

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Прикладная экономика»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор МДОУ – детского
сада «Детство»

_____ И.В. Иванова
_____ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,
д.э.н., доцент

_____ Т.А. Худякова
_____ 2019 г.

Совершенствование управления развитием образовательного потенциала и
образовательной среды в условиях сетевого взаимодействия на примере
МДОУ «Детство»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.04.02.2019.362. ПЗ ВКР

Руководитель работы,
к.п.н., доцент

_____ В.В. Журавлев
_____ 2019 г.

Автор работы,
студент группы ЭУ-364

_____ Е.С. Сабирова
_____ 2019 г.

Нормоконтролер,
старший преподаватель

_____ М.Г. Трубеева
_____ 2019 г.

АННОТАЦИЯ

Сабилова Е.С. «Совершенствование управления развитием образовательного потенциала и образовательной среды в условиях сетевого взаимодействия на примере МДОУ «Детство»». – Челябинск, ЮУрГУ, ЭУ-364, ПЭ, 2019, 114 с., 25 ил., 24 табл., библиогр. список – 109 наим., без приложений, 8 л. раздаточного материала ф. А4

Выпускная квалификационная работа посвящена теме совершенствования управления развитием образовательного потенциала и образовательной среды дошкольных образовательных организаций на примере МДОУ «Детство». Объект исследования – образовательный потенциал и образовательная среда в условиях сетевого взаимодействия на примере МДОУ «Детство». Цель работы – провести анализ управления развитием образовательного потенциала и образовательной среды в условиях сетевого взаимодействия на примере МДОУ «Детство» и разработать рекомендации по его совершенствованию. В работе решены следующие задачи: рассмотреть теоретические аспекты развития образовательного потенциала и образовательной среды в условиях сетевого взаимодействия; проанализировать управление развитием образовательного потенциала и образовательной среды на примере МДОУ «Детство»; разработать и экономически обосновать модель и план мероприятий по повышению эффективности образовательного потенциала и образовательной среды МДОУ «Детство».

Результаты работы могут в дальнейшем применяться при разработке управленческих решений относительно развития образовательного потенциала и образовательной среды ДОУ.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА И ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ В УСЛОВИЯХ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ	10
1.1 Сущность и механизмы управления потенциалом современной организации	16
1.2 Сущность и особенности образовательного потенциала и образовательной среды детского дошкольного учреждения в современных условиях развития образования	16
1.3 Особенности сетевого взаимодействия детских дошкольных учреждений	25
1.4 Сущность и формы управленческого консультирования в образовательной среде.....	33
2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА И ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ В УСЛОВИЯХ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ НА ПРИМЕРЕ МДОУ «ДЕТСТВО».....	42
2.1 Организационная характеристика дошкольного учреждения.....	42
2.2 Характеристика организации образовательного процесса сети дошкольных учреждений	46
2.3 Анализ ресурсного обеспечения управления развитием образовательного потенциала и образовательной среды	55
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА И ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ В УСЛОВИЯХ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В МДОУ «ДЕТСТВО»	76
3.1 Модель и механизмы управления развитием образовательного потенциала и образовательной среды МДОУ «Детство»	76
3.2 План мероприятий по повышению эффективности образовательного потенциала и образовательной среды	82
3.3 Оценка эффективности разработанного плана мероприятий.....	91
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	96
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	101

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Одними из доминирующих тенденций развития общества в XXI веке являются глобализация производства, глобальная информатизация общества. Стремительное развитие средств коммуникационных и информационных технологий обусловило возникновение новой информационной среды жизнедеятельности, к формированию постиндустриального, информационного общества. Это привело к необходимости изменения системы образования, перед которой встала проблема подготовки подрастающего поколения к самостоятельному принятию решений и ответственным действиям, к профессиональной деятельности в высокоразвитой информационной среде. Перед дошкольными учреждениями встала задача развития у детей помимо способности воспроизводить знания, развитие учебной самостоятельности, навыков сотрудничества и конкуренции, умения исследовать и проектировать и т.д. В этой связи развитие образовательного потенциала и образовательной среды дошкольного учреждения можно рассматривать как одно из направлений развития образования в целом.

Сегодня в дошкольных образовательных организациях недостаточно используется образовательный потенциал и отсутствует система управления его развитием. Однако современное качество образования может достигаться только при активном развитии образовательного потенциала и образовательной среды, при активизации взаимодействия всех заинтересованных лиц, включая семьи воспитанников, сотрудников детского сада и местные сообщества. Изменения в системе дошкольного образования на современном этапе, связанные с внедрением ФГОС, новые задачи, стоящие перед организацией, побуждают пересмотреть все методы управления дошкольным учреждением.

Несмотря на многочисленные определения понятий «образовательный потенциал» и «образовательная среда», имеющиеся в настоящее время в научно-

педагогической литературе, сущность и содержание данных понятий применительно к системе дошкольного образования остаются не раскрытыми.

Многие определения не учитывают специфику образовательного процесса дошкольного учреждения, не представляют полного и четкого представления о взаимодействующих группах, конечных целях взаимодействия. Кроме того, в литературе не раскрыты вопросы влияния факторов на эффективность управления образовательным потенциалом. Это повышает актуальность темы работы.

Степень научной разработанности проблемы. Проблема развития образовательного потенциала детских дошкольных учреждений недостаточно раскрыта с научной точки зрения. Однако разработке теории образовательного потенциала посвящены труды многих отечественных авторов: М. В. Урбанской, А.Н. Степанова, С.В. Тарасова, И.С. Сергеевой, И.В. Рыжковой, М.К. Романченко, Л.Н. Павловой, А.А. Пивоварова, Ю.Н. Кулюткина, Е.Г. Кушнина, Т.И. Костиной. Методические подходы к оценке потенциала организации представлены в трудах зарубежных авторов К. Бленчарда, Дж. Спенсера, С. Коффмана, А. Гранта, Д. Грина, С. Кауфмана, Ж. Кляйна, Р. Райна. Образовательная среда рассмотрена в работах Г.Ю. Беляева, С.О. Филипповой, А.Е. Митина, Т.И. Рогачевой, И.В. Бурмистровой, Н.Н. Давыдовой, Л.А. Диденко, В.П. Астафьевой, С.А. Дружилова, В.А. Козырева, О.Б. Крушельницкой, Ю.Н. Кулюткина, С.А. Валуев, А.В. Игнатьева, А.П. Градова.

Цель работы – провести анализ управления развитием образовательного потенциала и образовательной среды в условиях сетевого взаимодействия в МДОУ «Детство» и разработать рекомендации по его совершенствованию.

Задачи работы:

- 1) рассмотреть теоретические аспекты развития образовательного потенциала и образовательной среды в условиях сетевого взаимодействия;
- 2) проанализировать управление развитием образовательного потенциала и образовательной среды на примере МДОУ «Детство»;

3) разработать и экономически обосновать модель и план мероприятий по повышению эффективности образовательного потенциала и образовательной среды МДОУ «Детство».

Объект исследования – образовательный потенциал и образовательная среда в условиях сетевого взаимодействия на примере МДОУ «Детство».

Предмет исследования – особенности управления развитием образовательным потенциалом и образовательной средой МДОУ «Детство».

Методы исследования: методы научного исследования теоретических источников и нормативных документов, а именно диалектический, системный, аналитический методы, методы анализа и синтеза экономической информации, группировки и сравнения, табличные и графические приемы визуализации данных, социально-экономические методы (опросы, анкетирование, наблюдение и др.

Научная новизна исследования заключается в развитии теоретических положений и совершенствовании методических подходов к оценке и развитию образовательного потенциала и образовательной среды в детском дошкольном учреждении. Предложены практические рекомендации по совершенствованию и развитию образовательного потенциала и образовательной среды в МДОУ «Детство» с учетом современных тенденций в образовании и особенностей ресурсного обеспечения учреждения.

Результаты работы могут быть использованы для совершенствования образовательной среды в рамках сетевого взаимодействия сети детских садов МДОУ «Детство» за обеспечения роста профессиональной компетенции педагогического состава, развития их навыков и умений, обеспечение преемственности. Направлениями дальнейших исследований будет являть оценка хода внедрения и реализации предлагаемой системы совершенствования образовательной среды, а также оценка их влияния на эффективность и результативность образовательной деятельности.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА И ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ В УСЛОВИЯХ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

1.1 Сущность и механизмы управления потенциалом современной организации

Понятие «управление» характеризует различные виды процессов воздействия субъекта на объект, происходящих в природе, науке, технике, экономике, обществе. Понятие «управление» имеет различные варианты толкований, которые означают не только всевозможную деятельность, но и названия различных систем, административных и структурных органов, осуществляющих функции управления и т.д.

Управление потенциалом современной организации характеризуется более узкой, специфической сферой применения, и рассматривается как особый вид профессиональной деятельности, которая направлена на обеспечение эффективного и рационального достижения целей организации за счет реализации функций планирования, организации, мотивации и контроля над использованием ресурсов организации (рисунок 1).

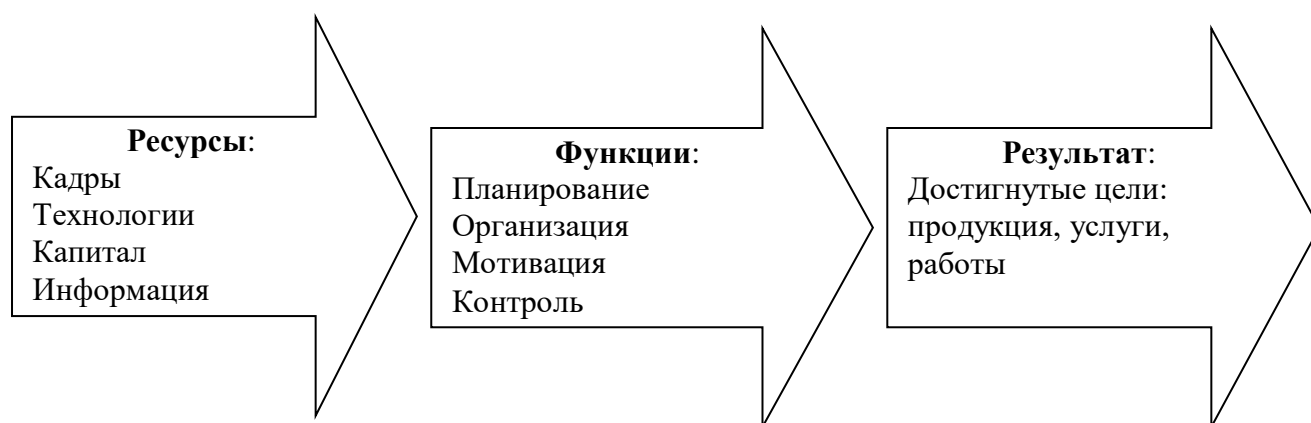


Рисунок 1 – Процесс управления потенциалом современной организации [53, с.392]

Предметом управления потенциалом являются:

- организационная структура;
- факторы внешней и внутренней среды;
- методы менеджмента;
- деловые коммуникации;
- выработка управленческих решений;
- динамика групп, власть и лидерство;
- система управления персоналом;
- разрешение конфликтных ситуаций;
- этика менеджмента;
- эффективность управления организацией и т.д.

Цель управления потенциалом – наиболее полное удовлетворение запросов потребителей, клиентов, общественности в потребительских благах и услугах, производимых и реализуемых организацией.

Для достижения данной цели используется метод оптимального сочетания административных и экономических рычагов управления с учетом влияния угроз и возможностей внешней среды, сильных и слабых сторон организации.

Эффективность управления потенциалом организации определяется степенью ее приближения к поставленной цели, которая показывает, насколько организация может выполнять свои функции, то есть предоставить потребителям необходимые им товары и услуги.

Под рациональностью управления потенциалом организации понимается количество организационных ресурсов, задействованных для достижения поставленных целей организации (материальных, финансовых, трудовых, информационных ресурсов).

Руководство организаций для управления потенциалом должно обеспечивать условия для эффективной и рациональной деятельности организации. Требуется поиск и реализация способов роста рациональности при одновременных

действиях к достижению целей организации по качеству обслуживания и удовлетворенности клиентов и потребителей продукции или услуг.

В современных условиях многие авторы отмечают, что необходимость развития управления потенциалом организации с помощью системного подхода Развитие системной методологии стало необходимым условием понимания логики возникновения кризисных социально-экономических, демографических тенденций, формирования стратегии устойчивого развития человечества для предотвращения глобальной экологической катастрофы.

Система представляет собой совокупность взаимосвязанных частей, которые поддерживают существование и функционирование организации как единого целого. Системы функционирует эффективно, только если эффективно взаимодействие каждой из частей с другими.

В системе должны быть определены главные связи, взаимозависимости, которые определяют специфические особенности деятельности, свойства каждой организации. Только так можно преодолеть кризисные социально-экономические, демографические тенденции, сформировать стратегию устойчивого развития.

Систему управления организацией можно представить как совокупность органов, взаимодействующих для реализации функций управления: планирования, мотивации и стимулирования трудовых ресурсов, контроля над использованием ресурсов и т.д. и соединённых коммуникационными каналами.

Также систему управления можно представить и как совокупность упорядоченных процессов планирования, организации, мотивации, контроля, направленных на исполнение задач производственной деятельности и достижение главной стратегической цели организации.

Характерные черты системы управления потенциалом организации представлены на рисунке 2.

Элементами системы управления являются.

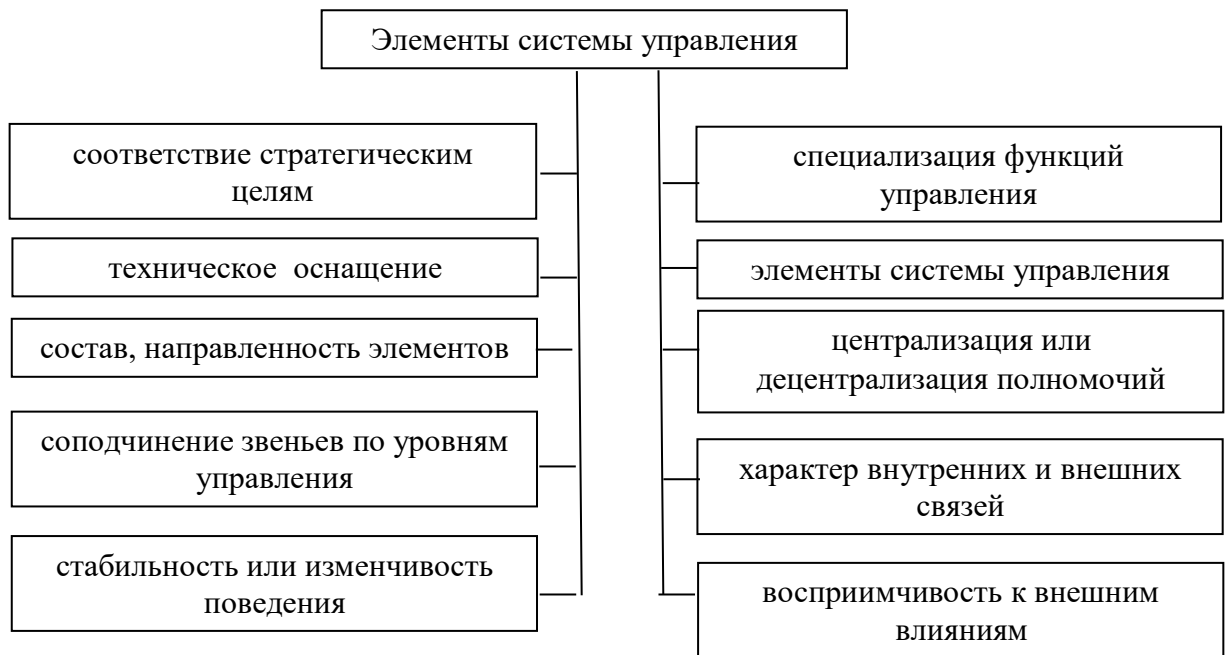


Рисунок 2 – Характерные черты системы управления потенциалом организации [16]

– управляющая подсистема, принимающая и транслирующая решения руководства, оказывающая влияние путем реализации функций планирования, мотивации, стимулирования и контроля. Данная подсистема характеризуется иерархической структурой, отражающей соподчинение элементов;

– управляемая подсистема, которая воспринимает воздействие управляющей подсистемы и преобразует в соответствии с ним поведение объекта, на который оно направлено [52].

