респондента затруднились с ответом (рисунок 10).

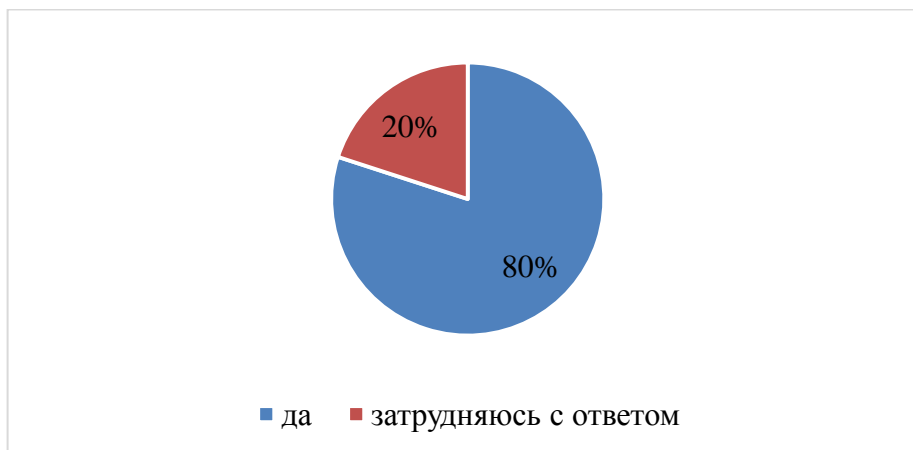


Рисунок 10 – Результаты ответов на вопрос «Удовлетворены ли Вы результатами функционирования учреждения?»

Получению стабильных результатов образовательного процесса, по мнению респондентов, способствовали следующие факторы: внедрение современных педагогических технологий и их использование (50%), комфортные условия для образования (20%), расширение дополнительного образования (20%) (рисунок 11).

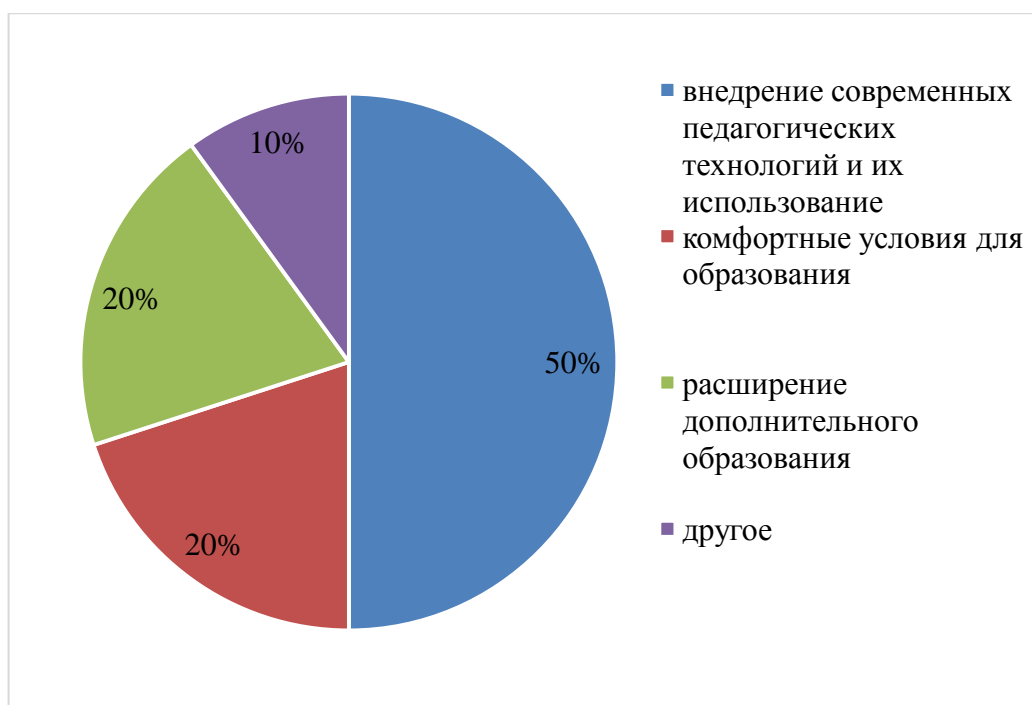


Рисунок 11 – Результаты ответов на вопрос «Какие факторы, по Вашему мнению, способствуют получению стабильных результатов образовательного процесса?»

