

Министерство образования и науки Российской Федерации

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента в образовании

**Адаптивные технологии управления  
дошкольной образовательной организацией**

**АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 3 курса 331 группы

направления 38.04.02 «Менеджмент»

Института дополнительного профессионального образования

**Бусыгиной Анны Павловны**

Научный руководитель:

профессор кафедры менеджмента в образовании,

д-р соц. н., доцент: Н.В. Медведева

Зав. кафедрой

д-р соц. н., доцент: Н.В. Медведева

Саратов 2016

## Введение

Современная цивилизация стремительно преобразует окружающую среду, социальные институты и требует перестройки всего уклада жизни человека. В период глубоких социально-экономических изменений в России, когда происходит переоценка всей системы общественных отношений, существенные изменения претерпевает и система дошкольного образования. Среди этих изменений наблюдаются как позитивные трансформации, так и сложные проблемы, требующие решения.

За период с 2010 по 2013 годы поменялась практически вся нормативно-правовая база и основные финансово-хозяйственные механизмы управления на основе изменений в Трудовом, Бюджетном, Административном, Налоговом кодексах и введения новых механизмов государственной регламентации деятельности образовательных организаций.

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

Данные нововведения требуют глубоких качественных перемен в системе управления дошкольными образовательными организациями с использованием адаптивных к современным условиям технологий управления. Это предполагает наличие у современного руководителя дошкольной организацией способности быстро и качественно реагировать на возникающие инновации в системе образования, правильно ставить перед собой задачу развития и совершенствования системы, управленцем которой он является, требует активного поиска адаптивных технологий управления.

Проблемой управления дошкольным образованием занимались такие ученые как К.Ю. Белая, Т.И. Голубева, Н.Н. Лященко, Л.В. Поздняк, Л.И.

Фалюшина, П.И. Третьяков, Р.М. Чумичева, Т.И. Шамова и другие. Однако, несмотря на некую освещенность проблемы, в литературе отсутствует достаточная разработанность конкретных механизмов адаптивного управления в современных нормативно-правовых и экономических условиях. Большая часть управленческой литературы адресована специалистам, работающим в сфере общего и высшего профессионального образования, в то время как работникам системы дошкольного образования для организации управленческой деятельности чаще всего приходится адаптировать имеющиеся разработки и рекомендации к условиям сферы дошкольного образования.

Таким образом, с одной стороны неготовность многих руководителей гибко реагировать на стремительно изменяющиеся условия, а с другой стороны недостаточность научных разработок по данной проблеме усложняют задачу нахождения наиболее приемлемых путей руководства дошкольной образовательной организацией, ведущих к ее качественному развитию.

Теоретическая и практическая важность данной проблемы обуславливают актуальность выбранной нами темы: «Адаптивные технологии управления дошкольной образовательной организацией».

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

**Предмет исследования:** характеристики адаптивного управления дошкольной образовательной организацией.

**Цель исследования:** теоретически обосновать и определить направления совершенствования технологий управления дошкольными образовательными организациями, основанных на адаптивном подходе к управлению и наиболее эффективные в современных условиях.

**Задачи исследования:**

- обобщить современные исследования менеджмента по проблеме применения адаптивных технологий управления, раскрыть специфику, сложности и возможности решения названной проблемы в образовательных организациях;

- всесторонне раскрыть теоретические основы организации всех структур управления ДОО;

- проанализировать внутреннюю и внешнюю среду негосударственного частного образовательного учреждения с этнокультурным еврейским компонентом «НЧОУ «СОШ ЭЕКО»;

- разработать, обосновать необходимость и произвести оценку эффективности проекта «Обновление системы управления ДОО «Хая Мушка» как главный фактор ее развития».

#### **Методы исследования:**

- теоретические методы: анализ научно-методических и экономических источников по теме исследования; методы статистической обработки; сравнительный анализ результатов;

- эмпирические: эксперимент по разработке и реализации проектных предложений; обобщение полученного опыта.

### **Краткое содержание**

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех основных разделов, заключения, списка использованных источников и приложений.

**В первом разделе «Современные научные взгляды на адаптивные структуры управления в дошкольных образовательных организациях»** представлен теоретический материал по теме исследования, подробно раскрывается сущность адаптивного управления, его структура, механизмы, преимущества и ограничения.