Границы между управляемой и управляющей подсистем являются условными. Взаимодействуют данные подсистемы посредством реализации механизма управления.

Аппарат управления – субъект управленческой деятельности, организационно и юридически оформленный, представляющий собой руководящую должность или совокупность должностей, которые образуют подразделение организации. То есть управленческий аппарат – это отдельный руководитель или группа руководителей, генерирующих и реализующих решения, регламентирующие функционирование объекта управления.

Для обеспечения эффективного взаимодействия между управляющей и управляемой подсистемами требуется выполнять следующие условия:

- обеспечить соответствие друг другу и совместимость управляющей и управляемой подсистем;
- обеспечить относительную самостоятельность управляющей и управляемой подсистем, несмотря на их целостность и единство;
- обеспечить обратную связь между подсистемами для быстрого и результативного реагирования на информацию, полученную от другой стороны;
- обеспечить заинтересованность подсистем в четком взаимодействии.

Данные условия позволят создать управляемость объекта, его реакцию на управляющее воздействие. Реакция, в свою очередь, будет заключаться в проявлении готовности исполнения поступающих требований, сотрудничества.

Системами связи между управляющей и управляемой подсистемами являются:

- главные и второстепенные связи;
- опосредованные и непосредственные;
- поверхностные и внутренние;
- временные и постоянные;
- закономерные и случайные.

Данные связи позволяют осуществлять действие механизма управления.

Механизм управления определяется как совокупность способов и средств воздействия управляющей подсистемы на деятельность управляемой подсистемы [72]. Методами механизма управления являются административные, экономические, организационные и иные методы управления.

Требования к механизму управления представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Требования к механизму управления организации [33, с.97]

Основной особенностью системы управления является ее нахождение в постоянном изменении. Изменение может заключаться как в росте (рост количества элементов, связей между ними), так и в развитии (рационализация функций, процедур и пр.).

Рисунок 4 отражает признаки эффективности механизма управления организации.

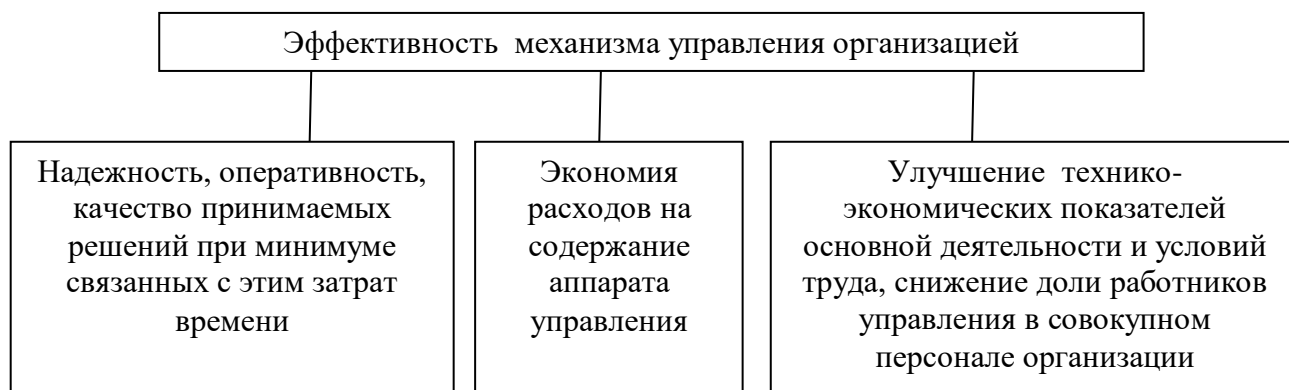


Рисунок 4 – Признаки эффективности механизма управления организацией [76, с.31]

Таким образом, управление потенциалом современной организации заключается в обеспечении высокой результативности деятельности, которая выражается в степени достижения целей при эффективном и рациональном использовании имеющихся в наличии организационных ресурсов.

1.2 Сущность и особенности образовательного потенциала и образовательной среды детского дошкольного учреждения в современных условиях развития образования

На протяжении последних десятилетий зарубежные и отечественные ученые разрабатывают понятия «образовательная среда» и «образовательный потенциал», определяют их взаимосвязь. Актуальность исследований данных понятий определяется изменениями, произошедших в образовании, в ходе которых образование определяется как особая сфера социальной жизни, а среда как фактор образования.

В большом энциклопедическом словаре потенциал определяется как возможности, средства, источники, запасы, используемые для достижения цели или решения какой-либо проблемы, задачи.

В экономике потенциал представляет собой совокупность способностей экономических ресурсов обеспечивать деятельность предприятия максимально эффективно, в соответствии с потребностями потребителей и в определенный период его развития. Потенциал в экономике может рассматриваться как ресурсы, так и результат деятельности предприятия, который определяется степенью эффективности использования имеющихся экономических ресурсов.

В данном случае рассматривается не запас экономических ресурсов, а их способность участвовать в производстве благ и удовлетворять общественные потребности в настоящем или в будущем.

В менеджменте понятие «потенциал» определяется как совокупность стратегических ресурсов (система управления хозяйственной деятельностью), которая определяет способность предприятия достигать стратегических целей и в соответствии с миссией предприятия. Также как и в экономике потенциал может рассматриваться и с точки зрения конечных результатов.

Таким образом, потенциал рассматривается с трех категорий:

- совокупность ресурсов,

- совокупность способностей ресурсов,
- совокупность возможностей реализации чего-либо.

Существуют различные определения образовательной среды, формирующие ее сущность (таблица 1).

Таблица 1 – Определения понятия «образовательная среда»

Автор, источник	Определение
М. В. Урбанская [78]	«Совокупность специально созданных материальных и духовных условий в открытой неравновесной педагогической системе, в которой за счет активного взаимодействия педагога и дошкольника на основе принципов синергетики возникает нелинейный резонансный эффект усиления малых педагогических воздействий, способствующий согласованию темпов и уровней развития, становлению творческой личности, а также возникновению качественно нового уровня дошкольного образования».
С. В. Литвиненко [48]	«Средство для достижения целей развития ребенка, его социализации и подготовки к школьной жизни». посредством целенаправленно проектируемых образовательных сред. Развивающая образовательная среда, содержащая комплекс «влияний и условий» и предполагающая комплекс «возможностей», обеспечивает каждому обучающемуся ответственное взаимодействие не только с внешним миром (со средой в широком смысле: с окружающими людьми, природой, современной технологией и общечеловеческой культурой), но и, прежде всего, с внутренним миром, с самим собой.
А. К Сорина [36]	Образовательная среда – это функциональное и пространственное объединение субъектов образования, между которыми устанавливаются разноплановые групповые взаимосвязи
Л.М. Голубева, Т.В. Молчанова [67]	Образовательная среда должна способствовать обеспечению комфортности существования и развития детей и взрослых, личностному росту субъектов среды. Создание среды возможно только там, где происходит овладение разными способами действия, где каждый субъект среды оказывает влияние на другого субъекта и в связи с этим может изменить собственную позицию, выработать новый способ взаимодействия или своими суждениями, действиями оказать влияние на изменение позиций других субъектов
В. А. Ясвин [90]	Система влияний и условий формирования личности по заданному образцу, а также возможностей для ее развития, содержащихся в социальном и пространственно -предметном окружении

Окончание таблицы 1

Автор, источник	Определение
Ю.Н. Кулюткин и С.В. Тарасов [46, 72]	Совокупность неких условий, способствующих реализации образовательной деятельности
М.С. Мириманова Мириманова М.С. [56]	Многоаспектный, многопрофильный феномен, находящийся в центре внимания ряда дисциплин, однако проблема безопасности учреждений данного типа лишь недавно стала предметом психологических исследований

Авторы предлагают различные подходы к пониманию сущности и структуры среды, однако сходятся во мнении, что структуру образовательной среды составляют субъекты и объекты.

Субъекты образовательной среды подразделяются на две категории:

– управляющий образовательным процессом (педагог, родитель), преобразующий среду в средство диагностики, проектирования и продуцирования образовательного результата.

– управляемый субъект, который подвергается воздействию, обучаемый, воспитываемый, развиваемый.

В целом все авторы отмечают развивающий характер образовательной среды, то есть то, что она должна предоставлять возможность для самореализации каждой личности. Главная цель образовательной среды – личностный рост всех участников образовательного процесса.

Можно определить, что образовательная среда представляет собой систему взаимодействия отдельных элементов, оказывающих друг на друга влияние (рисунок 5).

Данные рисунка 5 показывают, что образовательная среда включает непосредственное участие всех субъектов образовательного процесса, различные активные действия, взаимосвязи субъектов.

Каждый участник образовательной среды оказывает влияние на другого участника, что приводит к изменениям позиций и новым взаимодействиям. При этом образовательная среда своими элементами оказывает влияние на каждого субъекта образовательного процесса.

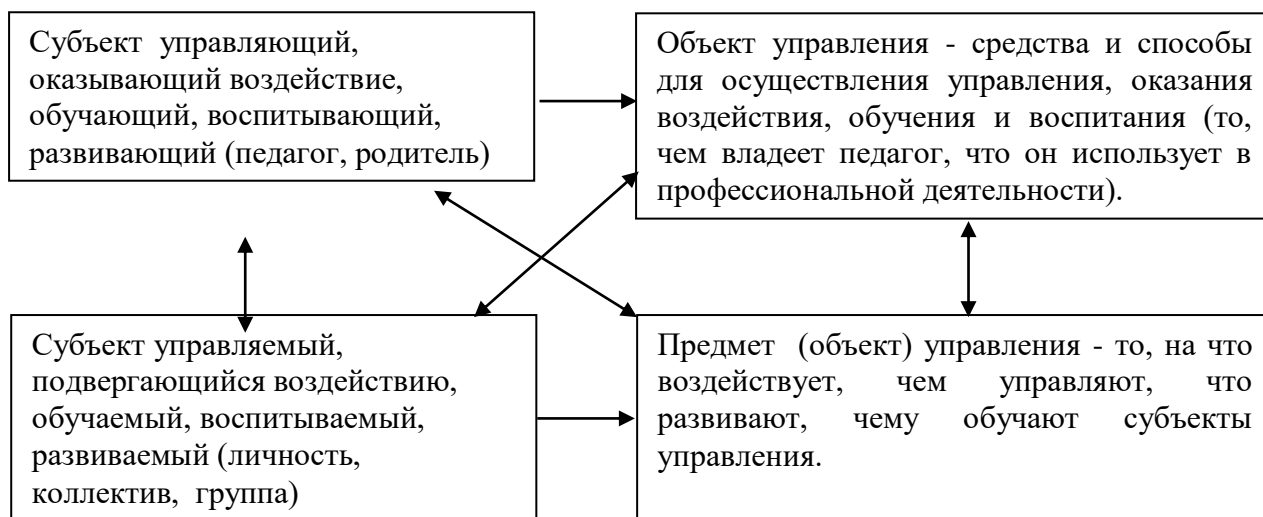


Рисунок 5 – Образовательная среда как система взаимодействия [61, с.33]

В соответствии с этим определяются типы образовательной среды, представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Типы образовательной среды [41]

Наименование типа среды	Характерные особенности	Влияние среды на ребенка
Догматическая среда	Жестокый административный контроль, традиции, дисциплина, авторитет, твердость намерений, устойчивость, серьезность, благоразумие.	Способствует развитию зависимости и пассивности воспитанника
Карьерная среда	Алчность, высокомерие, тщеславие, зависть	Способствует развитию активности, но и зависимости воспитанника
Безмятежная среда	Беззаботность, покой, приветливость, чувствительность. При этом идеи, цели, упорства, желания, стремления достичь большего.	Способствует свободному развитию, но формирует пассивность воспитанника
Творческая среда	Отсутствие в среде авторитарного лидера, берущего на себя главенствующую роль, открытость, свобода суждений и поступков	Способствует свободному развитию активного ребенка

Данные таблицы 2 показывают, что в зависимости от образовательной среды происходит различное формирование личности ребенка. В соответствии с реалиями современной жизни, с заказом родителей и требованиям ФГОС наиболее востребованной в настоящее время является творческая среда, которая в отличие от других типов сред формирует личность, характеризующуюся

высокой самооценкой, активным освоением и преобразованием окружающего мира.

Однако образовательная среда должна рассматриваться в совокупности с событиями, в которых она воспроизводится и с новыми эффектами, которые возникают в процессе ее формирования. Она сочетает множество условий, влияющих на развитие и формирование способностей, потребностей, интересов ребенка, а также практик, вступающих в отношения друг с другом. Поэтому существуют различные модели образовательных сред (таблица 3).

Таблица 3 – Модели образовательной среды [16]

Модель, авторы	Понятие образовательной среды	Необходимые условия развития ребенка	Структурные компоненты образовательной среды
Коммуникативная модель, В.В. Рубцов	форма сотрудничества (коммуникативного взаимодействия), которое создает особые виды общности между учащимися и педагогами, а также между самими учащимися система прямых и косвенных воспитательно-обучающих воздействий, реализующих явно или неявно представленные педагогические установки педагогов, характеризующие цели, задачи, методы, средства и формы образовательного процесса в данной организации	Совместная деятельность ребенка с взрослыми или с другими участниками процесса образования	Внутренняя направленность образовательного учреждения, психологический климат, социально-психологические особенности педагогического коллектива, психологическая организация передачи знаний, психологические характеристики воспитанников и т.д.
Эколого-личностная модель, С.Д. Дерябо, Г.А. Ковалев, В.А.Ясвин	совокупность всех возможностей обучения и развития личности, причем возможностей как позитивных и негативных. система влияний и условий формирования личности по заданному образцу, а также возможностей для ее развития, содержащихся в социальном и пространственно-предметном окружении.	комплекс возможностей для саморазвития всех субъектов образовательного процесса (учащихся и педагогов).	- социальный (социальное окружение) – характер взаимоотношений всех субъектов образовательной деятельности (учащихся, педагогов, родителей, администраторов и др.). - пространственно-предметный (пространственно-предметное окружение) – помещения для занятий и вспомогательных служб, здание в целом, прилегающая территория и т.п.

Окончание таблицы 3

Модель, авторы	Понятие образовательной среды	Необходимые условия развития ребенка	Структурные компоненты образовательной среды
			- психодидактический – содержание и методы обучения, обусловленные психологическими целями построения образовательного процесса.
Антрополого-психологическая модель, В.И. Слободчиков	динамическое образование, являющееся системным продуктом взаимодействия образовательного пространства, управления образованием, места образования и самого учащегося. Среда не является изначально заданной	Совместная деятельность ребенка с взрослыми или с другими участниками	насыщенность среды (ресурсный потенциал) и ее структурированность (способ ее организации).
Экопсихологическая модель, В.И. Панов	Система (или совокупность) педагогических и психологических условий и влияний, которые создают возможность для раскрытия как еще непроявившихся интересов и способностей, так и для развития уже проявившихся способностей и личности учащихся, в соответствии с присущими каждому индивиду природными задатками и требованиями возрастной социализации,	учет не только особенностей возрастной периодизации развития детей и взрослых, но и социальный заказ на продукт системы образования	- деятельностный (технологический), представляющий собой «пространство» (совокупность) различных видов деятельности, необходимых для обучения и развития учащихся; - коммуникативный, который представляет собой пространство межличностного взаимодействия в непосредственной или предметно-опосредованной форме и способов взаимодействия учащегося с данной образовательной средой и другими ее субъектами; - пространственно-предметный, включающий пространственно-предметные средства, совокупность которых обеспечивает возможность требуемых пространственных действий и поведения субъектов образовательной среды. В качестве ключевых понятий здесь выступают: «территориальность», «персонализация», «место-ситуация» и др.