Причины, затрудняющие получение запланированных результатов на взгляд респондентов: слабая материально-техническая база учреждения (30%), отток квалифицированных педагогов (50%), недостаточное учебно-методическое обеспечение (20%) (рисунок 11).

Таким образом, по результатам проведенного опроса можно сделать вывод о том, что большинство респондентов удовлетворены функционированием МБДОУ.

В целом по результатам оценки системы управления муниципальным дошкольным общеобразовательным учреждением можно сделать следующие выводы:

1. Об эффективности системы управления муниципальным дошкольным общеобразовательным учреждением свидетельствуют следующие данные:

- работа МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка» ориентирована на потребности и удовлетворение запросов родителей к качеству образовательного процесса;



Рисунок 12 – Результаты ответов на вопрос «Каковы, по Вашему мнению, затрудняющие получение запланированных результатов учреждением?»

- детский сад работает, используя технологии воспитания и обучения детей, обеспечивающие гармоничное развитие личности ребенка;
- осуществление дифференцированного подхода к детям, грамотное психолого-педагогическое сопровождение, квалифицированная логопедическая помощь ведет к качественной подготовке детей к школе;
- расширение дополнительного образования стимулирует развитие творческих, умственных способностей детей;
- увеличение финансирования учреждения способствует повышению эффективности его функционирования.

2. В то же время в области управления муниципальным дошкольным общеобразовательным учреждением выявлены следующие проблемы:

- недостаточное учебно-методическое обеспечение Образовательной программы МБДОУ;
- недостаточный уровень материально-технических и медико-социальных условий пребывания детей в МБДОУ;
- недостаточный уровень повышения квалификации кадров, участия педагогов в конкурсах профессионального мастерства.

По результатам проведенного исследования, необходимо сделать вывод о том, что приоритетными направлениями МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка» должны стать:

1. Совершенствование учебно-методического обеспечения образовательного процесса.
2. Повышение уровня материально-технических условий пребывания детей в МБДОУ.
3. Решение проблемы нехватки квалифицированных педагогических кадров.
4. Повышение эффективности совершенствования квалификации педагогов.

3 Совершенствование системы управления в МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка»

3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование системы управления в МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка»

Проведенный ранее анализ функционирования МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка» показал, что в целом работа образовательного учреждения эффективна. МБДОУ осуществляет образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми. Структура и механизм управления дошкольным учреждением определяет его стабильное функционирование. В МБДОУ осуществляется дифференцированный подход к детям, грамотное психолого-педагогическое сопровождение, квалифицированная логопедическая помощь ведет к качественной подготовке детей к школе. Положительной тенденцией является ежегодное увеличение финансирования учреждения.

В то же время в области управления муниципальным дошкольным общеобразовательным учреждением выявлены такие проблемы как: недостаточное учебно-методическое обеспечение, недостаточный уровень материально-технических условий пребывания детей в МБДОУ; проблема нехватки квалифицированных педагогических кадров.

С целью повышения эффективности управления МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка», совершенствования образовательного процесса целесообразно разработать «Программу по совершенствованию системы управления в МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка»».

Сроки реализации Программы: 2020-2021 уч. г.

Целью Программы является создание мотивационной образовательной среды, включающей комплекс стимулирующих факторов, определяющих высокий уровень мотивации и активности всех участников образовательного процесса. При данном подходе повышение эффективности управления в

сфере дошкольного образования будет достигнуто за счет создания целостной мотивационной образовательной среды МБДОУ во всех ее аспектах: организационном, материальном, педагогическом, психологическом, и технологическом.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- осуществить системное использование дифференцированного, развивающего обучения и проектной технологии;
- внедрить новые способы стимулирования учебно-познавательной деятельности;
- работать над повышением профессионального мастерства педагогов;
- совершенствовать индивидуализацию образовательного процесса.

В результате реализации предложенной Программы необходимо достигнуть следующих результатов:

- повысить профессиональное мастерство педагогических кадров;
- повысить эффективность использования инновационных механизмов в образовательном процессе;
- усовершенствовать условия для организации образовательного процесса в МБДОУ;
- снизить отток квалифицированных кадров.

Основные направления Программы:

- мотивация всех участников образовательного процесса;
- повышение мотивации квалифицированных кадров, обеспечение постоянства коллектива;
- развитие профессиональной компетентности педагогов;
- развитие учебно-материальной и материально-технической базы МБДОУ;
- совершенствование системы управления качеством образования.

С учетом выбранных направлений был составлен план мероприятий на 2019-2020 учебный год.

В направлении «Мотивация всех участников образовательного процесса» предполагается повышение эффективности работы с родителями и совершенствование дополнительного образования (таблица 7).