Анализ и обобщение трудов отечественных и зарубежных исследователей по данной теме, позволил автору выделить следующие инструменты, через которые реализуется адаптация организации.

- Создание информационной системы,

- Прогнозирование тенденций развития внешней среды и стратегическое планирование деятельности организации
- Слияния, приобретение новых организаций, образование стратегических альянсов с другими организациями,
- Гибкие организационные структуры,
- Партнерские отношения между руководством организации и ее персоналом.

Во втором параграфе этого раздела «Структура управления современной дошкольной организацией» сформулированы следующие выводы. Система управления образовательных организаций в России носит государственно-общественный характер, поэтому на всех уровнях управления можно выделить эти две ветви.

1. Уровень заведующего. Заведующий – главное административное лицо, выбранное коллективом или назначенное государственным органом, несущее персональную ответственность за все, что делается в ДОО со всеми субъектами управления.

2. Уровень заместителя заведующего. К этому уровню относят психолога, педагогов дополнительного образования, инструктора по физической культуре, музыкального руководителя, так как их деятельность распространяется на всю дошкольную образовательную организацию, а не локализуется в отдельных группах. Ряд исследователей во втором уровне указывает заместителей заведующего по основной деятельности, по хозяйственной части, старшую медицинскую сестру (врача, если он предусмотрен штатным расписанием), бухгалтера (если также предусмотрен штатным расписанием).

3. Уровень воспитателей и других педагогов. Участники данного уровня находятся в подчинении заместителей заведующего и непосредственно заведующего.

4. Уровень детей. Дети являются активными участниками образовательного процесса в ДОО. Вся деятельность других участников направлена

на удовлетворение их потребностей в общении, игре, получении положительных эмоций и т.д.

В третьем параграфе «Классификация технологий управления дошкольной образовательной организацией» описаны основные технологии управления дошкольной организацией и их роль в адаптивном управлении: процессно-ориентированное управление (штатная технология), финансово-ориентированный менеджмент, технологии маркетинга, информационно-коммуникативные технологии (ИКТ), персонал-технология, менеджмент качества, система сбалансированных показателей (ССП, англ. BSC, Balanced scorecard), контроллинг, управление по результатам, технология управления развитием (программно-целевое управление, управление опережающее, управление проектное, менеджмент сотворчества).

**Второй раздел «Технологии управления ДОО «Хая Мушка» при негосударственном частном общеобразовательном учреждении с этнокультурным еврейским компонентом»** посвящен исследованию системы и технологий управления дошкольного отделения «Хая Мушка» при негосударственном частном общеобразовательном учреждении с этнокультурным еврейским компонентом.

Негосударственное частное образовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа с этнокультурным еврейским компонентом образования» и функционирующее при школе дошкольное отделение «Хая Мушка» были созданы в Саратове в январе 2001 года. Контролирует и регулирует деятельность образовательного учреждения главный раввин Саратова и Саратовской области Яков Кубитшек.

Миссия Негосударственного частного общеобразовательного учреждения НЧОУ «СОШ ЭЕКО» состоит в воспитании современно образованных, нравственных, предприимчивых людей, которые могут самостоятельно принимать решения в ситуации выбора, способны к сотрудничеству, отличаются мобильностью, динамизмом, конструктивностью, готовы к межкультурному взаимодействию.

Источниками формирования имущества, финансовых ресурсов образовательного учреждения являются поступления из благотворительного фонда США Or Avner и других внебюджетных источников (безвозмездные перечисления от физических и юридических лиц, в том числе добровольные целевые пожертвования).

В процессе исследования выявлено, что в Плане финансово-хозяйственной деятельности НЧОУ «СОШ ЭЕКО» не учитываются вопросы финансового стимулирования педагогов, в то время, как адаптивная система управления общеобразовательным учреждением требует от руководителя разработки положений о выплате персональных надбавок и доплат, материальных поощрений сотрудников и издание приказов об утверждении положения о комиссии по рассмотрению установления доплат, надбавок и материальном поощрении сотрудников, а также об утверждении состава данной комиссии. Отсутствие стимулирующих выплат и поощрений сотрудников значительно уменьшает стремление к полному раскрытию их творческого потенциала, что значительно снижает адаптивные возможности образовательного учреждения.