Данные таблицы 3 показывают, что отсутствует единая позиция авторов моделей, в определении понятия «образовательная среда», в ее формировании, в структурном построении, в функциях. Однако большинство моделей исходят из того, что развитие, обучение и воспитание ребенка зависят не только от индивидуально-психологических особенностей ребенка; воздействий и усилий педагога. Многие авторы моделей подчеркивают, что существенное влияние оказывают такие факторы как социокультурные условия, предметно-пространственное окружение, межличностное взаимодействие и ряд других факторов. Это привело к развитию средового подхода к образовательной среде.

Сущность средового подхода заключается в следующем:

- среда оказывает прямое воздействие на ребенка (бедная – обедняет, богатая – обогащает, ограниченная – ограничивает, здоровая – оздоравливает, и т.д.);
- среда создает возможности и условия для ребёнка для его развития, воспитания, обучения;
- среда формирует образ жизни и поведение.

Средовый подход позволяет:

- развивать положительные особенности ребенка путем создания широких возможностей выбора видов деятельности, содержания, способов взаимодействия субъектов в образовательной среде;
- создавать условия для творческой самореализации ребенка в процессе преобразования образовательной среды, микросреды дошкольного учреждения;
- объединять процессы развития, обучения, воспитания и социализации ребенка, обеспечивая их переход в саморазвитие.

Образовательная среда – это продукт совместного формирования всех ее субъектов в рамках действующей коммуникации, поэтому она не может рассматриваться отдельно от событий, в которых она воспроизводится и тех новых эффектов, которые возникают в процессе ее формирования.

Образовательная среда формируется за счет объединения практики всех субъектов, которые в ней находятся, которые вступают в некоторые отношения друг с другом. Следовательно, образовательная среда представляет собой совокупность локальных сред, обеспечивающих ребенку познание и развитие.

Структура образовательной среды ДООУ включает два основных уровня и вида локальных образовательных сред (рисунок 6):



Рисунок 6 – Структура образовательной среды ДООУ [33]

Образовательный потенциал дошкольного учреждения может быть определен как взаимосвязь, объединение, интегрирование всех внешних и внутренних образовательных ресурсов, возможностей образовательной среды дошкольного

учреждения и участников педагогического процесса, направленных на развитие и формирование гармонично развитой, нравственной личности [1].

Целью реализации образовательного потенциала является нахождение эффективных путей интеллектуального, социокультурного, нравственного, физического развития воспитанников дошкольного учреждения, развития всей совокупности отношений ребенка с окружающим миром: отношений к труду, обществу, знаниям, природе, к самому себе.

Для роста образовательного потенциала дошкольного учреждения необходимо:

- совершенствовать содержание образовательного процесса;
- развивать межпредметные связи;
- обеспечивать сотворчество участников образовательного процесса;
- постоянно развивать духовно-нравственный потенциал педагогов, их профессиональное мастерство;
- совершенствовать пространственно-предметное окружение (имидж ДОУ, его облик, обстановку, помещения, оборудование и средства информации) [3].

Модель реализации образовательного потенциала представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Модель реализации образовательного потенциала [33, 45]

Компоненты	Содержание компонента
Мотивационно-целевой	Определение и реализация стратегических решений по развитию образовательного потенциала ДОУ
Информационно-аналитический	Сбор информации и диагностика используемых и неиспользованных возможностей образовательного потенциала
Программно-процессуальный	Определение методов воспитания, обучения, норм и правил взаимодействий в ДОУ
Организационно-управленческий	Выработка действий, обеспечивающих внутреннее и внешнее управление развитием образовательного потенциала ДОУ
Средовой компонент	Формирование образовательной среды (пространственно-предметного и субъективного окружения, психологического климата)
Диагностико-коррекционный	Выработка критериев и показателей, оценивающих уровень развития и реализации образовательного потенциала

Критериями и показателями эффективности образовательного потенциала ДООУ являются:

- личность воспитанника как главный показатель эффективности образовательной среды;
- детский коллектив как условие развития личности воспитанника;
- профессиональная позиция педагога как условие развития личности воспитанника.

Таким образом, образовательная среда – область совместной деятельности, проектируемая и создаваемая субъектами образования (педагогами, воспитанниками, их родителями, социальными партнерами образовательного учреждения и т. д.) путем выстраивания между ними и образовательными элементами определенных связей и отношений, обеспечивающих реализацию личных и социальных целей образования. Для роста образовательного потенциала организации необходимо формирование эффективной системы взаимодействующих компонентов.

1.3 Особенности сетевого взаимодействия детских дошкольных учреждений

Политика государства в образовании поддерживает формирование профессиональных сред путём создания развитие сетевых педагогических сообществ, интерактивных методических кабинетов и т.д.

Нормативной базой сетевого взаимодействия выступает Федеральный Закон № 273-ФЗ «Закон об образовании в РФ», в котором определено, что сетевой формой взаимодействия является формирование отношений образовательной организации с иными образовательными организациями, в том числе иностранными, содержание деятельности которых заключается в использовании ресурсов организаций науки, культуры, физкультурно-спортивных и иных организаций посредством разработки и реализации совместных образовательных программ и учебных планов.

Соответственно сетевое взаимодействие может рассматриваться в двух аспектах:

- внутрисетевое взаимодействие внутри сети (объединения) детских садов;
- взаимодействие дошкольных учреждений с широкой образовательной средой. Сетевое взаимодействие может представлять собой территориальную межведомственную сеть, включающую общеобразовательные организации, учреждения дополнительного образования, учреждения культуры и спорта, ВУЗы, некоммерческие организации, средства массовой информации, предприятия малого бизнеса, промышленные предприятия и т.д. (таблица 5). Сеть может включать различные варианты объединения организаций в зависимости от целей и задач деятельности данной сети, социального заказа.

Таблица 5 – Основные организации, участвующие в сетевом взаимодействии [64]

Группа организаций	Вид организации
Организации общего образования	ДООУ, школы, гимназии, лицеи, ВУЗы
Организации дополнительного образования детей	Организации, реализующие дополнительные предпрофессиональные программы в различных областях
Учреждения культуры	Библиотеки, музеи, театры
Учреждения спорта	ДЮСШ, школы олимпийского резерва и т. Д.
Высшие учебные заведения	Институты, академии, университеты

Целью сетевого взаимодействия учреждений образования является формирование единого образовательного пространства, обеспечивающего качество и доступность образования, выполнение заказа общества на формирование успешной личности [82].

В определение сущности сетевого взаимодействия лежат понятия «сеть» и «взаимодействие». Сеть – общность субъектов (индивидов, организаций, социальных групп) имеющих определенные позиции и связи между ними, обеспечивающие решение определенных проблем путем преодоления закрытости и автономности организаций, организация взаимодействия на основе социального партнерства [49].

Взаимодействие является главным принципом сетевой организации. Сетевое взаимодействие представляет собой систему связей, обеспечивающих разработку, апробацию, реализацию моделей содержания и управления системой образования.

Авторы М.М. Чучкевич, Г.В. Градосельская, Е.Н. Глубокова, И.Э. Кондракова определяют сетевое взаимодействие как структурированную систему связей общественных субъектов, направленную на обеспечение общей скоординированной деятельности для достижения определенного результата, в том числе за счет объединения ресурсов (если это необходимо) [28, 44, 57].

А.И. Адамский определяет сетевое взаимодействие как совокупность субъектов образовательного процесса, предоставляющих организациям собственные образовательные ресурсы с целью увеличения результативности и качества образования всех участников [18].

Целью сетевого взаимодействия является создание эффективных условий для методического обеспечения процесса совершенствования и модернизации образовательной и социальной среды организаций для соответствия стандартам нового поколения.

Сетевое взаимодействие можно представить как способ совместной деятельности, предпосылкой формирования которой являются конкретные проблемы, в решении которых заинтересованы все субъекты образующие сеть или достижение определённых целей. При этом все субъекты являются независимыми в своей деятельности. Взаимодействие возникает по поводу решения проблемы или достижения цели путем объединения ресурсов (рисунок 7).

Система связей в сетевом взаимодействии заключается не только в коммуникации субъектов сети, но и в обмене различными ресурсами и процессами. Данные связи добровольные и могут осуществляться на различных уровнях взаимодействия.

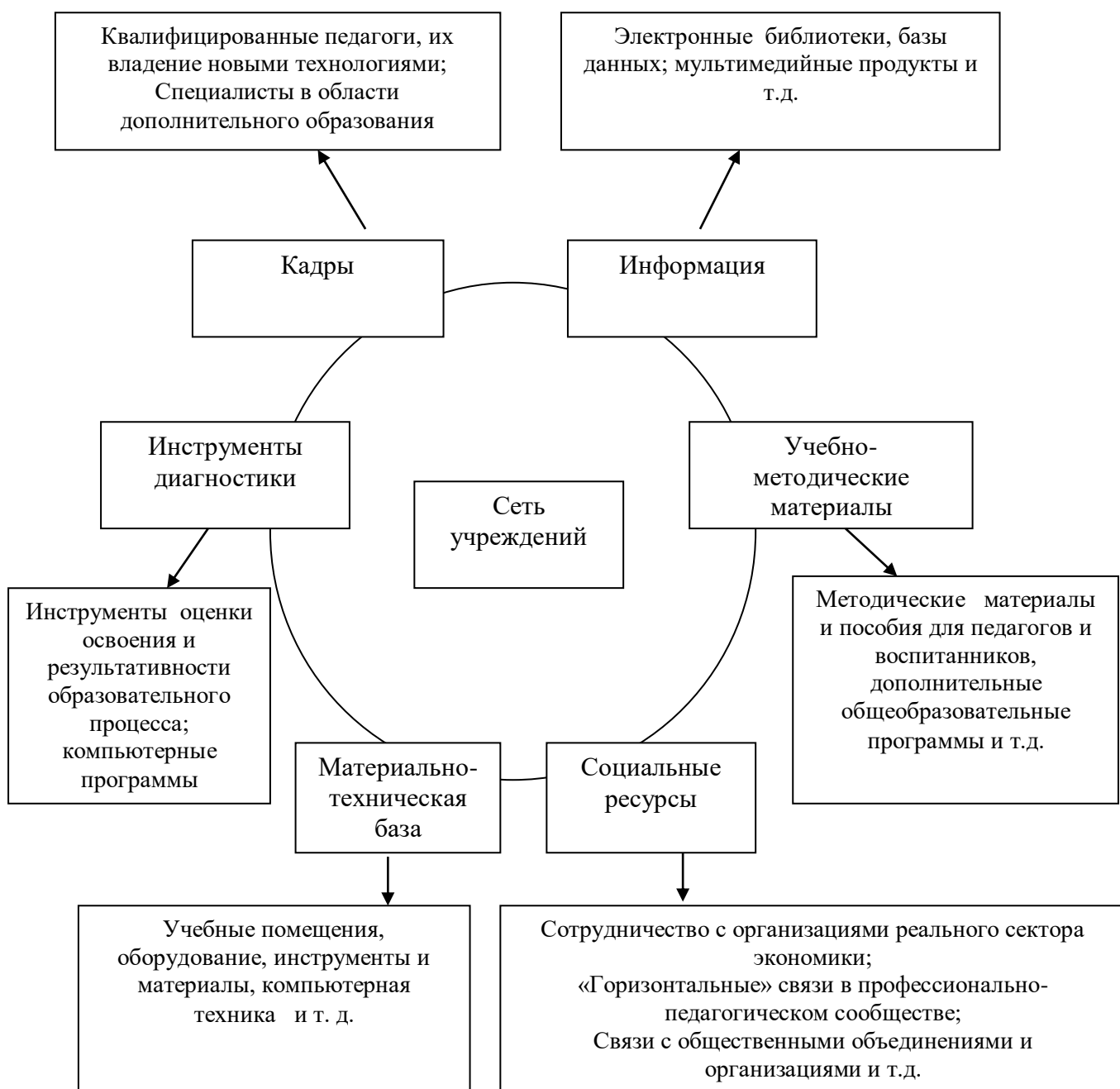


Рисунок 7 – Ресурсы сетевого взаимодействия образовательного учреждения [64, 51, 27]

Сетевое взаимодействие способствует развитию вариативности, гибкости и динамичности образовательного процесса, преодолению статичности деятельности организации за счет использования кадровых, информационных, инновационных, консалтинговых и других ресурсов организаций-партнеров. Участники сети взаимно ответственны за ее деятельность и результаты, имеют

равноправные отношения, взаимно заинтересованы в достижении цели и результатов.

Основные принципы модели сетевого взаимодействия образовательных организаций представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Основные принципы модели сетевого взаимодействия образовательных учреждений [73]

Наименование принципа	Содержание принципа
Принцип проектности	Любое сетевое взаимодействие рассматривается как проект, и соответствовать требованиям, предъявляемым к проектной деятельности. Следовательно, любое взаимодействие должно быть представлено как комплекс действий, взаимосвязанных и ограниченных во времени, имеющих конкурентную цель, планируемые результаты, описание необходимых ресурсов и оценку рисков. Проект сетевого взаимодействия должен анализироваться по следующим пунктам: объем работ, качество работ, сроки выполнения, стоимость проекта и риски.
Принцип синергетичности	Принцип основан на том, что положительные совокупные результаты нескольких учреждений должны быть значительно больше эффекта, достигаемого при реализации проекта каждым участником по отдельности. Источниками синергетического эффекта могут являться нематериальные и материальные ресурсы.
Принцип системности	Эффективность деятельности образовательного учреждения, как и любой другой организации, достигается за счет эффективности использования всех ее элементов: миссии, стратегии, структуры, кадров, процессов, физических средств.
Принцип полицентризма	Учитывая множественность структуры сетевого взаимодействия, регулирование отношений в сети необходимо строить на основе равноправия и взаимных интересов всех организаций. Однако главная роль отводится ведущим организациям, которые обладают более развитыми ресурсами.
Принцип непрерывности образования	В современных условиях развития данный принцип является необходимым фактором для роста мобильности общества, к обеспечению его готовности к прогнозируемым изменениям.
Принцип инновационности сетевого взаимодействия	Для роста результативности сетевого взаимодействия требуется постоянный поиск и внедрение новых технологий, идей и решений в обучение.
Принцип многообразия	Для достижения эффективных результатов в современных условиях требуется предоставлять широкий спектр образовательных возможностей для обучающихся и организаций (форм и методов обучения, видов образовательной деятельности и т.д.)

Сетевое взаимодействие может рассматриваться с двух позиций:

- формирование сети по определенному поводу с целью достижения результата путем объединения ресурсов,
- формирование сети для обмена ресурсами, где у каждого участника будет собственный результат.

Два этих подхода определяют модели сетевого взаимодействия (рисунок 8).