Таблица 7 – План мероприятий по повышению мотивации всех участников образовательного процесса на 2020-2021 учебный год

| Содержание деятельности | Мероприятия | Сроки | Участники |
|---|--|----------------|--------------------------|
| Улучшение организации дополнительного образования | А) Организация работы кружков | в течение года | Педагоги МБДОУ |
| Повышение эффективности работы с родителями | А) Организация родительского просвещения: - по проблемам повышения качества образования; - по проблемам семейного воспитания | 2 раза в год | Родители, педагоги МБДОУ |
| | Б) Участие родителей в интеллектуальных и творческих конкурсах и акциях | в течение года | |
| | В) День открытых дверей | апрель | |

В направлении «Снижение оттока квалифицированных кадров» планируется повышение мотивации педагогов МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка», повышение заинтересованности педагогов к работе именно в данном образовательном учреждении (таблица 8).

Таблица 8 – План мероприятий по повышению мотивации квалифицированных кадров, обеспечению постоянства коллектива на 2020-2021 учебный год

| Содержание деятельности | Мероприятия | Участники | Сроки |
|----------------------------|---|---------------------------|----------------|
| Организация наставничества | А) Консультирование по имеющимся проблемам | Коллектив | В течение года |
| Мотивация и стимулирование | А) Оформление стенда «Аплодисменты педагогам» | Коллектив, Руководство ОУ | Март |
| | Б) Дополнительные отгулы | | В течение года |
| | В) Премии по итогам года | | Май |

В направлении «Повышение профессиональной компетентности педагогов» предполагается повысить ИКТ компетентность педагогов, организовать наставничество среди педагогов и улучшить мотивацию и стимулирование (таблица 12).

Таблица 9 – План мероприятий по повышению профессиональной компетентности педагогов на 2020-2021 учебный год

| Содержание деятельности | Мероприятия | Участники | Сроки |
|--|---|---------------------------|----------------|
| Повышение ИКТ компетентности педагогов | А) Проведение обучающих семинаров по повышению ИКТ-компетентности педагогов | Руководители ОУ | В течение года |
| Организация наставничества | А) Взаимопосещение занятий | Коллектив | В течение года |
| | Б) Консультирование по имеющимся проблемам | | |
| Мотивация и стимулирование | А) Оформление стенда «Аплодисменты педагогам» | Коллектив, Руководство ОУ | Март |
| | Б) Дополнительные отгулы | | В течение года |
| | В) Премии по итогам года | | Май |

Следующее направление Программы - развитие учебно-материальной базы МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка».

В данном направлении предполагается (таблица 10):

- дальнейшее развитие материально-технической базы МБДОУ;
- дальнейшее внедрение в образовательный процесс новых информационных технологий.

Таблица 10 – План мероприятий развитию учебно-материальной и материально-технической базы на 2020-2021 учебный год

| Содержание деятельности | Мероприятия | Сроки |
|--|----------------------------------|----------------|
| Дальнейшее развитие материально-технической базы | Приобретение интерактивной доски | В течение года |
| Дальнейшее внедрение в образовательный процесс новых информационных технологий | Закупка оборудования | В течение года |

Следующее направление Программы – «Совершенствование системы управления качеством образования» (таблица 14). В данном направлении предложен комплекс мероприятий, направленных на всестороннее совершенствование управления качеством образования: делегирование полномочий, использование ФГОС, проведение педсоветов, совещаний при заведующей по вопросам качества образовательных услуг, работа методического совета, административный контроль, а также усиление ответственности администрации.

Таблица 11 – План мероприятий управлению качеством образования на 2020-2021 учебный год

| Содержание деятельности | Мероприятия | Сроки |
|---------------------------|--|----------------|
| Делегирование полномочий | А) Организация работы метод совета | В течение года |
| | Б) Участие коллектива в разработке: Показатели оценки качества в Положении о стимулирующих выплатах | Январь |
| Использование ФГОС | А) Организация контроля за ФГОС в дошкольном образовании | В течение года |
| Педсоветы | А) Цель: анализ состояния учебно-воспитательного процесса на основе обобщающего контроля | В течение года |
| Совещания при заведующей | А) Цель: оперативное регулирование управления качеством образования. - Отчеты педагогов по проблемам повышения качества образования | В течение года |
| Методсовет | А) Утверждение рабочих программ педагогов | В течение года |
| | Б) Разработка качественной модели мониторинга | |
| Административный контроль | А) Осуществление персонального контроля | В течение года |
| | Б) Осуществление тематического контроля за соблюдением требований к качеству преподавания | |
| Административная команда | А) Усиление ответственности администрации за выполнение собственного функционала | В течение года |
| | Б) Четкое планирование деятельности и выполнение плана | |
| | Г) Доведение управленческих решений до конца | |

Таким образом, предложенный комплекс мероприятий позволит повысить эффективность управления в сфере дошкольного образования, совершенствования образовательного процесса в МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка».