**В третьем разделе** представлены проектные предложения по модернизации системы управления в образовательной организации, экономические расчеты эффективности предлагаемых мер, а также прогнозы социальных эффектов после реализации некоторых проектных предложений.

Основными потребителями образовательных услуг в детском саду «Хая Мушка» являются дети дошкольного возраста еврейской национальности.

Основные поставщики образовательного учреждения:

- родители дошкольников;
- синагога (является основным поставщиком кашерной продукции);
- «Евросеть» (осуществляет обеспечение компьютерного класса);
- детский магазин «Развивайка» (обеспечивает учреждение игрушками, дидактическими настольно-печатными играми и методическими пособиями);
- фабрика детской мебели «Мишутка»;

- фирма «Сладкий сон» (поставляет постельное белье);
- спонсоры, обеспечивающие учреждение овощами и хозяйственными товарами.

Главным партнером образовательного учреждения можно назвать действующий при общинном еврейском центре «Бейт Шимшон» семейный центр «Хаманит».

В связи со спецификой образовательного учреждения, обучающиеся которой являются представители еврейской национальности, проживающие в разных районах города, а также с особенностями режима функционирования учреждения, у некоторых родителей могут возникнуть трудности, связанные с невозможностью отвести и забрать ребенка в строго определенное время. Поэтому основными конкурентами детского сада можно считать дошкольные учреждения, находящиеся рядом с местом проживания семьи.

Контактными аудиториями дошкольного образовательного учреждения являются большая хоральная синагога, библиотека им. А.С. Пушкина, бассейн «Саратов» и аквапарк «Лимкор».

Проведенный автором SWOT- и PEST-анализ показал, что в настоящее время образовательная ситуация учреждения развивается под влиянием целого ряда внешних факторов, одни из которых придают развитию кризисную неопределенность, другие – стабильность.

К отрицательным факторам можно отнести следующие:

- увеличивается количество детей с ограниченными возможностями здоровья, что приводит к необходимости привлечения дополнительных кадров, имеющих специализированное образование или переобучение действующих;
- финансовый кризис затрудняет доступ к ресурсам, и, соответственно, ограничивает возможности модернизации образовательного учреждения;
- сокращение финансирования, вызванное финансовым кризисом, а также несвоевременная выплата заработной платы ведет к оттоку высококвалифицированных педагогов из дошкольного учреждения;



- увеличение нагрузки на обучающегося, в том числе, связанные с внедрением ФГОС;

Положительными факторами можно назвать:

- четко обозначенный государственный заказ и государственные ориентиры по отношению к образовательной системе;
- ориентация социума на политехническое профессиональное образование;
- увеличение роли информационных технологий в жизни общества.

В сфере взаимодействия этих факторов формируется зона риска, являющаяся источником критических тенденций в развитии образовательного учреждения.

По результатам проведенного анализа можно предположить наличие ряда стратегических противоречий, которые в перспективе могут привести к дегуманизации воспитательной системы:

- между усиливающейся утилитарностью социального заказа и потребностью воспитанников и их родителей в личностной ориентированности образования;
- между потребностями администрации и родителей во включении детей в дополнительные виды образовательной деятельности, с целью их всестороннего развития, и возможностями детей выдерживать интенсивные нагрузки.

В соответствии с проектной логикой вначале были выявлены основные участники проекта, проведен анализ заинтересованных сторон иницируемого проекта.

Участниками данного управленческого проекта являются:

1) Прямые целевые группы (основные благополучатели):

- администрация НЧОУ «СОШ ЭЕКО»;
- педагоги дошкольного учреждения «Хая Мушка».

2) косвенные целевые группы:

- родители дошкольников;

- воспитанники детского сада.

### 3) Разработчики и реализаторы проекта:

- привлеченный специалист, имеющий опыт в разработке и реализации проекта;

- директор НЧОУ «СОШ ЭЕКО»

- главный бухгалтер НЧОУ «СОШ ЭЕКО»

### 4) Партнеры:

- американский благотворительный фонд Or Avner;

- родительский комитет НЧОУ «СОШ ЭЕКО»;

- Институт дополнительного профессионального образования ФГБОУ СГУ имени Н.Г. Чернышевского.