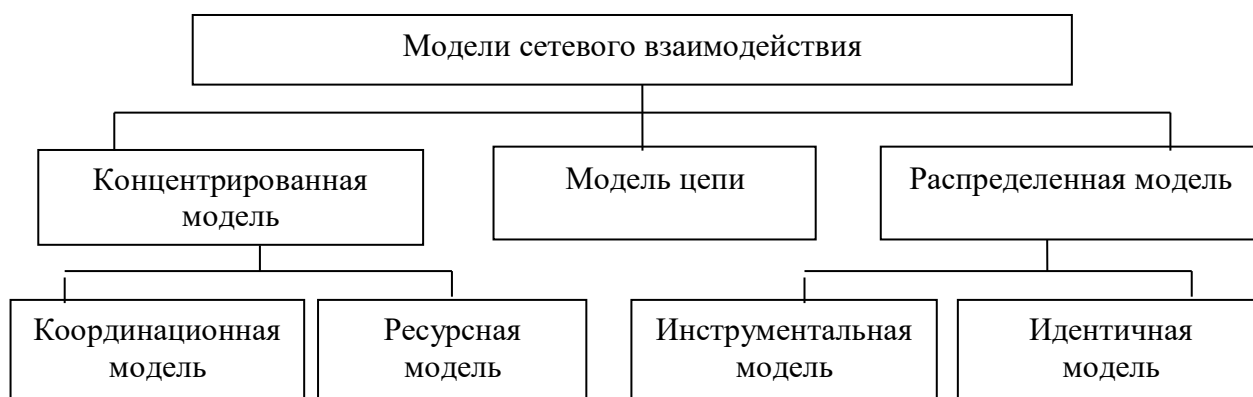


Рисунок 8 – Модели сетевого взаимодействия [60]

Данные рисунка показывают, что сетевое взаимодействие может формироваться в качестве концентрированной сети, распределенной сети, модели цепи. Особенности моделей сетевого взаимодействия представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Особенности моделей сетевого взаимодействия [24, 38, 42]

Центральное звено	Цель создания сетевого взаимодействия	Схема взаимодействия
Координационная концентрированная модель		
Ресурсный центр (существующее образовательное учреждение или вновь организуемый центр), аккумулирующий и распределяющий необходимые ресурсы (кадровые, информационные и пр.)	Решение конкретной задачи, не затрагивая независимости участников по другим видам деятельности	Формируются и реализуются информационные и материальные потоки между участниками сети для реализации их интересов. То есть производится координация потоков в пространстве и времени. Организации самостоятельно осуществляют локальные процессы, используя свой потенциал.
Координационная концентрированная модель		
Регулирующий центр, направляющий и координирующий деятельность	Достижение определенной цели	Взаимодействие выстроено в виде жесткой структуры. Регулирующий центр является не только «хранителем» доступных всем ресурсов, но и управляет и координирует деятельность, ради которой была сформирована сеть

Окончание таблицы 7

Центральное звено	Цель создания сетевого взаимодействия	Схема взаимодействия
Инструментальная распределенная модель		
Ресурсный центр отсутствует	Обмен ресурсами	Каждый участник имеет свои цели и задачи, свою собственную траекторию жизнедеятельности и развития. Взаимодействие позволяет дополнять участникам имеющиеся ресурсы.
Распределенная идентичная модель		
Некоторое количество организаций, деятельность которых направлена на решение определенной проблемы и достижения определенной цели	Совместные проект или программа, проведение конференции, реализация стратегии развития образования, принципов образовательной деятельности и т.д.	Саморегуляция – основной принцип взаимодействия. На каждую организацию возложена определенные функции и работы, которые усиливаются при сетевом взаимодействии. Основой взаимодействия являются конкретные ограниченные во времени или постоянные проекты. Регулирующие связи могут меняться от проекта к проекту.
Модель цепи		
Есть самое первое звено, которое определяет цель, желаемых участников и организует деятельность	Достижение определенной цели. Модель цепи четко проявляется, если сетевое взаимодействие осуществляется для реализации индивидуального плана учащегося.	Участники сети последовательно друг за другом участвуют в решение определенной проблемы или достижении какой-то цели. Все участники взаимодействуют друг с другом, но цепь взаимодействий четко определена.

Несмотря на разность схем взаимодействия в моделях, представленных в таблице 7, можно сделать вывод, что во всех вариантах сетевое взаимодействие между участниками формируется на основании общих целей и задач, совместного использования ресурсов для их реализации, а не просто для обмена ресурсами.

Примерами направлений сетевого взаимодействия являются:

- формирование образовательной среды;
- организация и реализация образовательного процесса (оказание образовательных услуг);

- формирование и обмен ресурсной базы (педагогических кадров, методической, технической базы);
- программы повышения профессиональной квалификации педагогических кадров сети дошкольных учреждений;
- формирование и реализация программ инновационной и опытно – экспериментальной деятельности;
- организация взаимодействия с родителями и т.д. [41, 54, 69]

Обобщая вышеизложенное, можно сделать вывод, что характерными особенностями сетевого взаимодействия являются:

- объединение общей целью всех участников, основанное на их заинтересованности, в частности в использовании совместных, материальных, маркетинговых и информационных ресурсов сети;
- множественность уровней взаимодействия;
- установка норм сетевого взаимодействия «снизу» путем обеспечения самоорганизации и саморегулирования;
- добровольность устанавливаемых в сети связей;
- независимость участников, выражаемой в определённой степени свободы, достаточной для расстановки приоритетов в собственной деятельности;
- взаимответственность участников за деятельность сети и достижение ею результатов;
- широкая специализация участников.

Преимуществами сетевого взаимодействия являются:

- распределение ресурсов при общей цели и деятельности;
- использование общего ресурса сети для нужд каждого конкретного участника.
- инициативность каждого отдельного участника;
- осуществление прямого контакта участников сети друг с другом;
- выстраивание при общности внешних целей многообразных путей развития.

Таким образом, сетевое взаимодействие представляет собой систему связей, позволяющую разрабатывать, апробировать и реализовывать участникам сети модели содержания образования и управления системой образования путем совместного формирования и применения ресурсов с целью повышения эффективности и содержательности образовательного процесса. Для повышения эффективности сетевого взаимодействия необходимо разрабатывать и внедрять формы управленческого консультирования.

1.4 Сущность и формы управленческого консультирования в образовательной среде

Консультирование – организованное особым образом взаимодействие между консультантом и консультируемым, целью которого является разрешение проблем и формирование позитивных изменений в деятельности отдельного специалиста или организации в целом.

По мнению авторов Х. Бурке и Б. Стеффлре целью консультирования является оказание помощи консультируемому в понимании происходящего в его окружении и в осмыслении способа достижения поставленной цели на основе осознанного выбора при разрешении проблем [20, 31].

И. Гущина определяет консультирование как «ориентированный на научение процесс, когда профессионально компетентный в области релевантных знаний и навыков консультант стремится способствовать клиенту узнать больше о себе самом, научиться связывать эти знания с более ясно воспринимаемыми и более реалистически определяемыми целями так, чтобы клиент мог стать более счастливым и более продуктивным» [32].

Консультирование имеет двойственный характер:

- выступает как функция педагогической деятельности в целом (субъектом являются педагоги, воспитатели, администрация ДОУ и т.д);
- является специфическим видом профессиональной деятельности отдельных специалистов (субъекты – методисты, педагоги-консультанты и т.д.).

Объектами управленческого консультирования по развитию образовательного потенциала и образовательной среды могут являться:

- администрация ДООУ с целью оказания им консультационной помощи в вопросах управления различными процессами в детском саду (кадровыми, финансовыми, образовательными, работа с родителями и пр.);
- воспитанники с целью оказания им консультационной помощи в разрешении проблем, связанных с учебно-познавательной деятельностью и личностным развитием в целом;
- участвующие в образовательной деятельности (родители воспитанников, различные группы населения, потребители образовательных услуг);
- научно-методическое сопровождение профессиональной деятельности как непосредственно педагогических работников (учителей, воспитателей, социальных педагогов), так и руководителей образовательных учреждений, органов управления.

Субъектами консультирования являются:

- педагоги и воспитатели, педагоги-психологи и специалисты консультационных служб для воспитанника и его родителей;
- администрация ДООУ, единый руководитель сети детских дошкольных учреждений;
- внутренние управленческие консультанты сети детских дошкольных учреждений – директора отдельных ДООУ, имеющие наибольший опыт, профессионализм;
- преподаватели и сотрудники образовательных учреждений высшего профессионального образования, сотрудники служб повышения квалификации и методических отделов для педагогического персонала;
- представители органов управления образованием, профессора и доценты кафедр управления, коучи, работники консалтинговых служб и агентств для управленческого персонала.

Виды консультирования в зависимости от области охвата:

- управленческое консультирование, цели которого охватывают все основные стороны деятельности дошкольного учреждения,
- общепедагогическое консультирование, цели которого направлены только на совершенствование образовательного процесса, на передачу консультируемым знаний и опыта путем их обучения по преодолению фактических и предполагаемых трудностей в их деятельности и по оптимизации этой деятельности [24].

Также можно выделить внешнее и внутреннее консультирование:

- внешнее консультирование, оказываемое независимыми консалтинговыми центрами, Домами учителя и пр.;
- внутреннее консультирование, характерное больше для сетевых ДООУ, и оказываемое единым руководителем сети или внутренними управленческими консультантами – директорами отдельных ДООУ [27].

Однако возможна классификация управленческого консультирования в зависимости от характера деятельности консультанта (таблица 8):

Таблица 8 – Виды управленческого консультирования в зависимости от характера деятельности консультанта [18]

Виды консультирования	Содержание консультирования
Диагностическое консультирование	Консультант выявляет характер и причины возникшей проблемы, и на основании результатов диагностики дает рекомендации по разрешению данной проблемы
Экспертное консультирование	Консультант проводит частичную или полную экспертизу деятельности ДООУ или его отдельных направлений с демонстрацией результатов для дальнейшего анализа и использования в целях улучшения образовательного процесса
Инструктивно-методическое консультирование	Консультант дает подробный инструктаж по решению выявленной проблемы, содержащий конкретные методические рекомендации, алгоритм действий по совершенствованию педагогической или управленческой деятельности
Информационное консультирование	Консультант обеспечивает консультируемого информацией, необходимой для улучшения его профессиональной, учебной или иной деятельности
Корректирующие консультирование	Консультант дает рекомендации, информацию, и т.д. направленные на коррекцию каких-либо действий. Например: коррекция ошибок профессиональной деятельности; отношений с родителями воспитанников и решение конфликтных ситуаций внутри коллектива.

Окончание таблицы 8

Виды консультирования	Содержание консультирования
Формирующее консультирование	Консультант создает позитивные установки и образцы профессионального поведения, обеспечивает освоение инновационных стратегий развития образовательного процесса, организационно-педагогической деятельности в целом
Социально-педагогическое консультирование	Консультант формирует благоприятный психологический климат в педагогическом коллективе, эффективное межличностное и групповое взаимодействие, проводит профилактические действия по предотвращению конфликтов и стрессов
Внедренческое консультирование	Консультант доводит до сведения, обеспечивает освоение и внедрение результатов интеллектуальной деятельности в сфере высшего образования (научно-исследовательских достижений, разработок, открытий, опытно-экспериментальных работ)

Основная цель управленческого консультирования заключается в росте степени самостоятельности консультируемого (педагогических кадров), эффективности его деятельности, в формировании у него умений осознавать и решать возникающие проблемы в профессиональной деятельности [36]. Объектом управленческого консультирования являются сами затруднения, личностные препятствия в деятельности руководителя учреждения или педагога.

Задачами управленческого консультирования являются:

- оказание помощи в формировании и развитии образовательной среды, соответствующей установленной для участников сетевого взаимодействия;
- оказание помощи в выявлении управленческих проблем и решения учебно-воспитательных задач в рамках образовательной среды;
- содействие росту педагогического мастерства;
- осуществление сотрудничества с педагогическими коллективами детских садов в составе сети в режиме саморазвития на научно-профессиональной основе;
- содействие в осмыслении сущности, содержания, в разработке и внедрении мер по совершенствованию образовательной среды, совершенствованию педагогического взаимодействия;

- участие в формировании и внедрении инноваций и нововведений;
- одна из форм осуществления методического руководства ДОУ

(таблица 9).

Таблица 9 – Формы осуществления методического руководства ДОУ [84]

Форма	Цель	Содержание, функции
Педагогический совет	Рост качества организации образовательного процесса, разработка мер по его совершенствованию	диагностика, обсуждение образовательной среды, состояния педагогического процесса в ДОУ; выявление трудностей или проблем, анализ причин их возникновения; обсуждение планов педагогического процесса, технологий реализации образовательной программы, взаимодействия с семьей; обеспечение координации взаимодействия работников ДОУ
Педагогические совещания:	Приобретение умений педагогическими работниками решать трудные вопросы, а его руководителям – получать необходимую информацию.	использование коллективного разума, знания и опыт специалистов для решения
информационные совещания	обобщение определенных сведений и диагностика различных точек зрения на возникающие проблемы	сложных выявленных проблем; организация обмена информацией и
оперативные совещания	получение администрацией ДОУ информации о текущем состоянии дел, выработка решений оперативного характера и постановки соответствующих задач перед сотрудниками	накопленным опытом между отдельными сотрудниками и отдельными детскими садами сети;
проблемные совещания	разработка и принятие коллегиальных решений по сложным и срочным проблемам, касающимся управления образовательным процессом и сотрудничества с родителями воспитанников	доведение конкретных задач до непосредственных исполнителей.
учебно-инструктивные совещания	пропаганда определенных знаний, инновационных технологий и рост квалификации педагогов	
совещание-конференция	обеспечение педагогов необходимыми знаниями и рост их квалификации	обмен опытом

Продолжение таблицы 9

Форма	Цель	Содержание, функции
Семинары:	Рост научно-теоретического уровня воспитателей и совершенствование их профессиональной компетентности	Активное использование открытых занятий или мероприятий, видеоматериалов, мультимедийных презентаций, анализ и исследование результатов педагогической деятельности коллег и продуктов детского творчества и др.;
семинарах-практикумах	Систематизация передового опыта,	показ в действии нужных приемов и методов работы, которые затем анализируются и обсуждаются.
семинар-брифинг	Активизация участников как в процессе подготовки к семинару, так и на самом занятии	
Тренинг	Формирование недостающих или недостаточно сформированных навыков профессиональной деятельности, их перенос в реальную практическую деятельность педагогов.	Необходимо предварительная и итоговая диагностика профессиональных умений и навыков педагогов в определенной сфере их педагогической деятельности путем анкетирования или экспертных оценок. Далее проводится подбор практических заданий и игровых техник.
Творческие группы	Вовлечение педагогов в экспериментальную и исследовательскую деятельность	Необходимо предварительная диагностика проблем и обоснование актуальности их решения для практики работы ДОУ. Далее разрабатывается программа опытно-экспериментальной работы или научно-исследовательской деятельности, и создаются условия для ее реализации программы. В дальнейшем проводится корректировка использованных методик и технологий, контрольные «срезы». Итогом является распространение педагогического опыта, внедрение инноваций в деятельность ДОУ.
Обеспечение доступа к изучению передового педагогического опыта	Изучение педагогами новых подходов к работе с детьми. Активизация инициативы, творчества, совершенствования профессионального мастерства педагогов.	На первом этапе выявляется имеющийся в ДОУ педагогический опыт. На втором этапе производится обобщение опыта. Применяются следующие методы: помощь воспитателю в анализе накопленных фактов, в описании педагогического процесса с показом достижений и неудач для видимости динамики описываемого педагогического опыта.

Окончание таблицы 9

Форма	Цель	Содержание, функции
Круглый стол	Обеспечение взаимодействия и открытости в педагогическом коллективе.	Обсуждаются любые вопросы образовательного процесса, воспитания, что позволяет сделать коллектив самоуправляемым, поставить в равное положение всех участников. Необходима подготовка вопросов к обсуждению, нацеленных на достижение конкретной цели.