Далее необходимо подробнее остановиться на оценке социально-экономической эффективности разработанных предложений.

3.2. Обоснование эффективности предложенных мероприятий

МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка» - бюджетное учреждение, целью деятельности МБДОУ не является извлечение прибыли. Следовательно, говорить об увеличении доходов МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка» вследствие реализации разработанной Программы нецелесообразно.

Финансирование Программы будет осуществляться в рамках выделяемых средств из бюджета.

Кроме того, распределение бюджетных средств между сотрудниками МБДОУ осуществляется в соответствии с занимаемой должностью и штатным расписанием. Индексация размера должностного оклада педагогов дошкольного образования происходит в порядке, определенном действующим законодательством.

Образовательное учреждение, в пределах, имеющихся у него средств на оплату труда, самостоятельно определяет размеры должностных окладов работников, в пределах, рекомендуемых минимального и максимального размеров должностных окладов, а также доплат, надбавок, премий и других мер материального стимулирования.

В связи с данным обстоятельством нет возможности рассматривать вариант дополнительного денежного стимулирования педагогов, возможно только проанализировать возможность перераспределения бюджетных денежных средств.

Поэтому считаем возможным рассмотреть перераспределение премиального фонда, выделяемого для организации, согласно сведениям, полученным в результате оценки труда персонала.

Для оценки труда педагогов Рыбинский детский сад «Ромашка» можно применить метод «360 градусов». Этот западный метод оценки персонала с необычным названием «360градусов» стал популярным в нашей стране более десяти лет тому назад. Интерес к нему вызван кажущейся простотой технологии, и в то же время возможностью получить объективную информацию об уровне профессионального развития сотрудника, а также коммуникациях, которые складываются в компании или подразделении.

Суть метода заключается в том, что для повышения объективности оценки необходимо получать информацию при помощи самооценки человека, а также оценок других людей, активно взаимодействующих с данным сотрудником. Чем больше людей оценивают сотрудника, тем более объективной становится получаемая оценка.

Метод оценки 360 градусов направлен на сбор информации по кругу от четырех внутренних и внешних групп сотрудников – от непосредственного руководителя (или руководителей), коллег, подчиненных (если они есть), клиентов (партнеров, подрядчиков, контрагентов и др.).

Преимущества метода оценки 360 градусов следующие:

- в результате опроса разных категорий контрагентов, контактирующих с оцениваемым сотрудником, предметом анализа становится достаточно объективная результирующая экспертная оценка;
- при помощи метода организуется сбор обратной информации, что всегда необходимо и полезно для принятия обоснованных управленческих решений и самомотивации сотрудника к развитию;
- анализ информации, полученной в результате применения метода 360 градусов, формирует и укрепляет корпоративную идентичность каждого сотрудника организации, прошедшего данную оценочную процедуру.

Таким образом, оценка методом 360 градусов, это ни что иное, как круговая оценка сотрудника некой группой лиц внутри компании и внешних контрагентов, с которыми он постоянно взаимодействует, с целью определить его профессиональный уровень. В качестве предмета оценки могут выступать личностные качества, уровень профессиональных знаний, корпоративная лояльность, а также уровень развития компетенции, хотя это намного сложнее и требует определенных организационных дополнений и ограничений.

Используя методику «360 градусов» и метод шкалирования, можно предложить следующие критерии оценки для работников МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка»:

- творческий подход к работе;
- ответственность и дисциплина;
- уважительное отношение к организации и коллективу;
- вежливость, готовность оказать помощь родителям, детям, другим сотрудникам МБДОУ;
- выполнение особо важных работ;
- применение передовых приемов, методов труда и передача опыта молодым работникам;
- оперативность и профессионализм в решении вопросов, входящих в компетенцию.

В ходе использования данного метода необходимо оценить работника по приведенным в таблице 3.6 критериям.

Следует отметить, что каждого сотрудника должно оценить не менее 4 человек:

- сам сотрудник, который ставит себе оценки по заданным критериям;
- непосредственный начальник;
- коллеги или другие руководители (2 человека).