Преобразование дерева проблем в дерево целей позволяет сформулировать цели описываемого проекта и спланировать действия для их достижения. В выпускной квалификационной работе представлены система целей и задач проекта, индикаторы их достижения, риски и возможности проекта, подробно представлена система действий по достижению основной цели проекта, график реализации проекта, и подробное описание бюджета проекта и источников его финансирования.

Реализация проектных предложений предполагает повышение уровня компетентности субъектов управления и педагогов, способствует пониманию целей и задач развития дошкольного образовательного учреждения, адекватному современным требованиям государственной политики в области образования. Обученные стратегическому управлению руководители образовательного учреждения «Хая Мушка» приобретают способность гибко реагировать на возникающие изменения внешней среды, на постоянно внедряемые и потенциальные изменения и дополнения, вносимые в законодательство, применять правильные шаги для выполнения этих требований и достижения целей.

Организация работы с родителями воспитанников, активное вовлечение их в проектную деятельность будет способствовать организации единого

образовательного пространства и среды развития в совместной деятельности и общении, что обеспечит единые подходы к воспитанию, обучению и развитию детей.

Оборудование нового компьютерного класса расширяет образовательные возможности старших дошкольников, является дополнительным средством обучения детей, что позволит удовлетворить их разнообразные образовательные интересы, а также потребности воспитанников и родителей в личностной ориентированности образования, поможет исключить необходимость обращаться в другие образовательные учреждения, и, следовательно, повышает конкурентоспособность детского сада «Хая Мушка».

## **Заключение**

К современной дошкольной образовательной организации предъявляются требования, при которых повышение уровня управления становится объективной необходимостью.

Данные изменения требуют глубоких качественных перемен в системе управления дошкольными образовательными организациями с использованием адаптивных к современным условиям технологий управления.

Адаптивность управления образовательной организацией - одно из важнейших качеств системы управления образовательной организацией, понимаемое как способность администрации изменять режим функционирования адекватно изменениям внутренней и внешней среды

Адаптивная система управления обеспечивает высокую работоспособность в условиях изменения свойств управляемого объекта, окружающей среды и целей, за счет разработки новых алгоритмов функционирования.

Основным ограничением адаптивного управления является то, что в современных условиях неустойчивости, нестабильности и противоречивости влияния внешней среды образовательным организациям трудно приспособиться и предугадать ее состояние на сколько-нибудь значительное время.

Стратегическим целям организации должна соответствовать организационная структура, которая могла бы обеспечивать эффективное взаимодействие с окружающей средой и достижение поставленных целей. Наиболее приемлемой для дошкольной образовательной организации, по нашему мнению, является инвариантная структура управления. Она позволяет осуществлять управление организационными процессами по линейной схеме, а функциональные подразделения оказывают методическую помощь и решают разнообразные управленческие задачи для соответствующих линейных руководителей.

Эффективен не определенный вид структуры, а та структура, которая наилучшим образом соответствует целям организации, ее внешней и внутренней среде, то есть условиям функционирования и внутренним возможностям.

Ввиду изменения внешних и внутренних переменных организации ее структура не может оставаться неизменной, она меняется и подчиняется научным принципам управленческой деятельности

Проведенный анализ системы управления НЧОУ «СОШ ЭЕКО» и входящего в его состав детского сада «Хая Мушка», а также анализ внутренней и внешней среды образовательного учреждения приводят к выводу о необходимости обновления управленческой деятельности и методической работы. Существующие подходы к управлению организацией на сегодняшний день являются неадекватными тем инновационным процессам, в которые вовлечены участники образовательного процесса.

Осмысление всего происходящего и потребность коллектива организации двигаться вперед привело управленцев и педагогов структурного подразделения НЧОУ «СОШ ЭЕКО» «Хая Мушка» к управленческой идее о необходимости создания механизма, который будет оперативно, адекватно и профессионально реагировать на изменения внешней среды. С этой целью был разработан проект «Обновление системы управления ДОУ «Хая Мушка», который перестраивает систему работы в инновационный режим.