Процесс консультирования предполагает активное взаимодействие консультанта и консультируемого. Консультант побуждает консультируемого к поиску самостоятельного решения возникшей трудности или проблемы, активизирует внутренний потенциал его личности.

Консультант не транслирует готовые образцы профессионального поведения, а путем консультационного воздействия приводит консультируемого к самостоятельному решению проблемы путем актуализации творческой личности, побуждения к самоанализу. В итоге консультируемый превращается из пассивного объекта консультирования в активного носителя действия (субъект консультирования).

В зависимости от области воздействия управленческое консультирование может быть связано функционированием ДОУ или с развитием ДОУ как организации (рисунок 9).

Модерирование (модерация) представляет собой технологию консультирования, заключающуюся в организации структурированной коммуникации в группе для обсуждения и принятия оптимального решения проблемы.

В данном случае используются специальные технологии, которые помогают организовать процесс свободного общения, обмена мнениями, суждениями. Функцией модератора является оказание помощи консультируемому «раскрепоститься», выявить скрытые возможности и нереализованные умения.



Рисунок 9 – Управленческое консультирование в зависимости от области воздействия [63, с.46]

Супервизию можно определить следующим образом:

- профессиональное консультирование и сопровождение консультируемого более опытным специалистом. При этом исключается формальный контроль и оценка;
- способ формирования результативных отношений для субъектов профессионального и межличностного взаимодействия, а также создания для них психологически комфортных условий.

Коучинг – это вид консультирования, который включает в себя лучшие техники из современной психологии и бизнес-консультирования, достижения в области менеджмента, технологий PR и психологических аспектов маркетинга. Коучинг особенно эффективен для развития и мотивации персонала в управлении, так как учитывает личные особенности клиентов и ориентирован на результат. Наставничество – форма консультационной помощи молодому специалисту более опытным работником непосредственно на рабочем месте.

Наставничество характеризуется неформальным и личностным характером, что позволяет передавать не только самые тонкие нюансы профессионального мастерства, но и решать сложные задачи индивидуально-психологической адаптации начинающего педагога к требованиям образовательной среды.

На рисунке 10 представлен алгоритм консультирования.



Рисунок 10 – Алгоритм стратегического консультирования [76]

Таким образом, управленческое консультирование может рассматриваться как область педагогического знания, имеющая свои цель, задачи, функции, субъект, объект, принципы, так и как взаимосвязанную деятельность консультанта и консультируемого, направленную на диагностику, решение проблемной ситуации или на достижение цели.

Консультирование является целенаправленным процессом, который основан на развитии профессиональной деятельности педагогических и управленческих кадров, что является сегодня фактором повышения их эффективности и как следствие конкурентоспособности ДОУ.

2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА И ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ В УСЛОВИЯХ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ НА ПРИМЕРЕ МДОУ «ДЕТСТВО»

2.1 Организационная характеристика дошкольного учреждения

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение – детский сад «Детство» (далее МДОУ – детский сад «Детство») – сеть дошкольных учреждений.

Юридический адрес: город Екатеринбург, пер. Банникова, д.7.

Учредителем МДОУ – детский сад «Детство» является Департамент образования Администрации города Екатеринбурга. Деятельность учреждения осуществляется на основании Лицензии № 66 № 000613 на право ведения образовательной деятельности. Непосредственную организацию и координацию деятельности учреждения осуществляет Управление образования Орджоникидзевского района.

Видом деятельности МДОУ – детский сад «Детство» является предоставление общедоступного бесплатного дошкольного образования по основным общеобразовательным программам, присмотр и уход за детьми в возрасте от 2 месяцев до 7 лет.

Целью деятельности учреждения является формирование общей культуры, развитие физических, интеллектуальных, нравственных, эстетических и личностных качеств, формирование предпосылок учебной деятельности, сохранение и укрепление здоровья детей.

МДОУ «Детство» реализует:

- основную общеобразовательную программу дошкольного образования;
- дополнительные общеразвивающие программы), относящиеся к уровню дошкольного образования.

МДОУ – детский сад «Детство» функционирует в режиме 5-дневной рабочей недели.

Группы в детском саду функционируют в режиме полного дня (10, 5 – часового пребывания) с 7.30. до 18.30.

Выходные дни: суббота, воскресенье.

Общее количество групп – 119, из них:

- группа раннего возраста (1,5- 2 года) – 27 групп;
- 2 младшая группа (3-4 года) – 28 групп;
- средняя группа (4-5 лет) – 23 группы;
- старшая группа (5-6 лет) – 20 групп;
- подготовительная к школе группа (6-7 лет) – 21 группа.

Единоличным исполнительным органом является руководитель – директор (рисунок 11). Непосредственное руководство филиалами учреждения осуществляют заведующие, действующие в соответствии с законодательством Российской Федерации, Уставом МДОУ – детского сада «Детство», трудовым договором, должностной инструкцией, Положением о филиале учреждения.



Рисунок 11 – Организационная структура МДОУ – детского сада «Детство»

Данные рисунка 11 показывают, что организационная структура МДОУ – детского сада «Детство» – линейно-функциональная, что позволяет наиболее эффективно управлять сотрудниками, как отдельного детского сада, так и осуществлять взаимодействие детских садов в сети.

Основные экономические показатели деятельности учреждения представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Основные экономические показатели деятельности
МДОУ – детского сада «Детство»

Показатели	2017-2018 год	2018-2019 год	Отклонение	Темп роста, %
Поступления из бюджетных фондов, тыс. руб.:	252 508	253 158	650	100,3
Собственные доходы, в том числе:	72 337	72 237	-100	99,9
поступления от платных услуг	5 962	5 872,99	-89,01	98,5
Итого доходы	324 845	325 395	550	100,2
Текущие затраты учреждения, тыс. руб.	324 608	324 808	200	100,1
Прибыль от реализации работ, услуг, тыс. руб.	237	587	350	247,7
Рентабельность деятельности, %	0,1	0,2	0,1	247,5
Среднесписочная численность сотрудников, чел.	552	529	-23	95,8
Доходы от платных услуг, приходящиеся на 1 сотрудника, тыс. руб./чел.	10,8	11,1	0,3	102,8
Численность воспитанников, чел	3 047	3 100	53	101,7
Численность воспитанников, посещающих платные услуги, чел	1 245	1 177	-68	94,5
Общая площадь детского сада, кв. м	9 562	9 562	0	100,0
Общая площадь детского сада, в которой осуществляется образовательная деятельность, кв. м	9 728	9 728	0	0
Общая площадь детского сада, в которой осуществляется образовательная деятельность, на одного ребенка, кв. м	3,1	2,5	-0,6	79,7
Площадь помещения для дополнительной образовательной деятельности, кв.м	1 812	1 812	0	100,0
Доходы от платных услуг, приходящиеся на 1 кв.м площади для дополнительных услуг, тыс. руб./кв.м	3,3	3,2	-0,1	98,5
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	386	383	-3	99,2
Фондоотдача, руб.	654	661	7	101,0

В соответствии с данными таблицы 10 в 2018-2019 году увеличились поступления на 550 тыс. руб. за счет поступлений из бюджетных фондов на 650 тыс. руб. Однако наблюдается сокращение собственных доходов учреждения на 100 тыс. руб., в том числе за счет реализации платных услуг – на 89 тыс. рублей. Сокращение собственных доходов учреждения происходит при росте численности воспитанников, что показывает снижение спроса на дополнительные услуги сети детских садов.

При этом наблюдается рост текущих затрат на 200 тыс. руб. или на 0,1%, что говорит о неэффективности затрат.

Несмотря на сокращение доходов и рост текущих затрат, наблюдается рост прибыли учреждения на 350 тыс. руб. и рост рентабельности деятельности на 0,1%, что вызвано только ростом поступлений из бюджетных фондов. При этом деятельность дошкольных учреждений является низкорентабельной – 0,1% в 2017-2018 годах, 0,2% в 2018-2019 годах, что может привести к ухудшению финансовой устойчивости организации.

В 2018-2019 году наблюдается снижение среднесписочной численности сотрудников на 23 чел., что привело к росту доходов, приходящихся на 1 сотрудника – на 0,3 тыс. руб. Это позволяет сделать вывод об эффективности использования трудовых ресурсов.

Эффективно были использованы основные фонды учреждений, так как наблюдается рост фондоотдачи на 7 руб.

Общая площадь детского сада, в которой осуществляются образовательная и дополнительная деятельности детских садов не изменилась. Однако наблюдается сокращение доходов от платных услуг, приходящиеся на 1 кв.м площади для дополнительных услуг на 0,1 тыс. руб./кв.м, что говорит о снижении эффективности использования площади для дополнительных занятий.

Таким образом, анализ основных экономических показателей деятельности МДОУ – детский сад «Детство» позволяет сделать вывод о снижении эффективности деятельности. Данный вывод основан на том, что наблюдается

сокращение собственных доходов учреждения, доходов от реализации платных услуг, неэффективность использования площадей, отведенных для дополнительных услуг, низкая рентабельность деятельности. При этом положительным является то, что эффективно используются трудовые ресурсы, повышается уровень прибыли и рентабельности. Основными резервами роста эффективности деятельности является повышение объемов реализации платных услуг, сокращение текущих затрат.

2.2 Характеристика организации образовательного процесса сети дошкольных учреждений

Содержание образовательной деятельности в МДОУ «Детство» выстроено в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом дошкольного образования и обеспечивает развитие личности детей дошкольного возраста в различных видах деятельности с учетом их возрастных, индивидуальных психологических и физиологических особенностей.

Основной целью деятельности МДОУ «Детство» является создание условий для всестороннего развития личности ребенка.

Основными задачами образовательного процесса МДОУ «Детство» являются:

- охрана жизни и укрепление физического и психического здоровья детей;
- обеспечение познавательного, речевого, социально-личностного, художественно-эстетического и физического развития детей;
- воспитание с учетом возрастных категорий детей, гражданственности, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье;
- осуществление необходимой коррекции недостатков в физическом и психическом развитии детей;
- взаимодействие с семьями детей для обеспечения полноценного развития детей;

– оказание консультативной и методической помощи родителям (законным представителям) по вопросам воспитания, обучения и развития детей.

Филиалы МДОУ – детского сада «Детство» реализуют основную общеобразовательную программу – образовательную программу дошкольного образования в группах общеразвивающей направленности. Содержание психолого-педагогической работы направлено на освоение детьми образовательных областей: «Социально-коммуникативное развитие», «Познавательное развитие», «Речевое развитие», «Художественно-эстетическое развитие», «Физическое развитие».

МДОУ «Детство» разработало и организует дополнительные образовательные услуги. Приоритетная задача дополнительного образования в МДОУ «Детство» – развитие творческой активности каждого ребенка. МДОУ «Детство» получена лицензия ведение образовательной деятельности по дополнительному образованию детей и взрослых.

Исходя из экономической целесообразности в филиалах МДОУ «Детство» организованы платные образовательные услуги по следующим дополнительным общеразвивающим программам:

- техническое развитие;
- социально-педагогическое развитие;
- развитие в области искусств;
- развитие физической культуры и спорта.

Образовательная деятельность в МДОУ-детский сад «Детство» организована в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», ФГОС дошкольного образования, СанПиН 2.4.1.3049-13 «Санитарно-эпидемиологические требования к устройству, содержанию и организации режима работы дошкольных образовательных организаций».

Образовательная деятельность ведется на основании утвержденной основной общеобразовательной программы – образовательной программы дошкольного образования, которая составлена в соответствии с ФГОС ДО, с учетом примерной

образовательной программы дошкольного образования, санитарно-эпидемиологическими правилами и нормативами.

Основной формой работы в возрастных группах является непрерывная образовательная деятельность, совместная деятельность: дидактические игры, игровые ситуации, экспериментирование, беседы и др.

В соответствии с нормативными документами ежегодно разрабатывается учебный план, который устанавливает объем учебного времени и интеграцию образовательных областей через различные виды деятельности. В учебном плане устанавливается соотношение между обязательной частью и частью, формируемой участниками образовательных отношений. В структуре учебного плана выделяются обязательная часть и часть, формируемая участниками образовательных отношений.

Количество и продолжительность непосредственной образовательной деятельности (НОД) устанавливаются в соответствии с п. 11.12 СанПиН 2.4.1.3049-13 от 15 мая 2013 г. №26, с учетом возрастных и индивидуальных особенностей воспитанников групп:

- для детей от 2 до 3 лет – не более 10 минут;
- для детей от 3 до 4 лет – не более 15 минут;
- для детей от 4 до 5 лет – не более 20 минут;
- для детей от 5 до 6 лет – не более 25 минут;
- для детей от 6 до 7 лет – не более 30 минут.

Установлен максимально допустимый объем образовательной нагрузки в первой половине дня:

- в младшей группе не превышает 30 минут;
- в средней группе не превышает 40 минут;
- в старшей группе не превышает 45 минут;
- в подготовительной группе не превышает 1,5 часа.

В МДОУ-детский сад «Детство» в середине непрерывной образовательной деятельности статического характера установлено обязательное проведение физкультурных минуток, динамических пауз.

Образовательная деятельность, требующая повышенной познавательной активности и умственного напряжения детей, организована в первой половине дня.

В образовательном процессе используется интегрированный подход, позволяющий гибко реализовывать в режиме дня различные виды детской деятельности.

Количество НОД в неделю, год, (недельная часовая нагрузка), соответствует п. 11.12 СанПиН от 15 мая 2013г.№26:

- для детей (2-3 лет) группа раннего возраста -10;
- для детей (3-4 лет) младшая группа – 10;
- для детей (4-5 лет) средняя группа- 10;
- для детей (5-6 лет) старшая группа- 13;
- для детей (6-7 лет) подготовительная группа- 15;

Непрерывную образовательную двигательную деятельность по физическому развитию детей в возрасте от 3 до 7 лет согласно п. 12.1, п. 12.4 СанПиН от 15 мая 2013 г. № 26 организуется не менее 3 раз в неделю. Ее длительность зависит от возраста детей и составляет:

- младшая группа – 15 мин.,
- средняя группа – 20 мин.,
- старшая группа – 25 мин;
- подготовительная группа – 30 мин.,

Один раз в неделю для детей 5-7 лет круглогодично организуется непрерывно образовательная деятельность по физическому развитию детей на открытом воздухе. Она проводится только при отсутствии у детей медицинских противопоказаний и наличии у детей спортивной одежды, соответствующей

погодным условиям. В теплое время года при благоприятных метеорологических условиях непрерывная образовательная деятельность по физическому развитию максимально организуется на открытом воздухе.

В МДОУ-детский сад «Детство» созданы психолого-педагогические условия, обеспечивающие развитие ребенка в соответствии с его возрастными и индивидуальными возможностями и интересами. В настоящее время государственная политика направлена на поддержку детей-инвалидов и детей с ограниченными возможностями здоровья (далее – ОВЗ). Цель инклюзивного образования – реализация права детей с ОВЗ на получение образования в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами, создание условий для коррекции нарушений в их развитии и социальной адаптации, оказание коррекционной помощи на основе специальных педагогических подходов и технологий. Поэтому в филиалах МДОУ – детского сада «Детство» реализуется модель инклюзивного образования. Разработаны индивидуальные карты развития воспитанников. Действует психолого-медико-педагогический консилиум, в рамках которого решаются задачи, связанные со своевременным выявлением детей с особыми образовательными потребностями и созданием для них специальных образовательных условий.