Таблица 12 – Структура премирования и ее взаимосвязь с оценкой результатов труда

| Вид премирования | Размер премии (% к должностному окладу) | Зависимость размера премии от результатов оценки эффективности деятельности сотрудника (в баллах) | Частота выплат |
|-----------------------------|---|---|--|
| Индивидуальное премирование | 15% | 281-420 баллов | Премирование работников может производиться ежемесячно, за определенные промежутки времени (квартал, полугодие, 9 месяцев, год) и единовременно. |
| | 20% | 421-560 баллов | |
| | 25% | 561-700 баллов | |

Вопросы анкеты представлены в Приложении.

Оценка ведется с применением метода шкал оценки, согласно которому показателям присваиваются определенные баллы:

- 5 – очень высокий уровень;
- 4 – высокий уровень;
- 3 – средний уровень;
- 2 – ниже среднего;
- 1 – неприемлемый.

На основании полученных данных составляется сводная ведомость с указанием набранных баллов от минимальных 140 (без учета прохождения аттестации) до максимальных 700 баллов.

Используя метод прямого ранжирования, применяемый в случае оценки по нескольким показателям, руководитель или ответственный за проведение процедуры оценки подсчитывает общее количество баллов

набранных специалистом и распределяет их, в зависимости от общей суммы баллов:

- 140-150 – не соответствует занимаемой должности, неприемлемый уровень;
- 151-280 – уровень ниже среднего;
- 281-420 – средний уровень;
- 421-560 – уровень выше среднего;
- 561-700 – очень высокий уровень, отличный результат.

Данное распределение обуславливается тем, что в соответствии с законом нормального распределения 20% специалистов имеют высший уровень эффективности, 10% - эффективность выше среднего, 40% - средний уровень, 10% - ниже среднего и 20% - неприемлемый уровень эффективности.

Использование данного метода «360 градусов» возможно 1-2 раза в год.

Осуществление данного мероприятия будет способствовать повышению интереса работников в получении максимального вознаграждения за свой труд. Но это только один показатель. Для получения максимальной премии сотруднику необходимо следить за качеством выполняемой работы, увеличивать объем и скорость работы, уважительно относиться к коллективу, быть готовым оказать помощь другим сотрудникам, работать над эффективностью и профессионализмом в принятии решений.

Далее, обобщим социальную эффективность разработанных мероприятия по повышению эффективности управления МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка» (таблица 13).

Таблица 13 – Эффективность реализации «Программы по совершенствованию системы управления в МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка»

| Направление | Задача | Результат |
|--|---|---|
| Мотивация всех участников образовательного процесса | <ul style="list-style-type: none"> - создание системы деятельности по мотивации всех участников образовательного процесса для достижения нового качества образования; - создание эффективной системы стимулирования и поощрения лучших | <ul style="list-style-type: none"> - осознание родителями важности образовательной деятельности детей для достижения успеха в жизни; - повышение мотивации педагогов |
| Повышение мотивации квалифицированных кадров, обеспечение постоянства коллектива | <ul style="list-style-type: none"> - создание условия для повышения профессионального мастерства педагогов; - создание эффективной системы стимулирования и поощрения лучших | <ul style="list-style-type: none"> - повышение мотивации педагогов |
| Развитие профессиональной компетентности педагогов | <ul style="list-style-type: none"> - создание условий для развития профессиональных качеств педагога | <ul style="list-style-type: none"> - ответственное отношение за результаты своего труда; - увеличение количества педагогов, имеющих первую и высшую категорию; - повышение компетентности педагогов в области применения ИКТ |
| Развитие учебно-материальной базы МБДОУ | <ul style="list-style-type: none"> - повышение качества обучения учащихся в результате модернизации и развития учебно-материальной базы МБДОУ в соответствии с содержанием программ, задачами по внедрению в образовательный процесс новых информационных технологий | <ul style="list-style-type: none"> - дальнейшее внедрение в образовательный процесс новых информационных технологий; - дальнейшее развитие материально-технической базы. |
| Совершенствование системы управления качеством образования | <ul style="list-style-type: none"> - создание эффективной системы управления, через повышение роли метод совета и коллегиальных органов. | <ul style="list-style-type: none"> - изменение качества управления. |

Кроме того, планируется, что в результате осуществления разработанной Программы будут достигнуты следующие результаты:

- повысится конкурентоспособность и востребованность учреждения на рынке образовательных услуг;

- стабильность кадров;
- высокая результативность образовательной деятельности;
- повышение уровня творческой активности и результативности деятельности членов педагогического коллектива.