Образовательный процесс в МДОУ-детский сад «Детство» включает:

- игровую деятельность (развивающие игры: настольно-печатные, динамические, словесные; театрализованные и режиссерские игры);
- творческие задания, предполагающие организацию разных видов художественно-творческой деятельности детей (изобразительной, музыкально-исполнительской, театрально-игровой, двигательной, речевой);
- исследование, экспериментирование (игровое экспериментирование и опыты с предметами и материалами);
- проектирование;
- развлечения и досуги;
- события и тематические недели;

- познавательные беседы (с использованием разнообразного наглядно-иллюстративного материала, музыкального сопровождения, художественного слова, развивающих игр упражнений, заданий);
- восприятие художественной литературы;
- трудовую деятельность (труд в природе и хозяйственно-бытовой труд).

При организации образовательного процесса в МДОУ-детский сад «Детство» учитываются региональные особенности: национально-культурные, демографические, климатические, что обеспечивает становление различных сфер самосознания ребенка на основе культуры своего народа, ближайшего социального окружения, на познании историко-географических, этнических особенностей социальной, правовой действительности уральского региона, с учетом национальных ценностей и традиций в образовании.

В 2018 году филиалы МДОУ-детского сада «Детство» перешли на УМК основных образовательных программ дошкольного образования «Тропинки», «Мозаика», (Мозаичный ПАРК) «Диалог», «Вдохновение».

МДОУ-детский сад «Детство» разработало систему мониторинга динамики развития детей, динамики их образовательных достижений, основанную на методе наблюдения и включающую педагогические наблюдения, связанные с оценкой эффективности педагогических действий с целью их дальнейшей оптимизации.

Результаты освоения образовательной программы сформулированы в виде целевых ориентиров, которые представляют собой возрастной портрет ребенка на конец раннего и конец дошкольного детства. Согласно ФГОС ДО целевые ориентиры не подлежат непосредственной оценке, в том числе и в виде педагогической диагностики (мониторинга), а освоение программы не сопровождается проведением промежуточных аттестаций и итоговой аттестации воспитанников. Оценку особенностей развития детей в МДОУ-детский сад «Детство» и усвоения ими программы проводит воспитатель группы в рамках педагогической диагностики.

В таблице 11 представлены основные результаты воспитанников по освоению образовательной программы.

Таблица 11 – Оценка основных результатов воспитанников по освоению образовательной программы в МДОУ-детский сад «Детство»

Показатели год	Образовательные области									
	Социально-коммуникативное развитие		Познавательное развитие		Речевое развитие		Художественно - эстетическое развитие		Физическое развитие	
	2017/ 2018 год	2018/ 2019 год	2017/ 2018 год	2018/ 2019 год	2017/ 2018 год	2018/ 2019 год	2017/ 2018 год	2018/ 2019 год	2017 / 2018 год	2018/ 2019 год
Высокий	54 %	60 %	56 %	61 %	57 %	45 %	48 %	56 %	71 %	66 %
Средний	37 %	35 %	35 %	34 %	39 %	49 %	52 %	40 %	25 %	29 %
Низкий	9 %	5 %	9 %	5 %	4 %	6 %	-	4 %	4 %	5 %
Степень освоения образовательной программы										
Освоение, %	91	95	91	95	96	94	100	96	96	95
Освоение не в полном объеме %	9	5	9	5	4	6	0	4	4	5

Данные таблицы 11 показывают, что в 2017-2019 годах наблюдается повышение уровня освоения содержания программы воспитанниками, что говорит об эффективности организации основной образовательной программы.

Важным показателем, отражающим качество образовательной программы рассматриваемой сети детских садов, является достижения детей и их участие в конкурсном движении (таблица 12).

Таблица 12 – Результаты достижений воспитанников МДОУ – детский сад «Детство» за 2018-2019 года

Название конкурса	Уровень	Результат
Городской конкурс книжек-малышек «Инженером стать хочу – пусть меня научат!»	Район	Победители 2 и 3 место
Городской конкурс книжек-малышек «Инженером стать хочу – пусть меня научат!»	Район	Победители 2 и 3 место
Всероссийская Акция «Лыжня России»	РФ	Участники
Городской конкурс семейного и детского творчества «Пасхальные перезвоны»	Город	1 место в номинации «Пасхальный сувенир»

Окончание таблицы 12

Название конкурса	Уровень	Результат
Фестиваль детского художественного творчества «Веселый оркестр»	МДОУ «Детство»	Победители 1 место
Городской конкурс-выставка «Стилизованный Екатеринбург» в рамках III Ежегодного юношеского творчества «Город для больших и маленьких»	Город	Победитель
Районный конкурс детско-юношеского творчества по пожарной безопасности «Неопалимая купина»	Район	1 место в номинации «Книжки-малышки» 3 место в номинации «Пожарный щит» 3 место в номинации «Техническое творчество»
Конкурс рисунков, посвященных безопасности дорожного движения «Жизнь прекрасна, когда безопасна»	МДОУ «Детство»	Участники
Творческо-познавательный проект «Мой край, родной Урал»	МДОУ «Детство»	Участники
Городской конкурс «Роботология»	Город	Победители 2 место
Городской праздник поэзии «Звездочки»	Район	Участники
Городской конкурс агитационных плакатов «Все о профилактике гриппа – 2018».	Город	Участники
Игра – викторина «Зеленый огонек – 2018»	МДОУ «Детство»	Победители 3 место
Городская игра-викторина «Эколёнок»	Город	Участники
Творческий конкурс рисунков МДОУ «Детство», «Зимняя сказка»	МДОУ «Детство»	Победители
Всероссийский конкурс «Лучшая творческая работа «НАШ СНЕГИРЬ»	РФ	Лауреаты
Районный конкурс «Ёлочная игрушка – 2019»	Район	Участники
Фестиваль ритмической гимнастики «Ритмы детства 2018»	Район	Участники
XI областной фестиваль «Грани таланта – 2018»	Область	Участники
Городской образовательный проект «Добрый город»	Город	Участники, победители
Конкурс агитбригад ЮИД среди дошкольников	Район	Победители, 3 место

Данные таблицы 12 показывают, что воспитанники участвуют и получают высокие результаты в конкурсах, фестивалях, выставках детского творчества как на уровне сети детских садов, так и на уровне федерального, регионального и

муниципального значения. МДОУ-детский сад «Детство» способствует развитию творческих способностей, коммуникативных навыков у воспитанников, повышению самооценки, успешной социализации в обществе. Для достижения данной цели организуются и платные дополнительные услуги. Однако, как показал анализ МДОУ-детский сад «Детство» не достигло плановых показателей в 2018-2019 году (таблица 13), что снижает эффективность образовательной деятельности.

Таблица 13 – Оценка фактического выполнения плана по платным дополнительным услугам МДОУ – детский сад «Детство» в 2018-2019 году

Показатель	План	Факт	Отклонение от плана	Процент выполнения плана, %
Поступления от платных услуг, тыс. руб.	6 460	5 873	-587	91
Затраты от оказания платных услуг, тыс. руб., в том числе:	6 068	5 761	-307	95
- прямые затраты	3 378	3 071	-307	91
- косвенные затраты	2 691	2 691	0	100
Прибыль от реализации платных услуг, тыс. руб.	392	112	-280	28
Рентабельность деятельности, %	6,5	1,9	-4,5	30

Данные таблицы 13 показывают, что в 2018-2019 году не выполнен план по поступлениям от реализации платных услуг на 587 тыс. руб. или на 9%. Это привело к снижению уровня прибыли на 280 тыс. руб. и рентабельности деятельности на 4,5%, что может привести к ухудшению образовательного потенциала детских садов. Однако дополнительные общеобразовательные программы востребованы в настоящее время со стороны родителей, так как сочетают воспитание, обучение и развитие личности ребенка, дают возможность дошкольникам получить новые знания, сформировать различные навыки и умения, увлекают полезными и развивающими видами деятельности. Следовательно, необходимо повышать качество дополнительного образования в учреждении.

Таким образом, анализ организации образовательной деятельности показал, что деятельность МДОУ–детский сад «Детство» полностью соответствует законодательным и нормативным требованиям. В сети разработана как основная образовательная программа, так и предоставляются дополнительные платные услуги. Администрация МДОУ–детский сад «Детство» с целью повышения уровня освоения образовательных программ воспитанниками проводит работу по совершенствованию организации образовательной деятельности. Организация основной образовательной деятельности является эффективной, так как наблюдается рост качественных показателей освоения образовательных программ воспитанниками. Однако как показал, анализ в МДОУ «Детство» не выполняются планы работ по предоставлению платных дополнительных услуг, на что может оказывать негативное влияние недостаточное ресурсное обеспечение образовательной деятельности.

2.3 Анализ ресурсного обеспечения управления развитием образовательного потенциала и образовательной среды

Ресурсное обеспечение управления развитием образовательного потенциала и образовательной среды МДОУ–детский сад «Детство» включает:

- кадровое обеспечение образовательного процесса;
- учебно-методические ресурсы;
- развивающую предметно-пространственную среду;
- библиотечно-информационное обеспечение;
- материально-техническую базу.

Рассмотрим кадровое обеспечение образовательного процесса. Обеспеченность МДОУ-детский сад «Детство» кадровыми ресурсами представлена в таблице 14.

Данные таблицы 14 показывают, что в 2019 году наблюдается сокращение численности сотрудников сети на 23 чел. за счет снижения численности

педагогических кадров на 5 чел., младших воспитателей на 2 чел., специалистов на 9 чел., обслуживающего персонала на 7 человек.

Снижение численности педагогических кадров на 5 чел. обусловлено снижением численности воспитателей на 5 чел. и логопедов на 1 чел. Всё это не очень хорошо сказывается на качестве образования.

Таблица 14 – Оценка обеспеченности образовательного процесса МДОУ - детский сад «Детство» кадровыми ресурсами

Категория персонала	Численность, чел.				Удельный вес в общей численности, %		
	2017/ 2018 год	2018/ 2019 год	Отклонение	Темп роста, %	2017/ 2018 год	2018/ 2019 год	Отклонение
Административно-управленческий персонал	20	20	0	100	3,6	3,8	0,2
Педагогические кадры, в том числе:	172	167	-5	97	31,2	31,6	0,4
-воспитатель	112	107	-5	96	20,3	20,2	-0,1
-музыкальный руководитель	16	16	0	100	2,9	3,0	0,1
-учитель-логопед	18	17	-1	94	3,3	3,2	0,0
-инструктор по физической культуре	12	13	1	108	2,2	2,5	0,3
-педагог-психолог	3	3	0	100	0,5	0,6	0,0
-старший воспитатель	11	11	0	100	2,0	2,1	0,1
Младшие воспитатели	126	124	-2	98	22,8	23,4	0,6
Специалисты	24	15	-9	63	4,3	2,8	-1,5
Обслуживающий персонал	210	203	-7	97	38,0	38,4	0,3
Итого	552	529	-23	96	100,0	100,0	0,0

В численности персонала наблюдается преобладание обслуживающего персонала – 38% и 38,4%, педагогических кадров -31,2% и 31,6% в 2017/2018 и 2018/2019 годах соответственно. Структура кадров по категории представлена на рисунке 12.



Рисунок 12 – Структура кадров МДОУ-детский сад «Детство» по категории в 2019 году

Административно – управленческий персонал составляет – 4 %, из общей численности коллектива который равен – 96 %.

Структура педагогических кадров по категории представлена на рисунке 13.

Данные рисунка 13 показывают, что в структуре педагогических кадров преобладают воспитатели – 64 %, а также в педагогический состав входят следующие специалисты: старший воспитатель – 7 %, педагог-психолог – 2%, инструктор по физической культуре – 8 %, учитель – логопед – 10 %, музыкальный руководитель – 9 %. Все они являются неотъемлемой, важной составляющей воспитательно – образовательного процесса и влияют на качество предоставления образовательных услуг, что сказывается на удовлетворении потребностей родителей (законных представителей), заказчиков услуги.

Остальные категории сотрудников не имеют значительный удельный вес в общей численности.

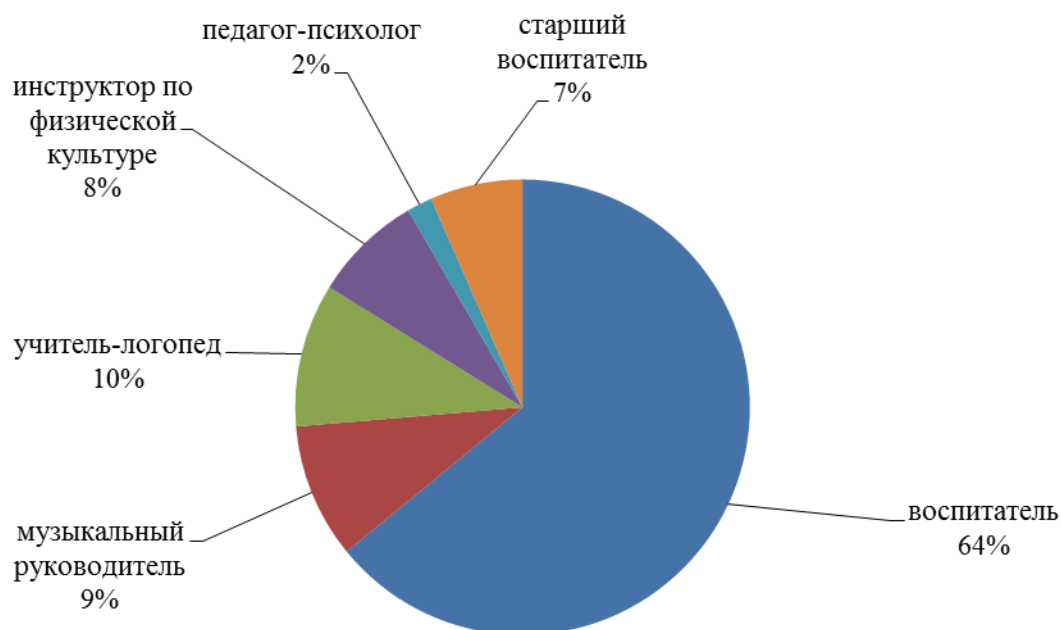


Рисунок 13 – Структура педагогических кадров по категории в 2019 году
 Среди персонала в МДОУ – детский сад «Детство» преобладают кадры в возрасте 20-30 лет –36 %, кадры в возрасте 30-40 лет -32 % (рисунок 14).

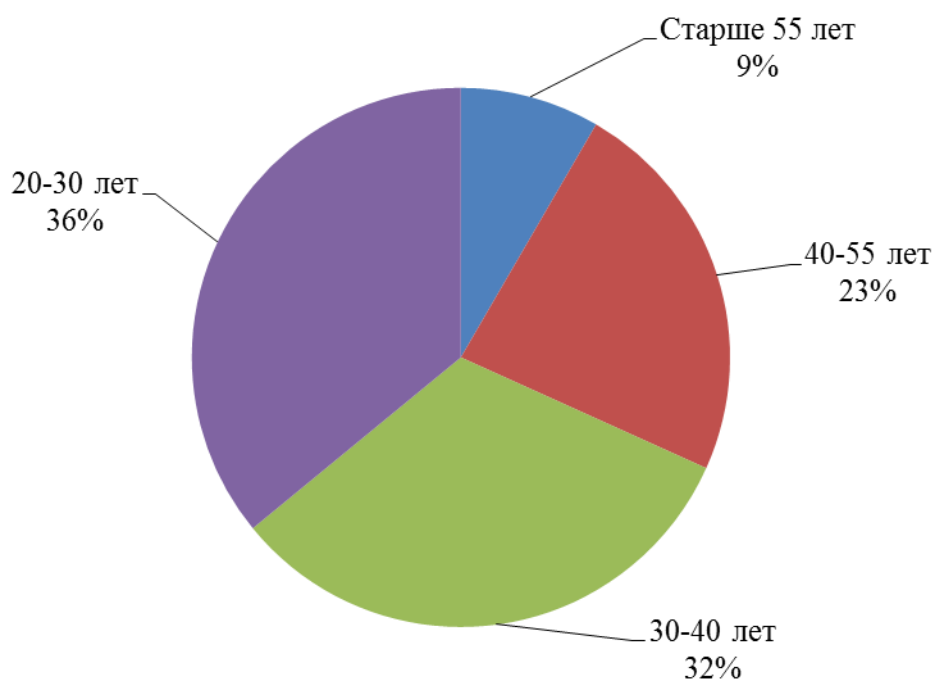


Рисунок 14 – Структура педагогического персонала МДОУ – детский сад «Детство» по возрасту в 2019 году

Для сети детских садов в целом характерен высокий образовательный уровень сотрудников – 60 % сотрудников имеют высшее образование, о чем свидетельствуют данные рисунка 15. Однако велика доля кадров, которые получили только среднее профессиональное образование – 40 %.