Следовательно, осуществление разработанных мероприятий в рамках предложенной Программы будет способствовать повышению эффективности функционирования МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка».

Заключение

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы проведен анализ и разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка». В том числе были решены следующие задачи: охарактеризованы теоретические основы управления образованием на муниципальном уровне (представлено современное состояние государственной системы управления образованием в Российской Федерации; рассмотрено современное состояние управления дошкольным образованием на муниципальном уровне в Российской Федерации); осуществлен анализ системы управления в МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка» (дана общая характеристика МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка»; проанализирована система управления МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка»; выявлены проблемы системы управления МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка»); разработаны мероприятия, направленные на совершенствование системы управления в МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка», обоснована их эффективность.

По результатам выполненной работы можно сделать следующие выводы.

Рассматривая организационный аспект управления образованием, необходимо отметить, что в отношении образовательных учреждений муниципального уровня имеет место следующая структура управления: Министерство просвещения РФ и Министерство науки и высшего образования РФ, орган управления образованием субъекта Российской Федерации, орган власти муниципального образования, учебное заведение.

Система муниципальных дошкольных образовательных учреждений требует модернизации. Основными проблемами в данной сфере являются: дефицит ясельных групп и переизбыток детей в группах дошкольного возраста, дефицит квалифицированных кадров и образование, которое требует инновационного подхода, обновления методической литературы и

дидактического материала; существуют и другие проблемы. Задача органов муниципальной власти, руководителей ДОУ - выстроить современную систему образования, которая будет соответствовать новым тенденциям, будет отвечать на запросы современного общества. Разработка, усвоение и реализация новых технологий управления, ориентированных на достижение главной цели дошкольного образовательного учреждения - развитие гармоничной личности дошкольника.

В ходе исследования рассмотрено управление муниципального дошкольного образовательного учреждения Рыбинский детский сад «Ромашка».

Проведенный анализ функционирования МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка» показал, что в целом работа образовательного учреждения эффективна. МБДОУ осуществляет образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми. Структура и механизм управления дошкольным учреждением определяет его стабильное функционирование. В МБДОУ осуществляется дифференцированный подход к детям, грамотное психолого-педагогическое сопровождение, квалифицированная логопедическая помощь ведет к качественной подготовке детей к школе. Положительной тенденцией является ежегодное увеличение финансирования учреждения.

В то же время в области управления муниципальным дошкольным общеобразовательным учреждением выявлены такие проблемы как: недостаточное учебно-методическое обеспечение, недостаточный уровень материально-технических условий пребывания детей в МБДОУ; проблема нехватки квалифицированных педагогических кадров.

Поэтому с целью повышения эффективности управления МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка» разработана «Программа по совершенствованию системы управления в МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка». Сроки реализации Программы: 2020-2021 уч. г.

Основные направления Программы:

- мотивацию всех участников образовательного процесса;
- повышение мотивации и обеспечение постоянства квалифицированных кадров;
- развитие профессиональной компетентности педагогов;
- развитие учебно-материальной и материально-технической базы МБДОУ;
- совершенствование системы управления качеством образования.

В результате осуществления разработанной Программы будут достигнуты следующие результаты: повысится конкурентоспособность и востребованность учреждения на рынке образовательных услуг; стабильность кадров; высокая результативность образовательной деятельности; повышение уровня творческой активности и результативности деятельности членов педагогического коллектива.

Следовательно, осуществление разработанных мероприятий в рамках предложенной Программы будет способствовать повышению эффективности функционирования МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка».

Список используемой литературы и используемых источников

1. Бабун Р. В. Государственное и муниципальное управление. введение в специальность (для бакалавров) / Р. В. Бабун. - М.: КноРус, 2017. 128 с.
2. Бережной А. В., Сальникова К. Ю. Повышение эффективности государственной политики в социальной сфере // Вестник Академии знаний. 2019. № 1 (30). С. 37-39.
3. Василевич С. Г. Государственное управление. Проблемы и пути повышения эффективности. Монография / С. Г. Василевич. - М.: Юнити, 2019. 544 с.
4. Василенко И. А. Государственное и муниципальное управление / И.А. Василенко. - М.: Юрайт, 2018. 416 с.
5. Гарифуллина А. М., Башинова С. Н. Научные основы мониторинга в системе дошкольного образования Российской Федерации // Казанский педагогический журнал. 2019. № 6 (137). С. 89-94.
6. Глушкова Е. С., Хаматнурова Е. Н. Совершенствование управления системой дошкольного образования в условиях модернизации // Формирование гуманитарной среды в вузе: инновационные образовательные технологии. Компетентностный подход. 2019. Т. 1. С. 85-93.
7. Грязнова Е. В., Каганович С. И., Фонарева О. В., Кузнецова Н. М. Проблемы развития системы управления услугами дошкольного образования // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2019. Т. 8. № 3 (28). С. 86-88.
8. Дресвянникова А. А. Особенности управления современным образовательным учреждением // Развитие интеллектуально-творческого потенциала молодежи: из прошлого в современность. 2018. С. 186-188.
9. Звонников В. И. Государственное и муниципальное управление (академический бакалавриат). Программы учебных дисциплин: Учебное пособие / В. И. Звонников, В. И. Звонников. М. : Инфра-М, 2017. 368 с.