Структура педагогических кадров по квалификационной категории позволяет сделать вывод о преобладании кадров первой квалификационной категории - 65 % (рисунок 16). Второй по значимости группой являются кадры, не имеющие квалификационную категорию -27 %. Наблюдается незначительный удельный вес кадров, имеющих высшую категорию – 8 %.

Педагоги не имеющие квалификационной категории должны в течении двух лет наработать практический материал и представить результаты для получения соответствующей квалификации.

Следовательно, существует потенциал развития педагогических кадров.

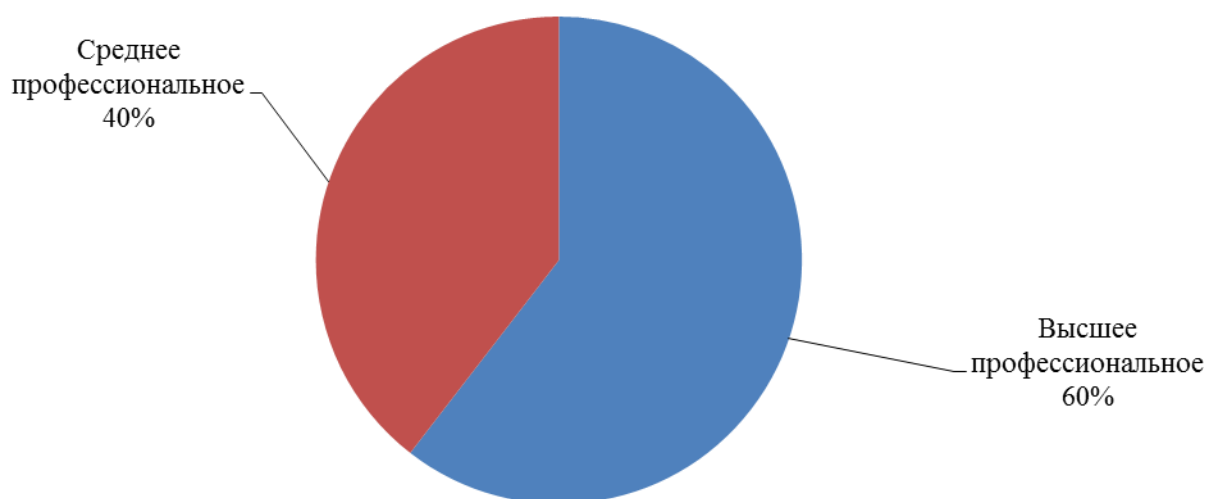


Рисунок 15 – Образовательная структура педагогического персонала МДОУ-детский сад «Детство» в 2019 году

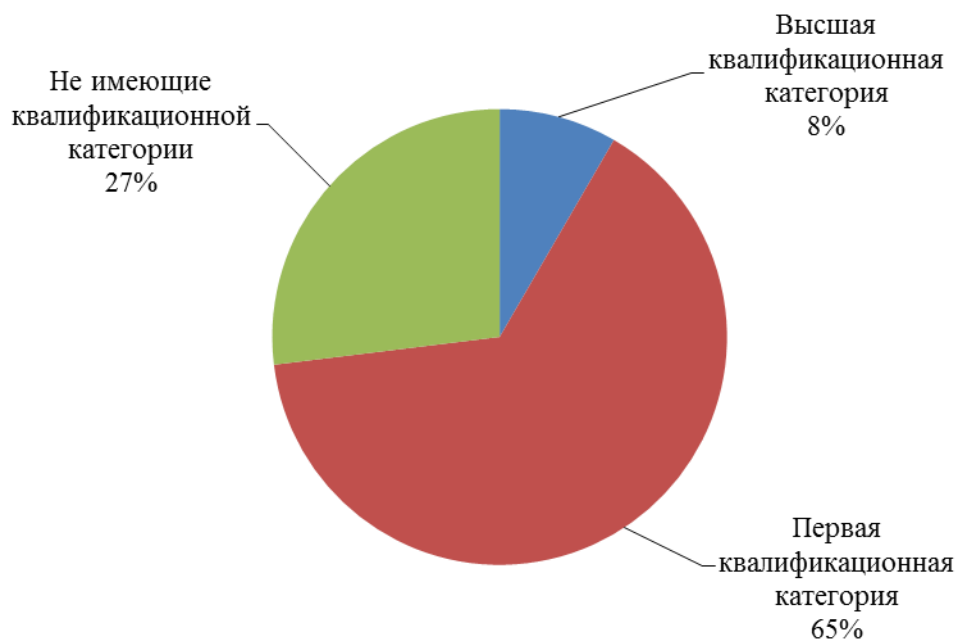


Рисунок 16 – Образовательная структура педагогического персонала МДОУ-детский сад «Детство» по квалификационной категории в 2019 году

МДОУ–детский сад «Детство» нацелено на развитие профессиональных компетенций педагогических работников. Обучение организуется в соответствии с кадровой политикой сети и «Положением о профессиональной подготовке, переподготовке и повышении квалификации работников». Это обусловлено тем, что:

- в последние десятилетия наблюдается снижение качества подготовки педагогических кадров;
- наблюдается недостаток квалифицированных педагогов на рынке труда;
- изменения в системе образования, что определяет потребность в разработке новых подходов к образовательному процессу, применении новых решений, технологий;
- развитие инновационных технологий в учебно-воспитательной деятельности.

Все это требует от педагогических работников «комплекса» знаний во многих областях, знания новых технологий и их применения в образовательной деятельности.

В 2018-2019 году курсовую подготовку прошли 67 педагогов МДОУ –детский сад «Детство» по различным направлениям образовательных программ (таблица 15).

Таблица 15 – Направления образовательных программ педагогов МДОУ – детский сад «Детство» в 2018–2019 году

Направления образовательных программ	Количество обученных по программе, чел.		Итого
	Педагогические работники	Руководители	
Организационно-методические аспекты деятельности дошкольных образовательных организаций в условиях реализации ФГОС дошкольного образования	10	0	10
Методика проведения занятий по курсу «Шахматы»	3	0	3
Реализация вариативных форм организации образовательной деятельности в дошкольных образовательных организациях с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий	4	0	4
Развитие конструктивной компетенции у дошкольников в рамках реализации ФГОС ДО и проекта Уральская инженерная школа. Работа с Лего.	3	0	3
Реализация парциальной модульной программы «8ТЕМ-образование для детей дошкольного возраста» в соответствии с требованиями ФГОС ДО	3	3	6
«Социально-нравственное развитие ребенка-дошкольника», 48ч.	30	0	30
Современные педагогические технологии развития детей в условиях реализации ФГОС ДО», 72ч.	11	0	11

Данные таблицы 15 показывают, что курсовая подготовка педагогов МДОУ-детский сад «Детство» направлена на развитие и повышение профессиональной педагогической компетентности педагогов: повышение уровня знаний нормативной базы, ознакомление с новыми педагогическими технологиями организации образовательного процесса. Отрицательным моментом

является низкий процент охвата обучением – 28 % и 32 % в 2018 и 2019 годах соответственно (таблица 16), однако наблюдается рост данного показателя на 4 %.

Таблица 16 – Оценка эффективности обучения МДОУ – детский сад «Детство» за 2018-2019 годы

Показатель	2017/2018 год	2018/2019 год	Отклонение	Темп роста, %
Собственные доходы учреждения, тыс. руб.	72 337	72 237	-100	100
Среднесписочная численность педагогических кадров, чел.	172	167	-5	97
Производительность труда одного педагога, тыс. руб./чел.	421	433	12	103
Бюджет плана обучения, повышения квалификации, тыс. руб.	254	296	43	117
Количество обученных, чел., в том числе:	54	57	3	106
- руководители	5	3	-2	60
- педагогические кадры	49	54	5	110
Процент педагогов, охваченных обучением, %	28	32	4	114
Удовлетворенность персонала, прошедшего обучение в приобретении необходимых знаний, навыков и качеств, позволяющих улучшить профессиональные навыки, %	85	87	2	102
Удовлетворенность руководителя работника, прошедшего обучение, %	94	98	4	104
Средняя стоимость обучения 1 сотрудника, руб.	4 700	5 200	500	111

Данные таблицы 16 показывают, что удовлетворённость обучением в целом высока – 85 % и 87 % в 2018 и 2019 годах соответственно, наблюдается рост удовлетворённости обучением и со стороны руководителей на 4 %.

В 2019 году наблюдается рост средней стоимости обучения на одного сотрудника на 500 руб., что привело к росту общих расходов на обучение на 43 тыс. руб. или на 17 %. Однако можно сделать вывод о снижении эффективности обучения, так как наблюдается снижение доходов учреждения на 100 тыс. руб.

В рамках сетевого взаимодействия по результатам освоения программ курсовой подготовки обученными педагогами проводятся консультации и мастер-классы для всех педагогов сети. Обученные педагоги делятся знаниями и практическим опытом со всеми педагогами детского сада. Однако посещаемость консультаций и мастер-классов не высока – 56 % и 62 % соответственно в 2018 и 2019 годах (рисунок 17).

Выявляя причины низкой посещаемости мастер-классов выявлено, что педагоги сети испытывают нехватку времени для посещения данных занятий, так ответило большинство опрошенных педагогов -61 % (рисунок 18). Количество опрошенных 165 чел. 24 % опрошенных отмечают неудобство времени проведения. Следует отметить, что существуют педагоги – 9 %, которые считают, что проведение данных мероприятий некачественное, что мастер классы проводят профессионально некомпетентные педагогические кадры. Или они компетентны в своём вопросе, но не могут в правильной и доступной форме донести до педагога информацию которой владеют, т.е. не имеют ораторских способностей.

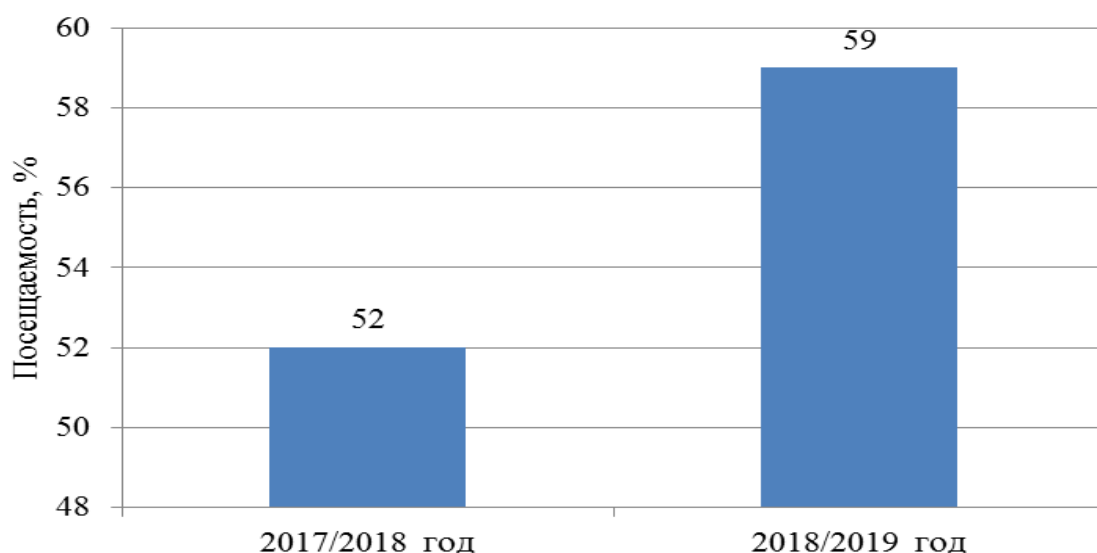


Рисунок 17 – Динамика посещаемости консультаций и мастер-классов, проводимых педагогами, прошедшими обучение

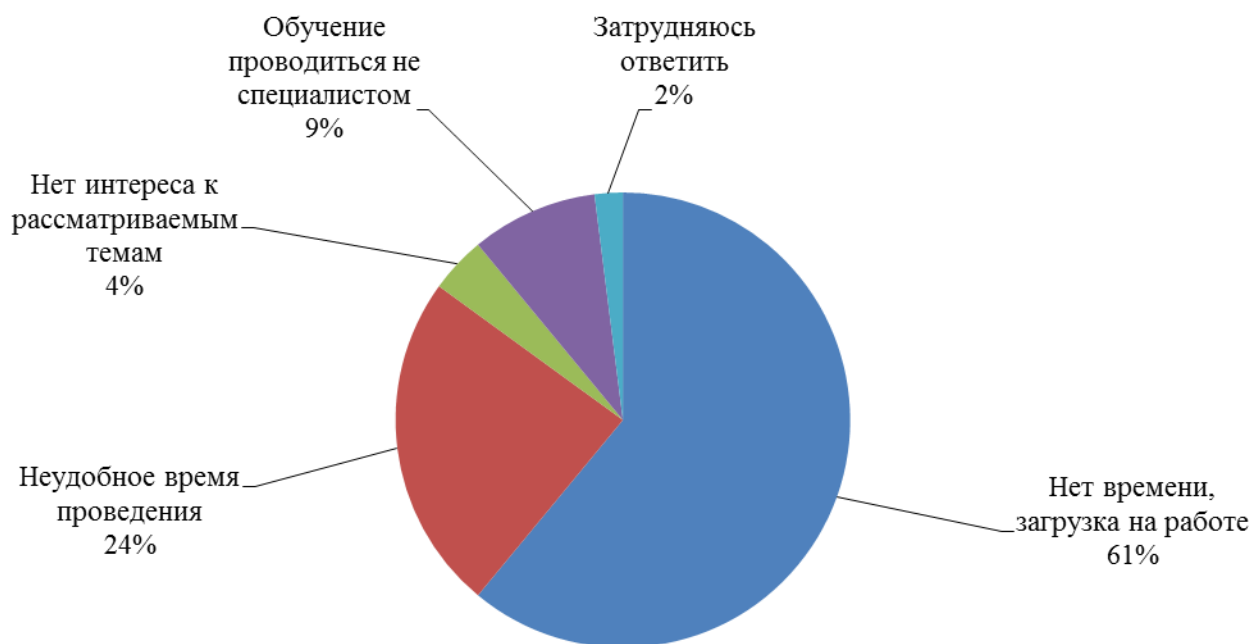


Рисунок 18 – Причины низкой посещаемости консультаций и мастер-классов, проводимых педагогами, прошедшими обучение

Следует отметить, что профессиональное обучение педагогов в МДОУ – детский сад «Детство» планируется, но проводится при наличии свободных денежных средств, что негативно сказывается на расширении и углублении знаний педагогов, совершенствовании их мастерства и навыков работы.

Обучение проводится в основном педагогов, которые имеют опыт работы в детском саду более 5 лет, что приводит к демотивации менее опытных педагогов, к наличию неудовлетворённости молодых кадров, обучение для которых является приоритетной задачей. Кроме того, обучение проводится одних и тех же педагогов. В результате в МДОУ-детский сад «Детство» появились внутренние эксперты – педагоги, которые обладают большим объемом знаний и опытом, которыми они делаются на мастер-классах, на консультационных мероприятиях для педагогов. Итогом этого является высокий уровень перезагруженности педагогов-экспертов дополнительной деятельностью по передаче знаний, что мешает их своей основной деятельности. Кроме того, в случае увольнения

педагог-эксперта накопленные знания и опыт останутся только у данного сотрудника.