10. Зеушева Д. М. Особенности управления системой дошкольного образования // Современный стиль управления сборник научных статей. 2016. С. 309-314.

11. Ищенко С. В., Додохова Е. А. Деятельность муниципальных органов управления образованием // Вопросы современной юриспруденции. 2016. № 58. С. 108-113.

12. Комарова Е. В. Управление современной дошкольной организацией // Евразийская педагогическая конференция. 2019. С. 105-107.

13. Конвенция о правах ребенка [Электронный ресурс] : одобрена Генеральной Ассамблеей ООН 20.11.1989. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9959/ (дата обращения: 01.03.2020).

14. Кондрашова Н. В. Современная система оценки и управления качеством дошкольного образования // Управление дошкольным образовательным учреждением. 2017. № 7. С. 18-27.

15. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс] : принята 12 декабря 1993 г. (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения: 01.03.2020).

16. Кошкиенко И. В., Рыжкова А. А. Управление дошкольной образовательной организацией на основе стратегии ее развития // Образование и наука: современные тренды. 2016. С. 91-98.

17. Кречетников К.Г., Чурбанова Е.В. Состояние и перспективы развития рынка образования в России // В сборнике: Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. 2017. С. 261-265.

18. Ладная С. М. Программно-целевой метод решения проблем в организации деятельности дошкольного образовательного учреждения //

Интеллектуальные ресурсы - региональному развитию. 2017. № 1-2. С. 96-101.

19. Матвеева А. А., Буланова Е. В. Актуальные системы управления дошкольными образовательными учреждениями // Педагогика и современное образование: традиции, опыт и инновации. 2019. С. 34-39.

20. Медведева Н. В., Шмилер Ю. В. Система управления дошкольным образованием в РФ: сущность и особенности // Материалы Ивановских чтений. 2016. № 1 (5). С. 234-238.

21. Минеев-Ли В. Е., Шмакова Н. С., Ефремова-Шершукова Н. А., Пивоварова А. В. Специфика управления персоналом в современных дошкольных образовательных учреждениях // Вопросы педагогики. 2019. № 7-1. С. 74-78.

22. Назарова И. Г. Бюджетное финансирование дошкольного образования в рамках программно-целевого подхода // Теоретические и практические аспекты современной науки. 2018. С. 154-159.

23. Об образовании в Красноярском крае [Электронный ресурс] : Закон Красноярского края от 26.06.2014 № 6-2519. URL: <http://docs.cntd.ru/document/412385501> (дата обращения: 12.03.2020).

24. Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 01.03.2020).

25. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/ (дата обращения: 01.03.2020).

26. Ожева З. Б., Ожева З. Б., Артемова Е. И. Государственное регулирование в сфере образования РФ // Проблемы эффективного использования научного потенциала общества. 2017. С. 56-58.

27. Официальный сайт Администрации Рыбинского сельсовета Мотыгинского района [Электронный ресурс]. URL: <http://ribnoe.bdu.su/> (дата обращения: 10.03.2020).

28. Официальный сайт МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка» [Электронный ресурс]. URL: <https://romaschka241.caduk.ru> (дата обращения: 10.03.2020).

29. Официальный сайт муниципального образования Мотыгинский район [Электронный ресурс]. <http://мотыгинский-район.рф/rybinsk-village/> (дата обращения: 10.03.2020).

30. Реброва Ю. П. Стратегическое управление в дошкольной образовательной организации // Образование взрослых в условиях современности: проблемы и перспективы. 2017. С. 191-194.

31. Русаков А. С. Оценка управленческих стратегий в дошкольном образовании // Образовательная политика. 2017. № 1 (75). С. 62-72.

32. Савельева Ж. С., Медведева Н. В. Теоретико-правовые основы управления дошкольным образованием в РФ // Материалы Ивановских чтений. 2018. № 3 (21). С. 47-52.

33. Тектова Т. В. Система образования на муниципальном уровне в Российской Федерации // Преемственность в образовании. 2016. № 10. С. 52-53.

34. Трапицын С. Ю. Менеджмент в образовании : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. С. Ю. Трапицына. – М. : Издательство Юрайт, 2016. 413 с.

35. Устав МБДОУ Рыбинский детский сад «Ромашка» [Электронный ресурс]. URL: <https://romaschka241.caduk.ru> (дата обращения: 10.03.2020).

36. Чиркова Е. В. Повышение квалификации работников дошкольных образовательных учреждений // Современное образовательное пространство: новые методы и технологии. 2017. С. 159-163.

37. Чермакова А. Н. Особенности управления дошкольной организацией в современных условиях: теоретические основы // Слагаемые педагогической практики. 2017. С. 25-27.

38. Юрченко О. В., Мансуров В. А. Противоречия современной системы дошкольного образования // Актуальные проблемы социологии культуры, образования, молодежи и управления. 2016. С. 1173-1177.

39. Якубова К. В. Система управления дошкольным образованием // Экономика и управление: актуальные вопросы теории и практики. 2018. С. 639-642.

40. Яновский В. В. Государственное и муниципальное управление. введение в специальность (для бакалавров) / В. В. Яновский, С. А. Кирсанов. - М.: КноРус, 2018. 352 с.

Приложение А

Опросник

Таблица А - Опросник по методу «360 градусов»

| № | Вопрос | Ответы | | | | |
|----|---|--------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Способен при необходимости принимать и отстаивать непопулярные решения | | | | | |
| 2 | В случае появления проблем в трудовой деятельности, решает их самостоятельно, стремится сделать это как можно быстрее | | | | | |
| 3 | Стремится повышать уровень квалификации | | | | | |
| 4 | При обосновании решения рассматривает как плюсы, так и минусы, правильно рассчитывает ресурсы | | | | | |
| 5 | В стрессовой ситуации не теряется, ищет и находит решения | | | | | |
| 6 | Работает над саморазвитием, развитием творческих способностей, готов к применению инновационных методов в трудовом процессе | | | | | |
| 7 | При появлении проблем стремится преодолеть их самостоятельно, находит несколько вариантов решения, умеет обосновать плюсы и минусы каждого из них | | | | | |
| 8 | В случае длительного стресса умеет поддерживать хорошую психическую форму | | | | | |
| 9 | Если возникает проблема, то в первую очередь тщательно анализирует причины | | | | | |
| 10 | Коллеги часто обращаются к сотруднику за советом и помощью, с ним они чувствуют себя психологически комфортно | | | | | |
| 11 | Умеет анализировать возможности, риски, а также рассчитывать и планировать ресурсы | | | | | |
| 12 | В сложных ситуациях легко раздражается, может быть резким в общении | | | | | |
| 13 | Никогда не стремится в конфликте перетянуть ситуацию в сторону своих интересов | | | | | |
| 14 | Умеет эффективно действовать в условиях неопределенности | | | | | |
| 15 | Не допускает ошибок даже в мелких деталях | | | | | |
| 16 | Позитивно характеризует учреждение и его ценности в разговорах с другими людьми | | | | | |
| 17 | Умеет признавать свои ошибки и брать на себя ответственность за них | | | | | |
| 18 | Никогда не раздражается, не проявляет отрицательных эмоций | | | | | |
| 19 | Старается найти одинаковые интересы и общий язык с коллегами в решении совместных задач | | | | | |
| 20 | Признает свою ответственность за результат | | | | | |
| 21 | Проявляет стремление решить проблемы, берет на себя ответственность в сложных ситуациях | | | | | |
| 22 | Всегда готов пожертвовать своими интересами ради общих | | | | | |
| 23 | Никогда не бывает пристрастным к людям, всегда умеет избегать личных симпатий и антипатий | | | | | |
| 24 | Отличается системным подходом, видит интересы организации в целом и подразделений в частности | | | | | |
| 25 | Умеет управлять конфликтом с позиции сотрудничества, т.е. таким образом, чтобы все стороны были в максимальном выигрыше | | | | | |
| 26 | В поведении и принятии решений учитывает ценности компании и ее интересы | | | | | |
| 27 | Всегда проявляет инициативу, вносит рационализаторские предложения | | | | | |
| 28 | Стремится решить проблему максимально быстро и эффективно | | | | | |