Также в МДОУ–детский сад «Детство» существует проблема передачи знаний: для многих педагогов их накопленные знания и умения представляют собой конкурентное преимущество перед другими педагогами, поэтому они не стремятся ими «делиться» в полной мере. Затрудняет данный обмен разрозненность детских садов сети по району города, что затрудняет сбор всех педагогов в одно время, в одном месте. Самое удобное время для педагога, время тихого часа, но в этом случае возникает проблема подмены педагога младшим обслуживающим персоналом, в следствии чего обязанности младшего обслуживающего персонала будут выполнены не в полном объеме, что повлечет за собой нарушение трудовой дисциплины (не исполнение должностных обязанностей). Нехватка необходимого персонала увеличивает нагрузку на педагога, который вынужден совмещать обязанности младшего обслуживающего персонала. Также у педагогов большая загруженность по заполнению педагогической документации закрепленной, локальными актами организации. В следствии этого педагог физически перегружен. Поэтому обмен знаниями между педагогами не эффективен, совокупные знания сети детских садов не накапливаются.

Для выявления мер по повышению образовательного потенциала МДОУ–детский сад «Детство» была проведено исследование путем анкетирования педагогов. Цель исследования – выявление факторов, влияющих на повышение профессионального мастерства педагогов как фактора совершенствования образовательного потенциала. Количество опрошенных – 165 человек педагогического состава.

Результаты анкетирования показали, что большинство педагогов –77 % считают, что их приоритетной задачей является повышение качества профессиональной деятельности, 17 % считают, что «скорее да, чем нет» (рисунок 19).

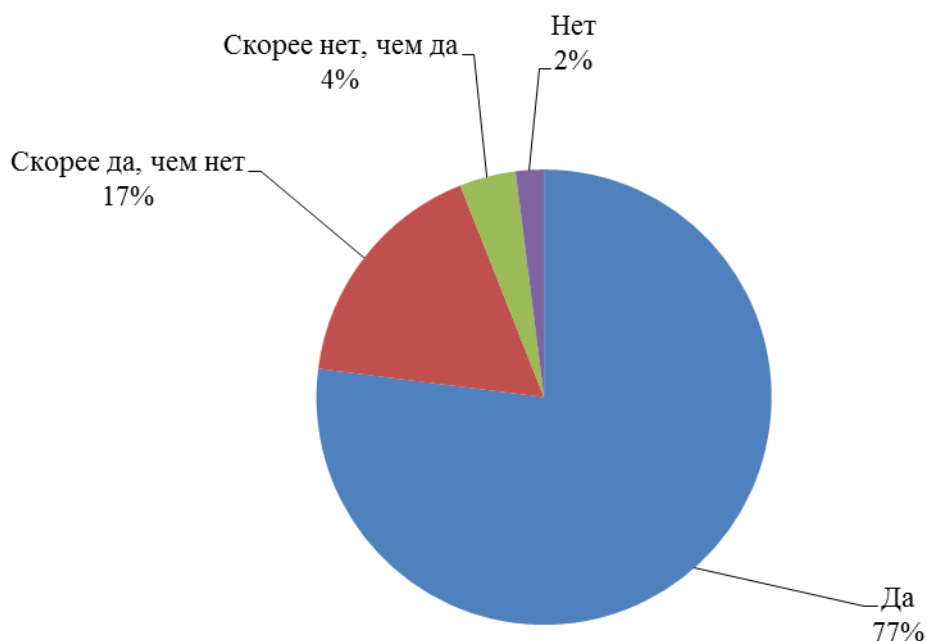


Рисунок 19 – Мнения педагогов о приоритетности задачи повышения качества профессиональной деятельности

Повысить качество профессиональной деятельности педагогам помогло бы обучение на курсах, так ответило 82 % опрошенных, самообразование – 78 %, материалы педагогических сайтов и порталов – 51 %, общение с коллегами – 48 % (рисунок 20). Следует отметить, что обучение на внешних курсах педагогов затрудняет ограниченность финансовых ресурсов детского сада. Данные рисунка 5 также показывают, что обучение на внешних курсах и самообразование – отметило практически одинаковое количество педагогов, что создает возможность интеграции данных факторов. Интеграция может быть осуществлена за счет дистанционного обучения педагогов, что позволит им обучаться самостоятельно в удобное время и в удобном месте. Также педагоги обращаются к материалам педагогических сайтов и порталов, что позволяет сделать вывод о наличии спроса на электронные образовательные источники знаний и навыков со стороны педагогов.

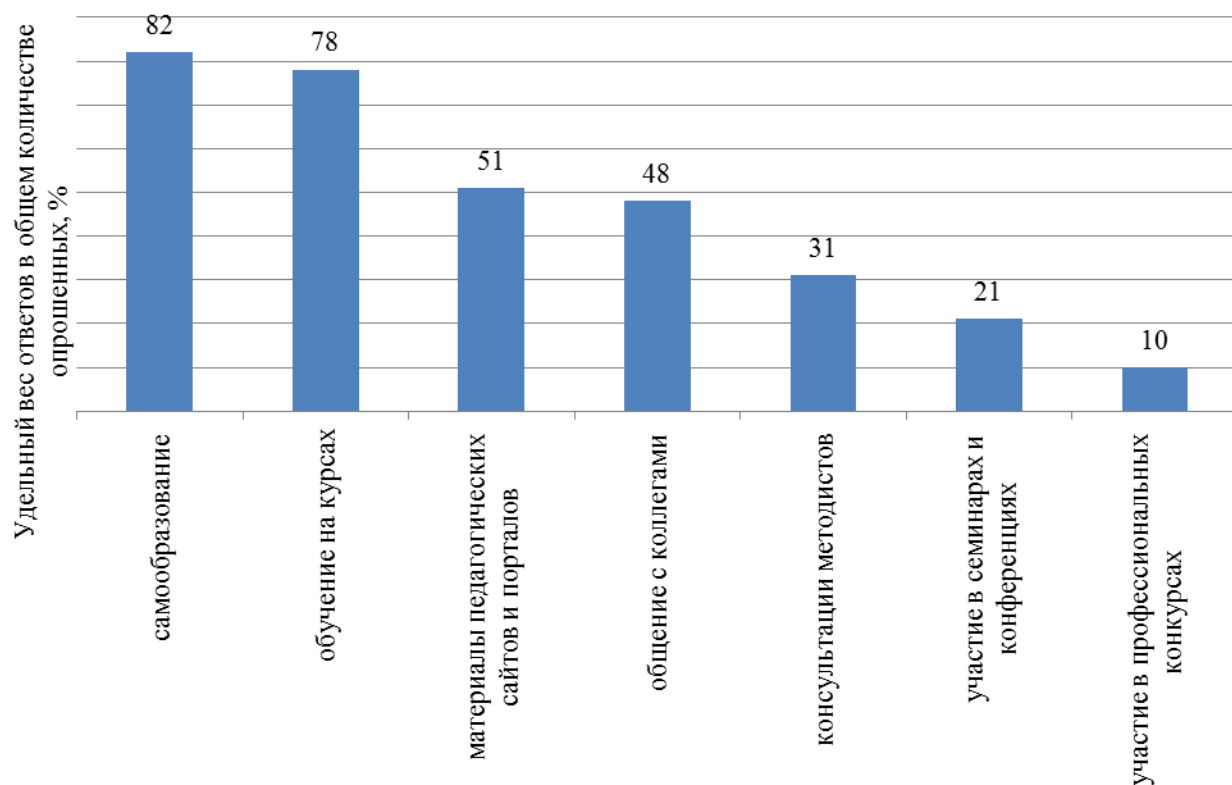


Рисунок 20 – Рейтинг факторов, позволяющих повысить качество профессиональной деятельности, с точки зрения педагогов МДОУ-детский сад «Детство»

Участие в семинарах и конференциях, профессиональных методических объединениях, в профессиональных конкурсах для педагогов не является фактором роста эффективности их деятельности.

Анализируя потребности педагогов в обучении выявлено, что большинство из них хотят расширять профессиональной «кругозор» -87 % (рисунок 21); обучаться методам повышения эффективности деятельности -82 %, методам психологической саморегуляции -75 %, методам достижения цели -71 %. Для педагогов важно как профессиональное, так и личное развитие. Существование спроса на обучение методам личной эффективности свидетельствует о заинтересованности педагогов в повышении качества образовательного процесса, а также повышения имиджа образовательного учреждения по различным направлениям.

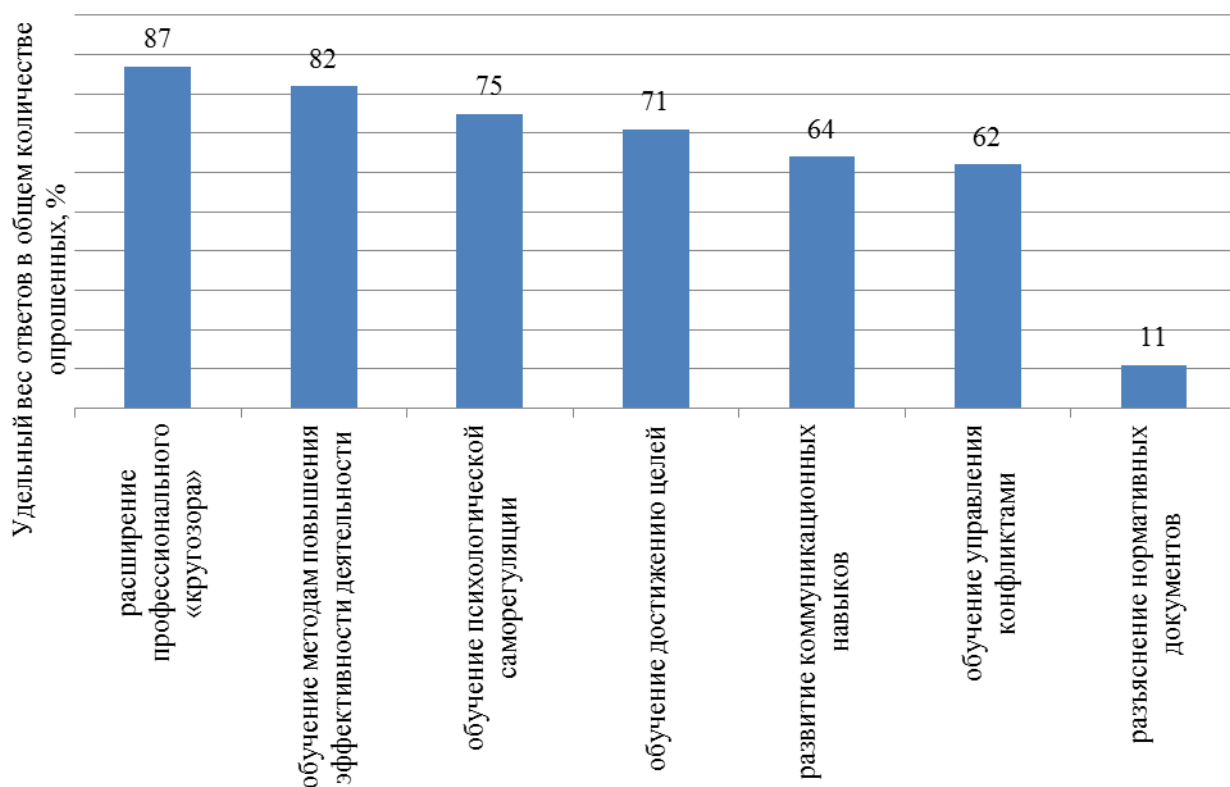


Рисунок 21 – Структура потребностей в обучении у педагогов

На вопрос «Что мешает Вам обучаться самостоятельно» педагоги ответили, что сложно разобраться в нормативных документах – 21 % (рисунок 22), не хватает времени для обучения -34 %, большая нагрузка -18 %.. Информационную перегрузку отметило 11 % педагогов.

При наличии компьютерного оборудования, интернет-связи, возможностей современных телефонов, отсутствует взаимодействие между сотрудниками филиалов. При этом у педагогического коллектива, как показали результаты анкетирования, очень часто возникает необходимость данного взаимодействия (таблица 17):

- желание посоветоваться возникает у 88 % от опрошенных,
- желание решить проблемы без посторонней помощи (узнать опыт других) – у 82 %,
 - желание просто выговориться – у 80 %,
 - желание поделиться опытом – у 94 %.

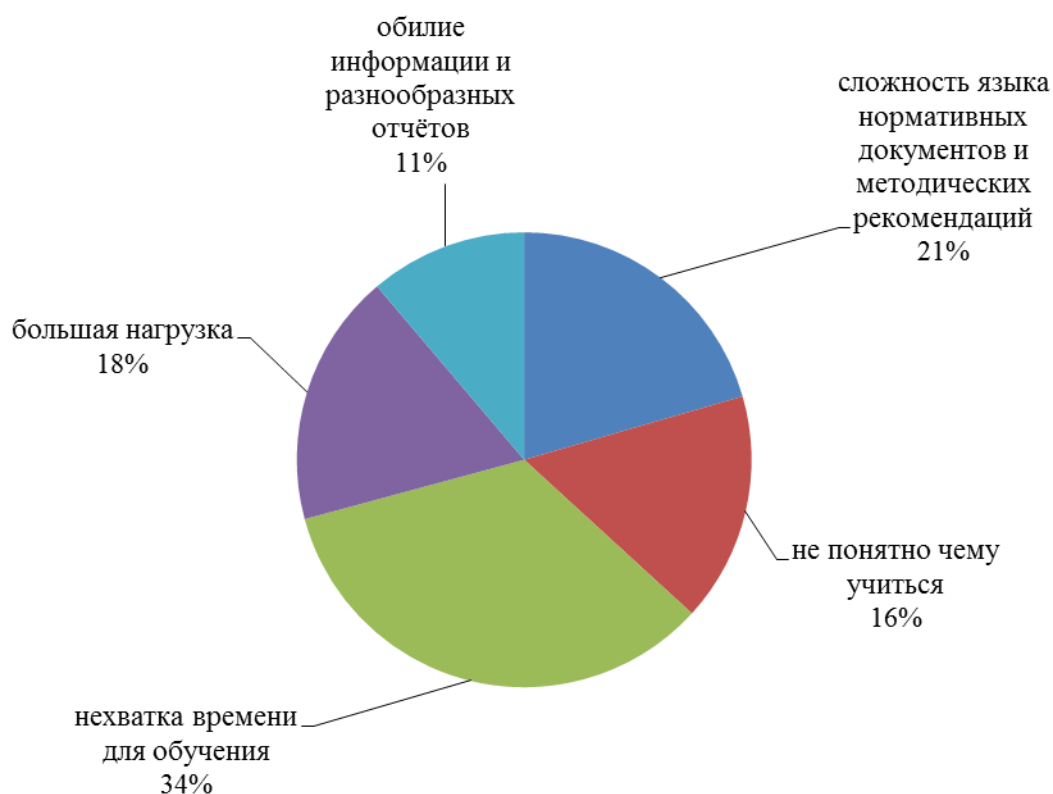


Рисунок 22 – Ограничивающие факторы самообразования педагогов

Таблица 17 – Результаты анкетирования о частоте возникновения потребности у педагогических работников во взаимодействии

Ситуация	Удельный вес ответов, %				
	Никогда	Редко	Бывает время от времени	Очень часто	Итого
Хочу посоветоваться, но не знаю с кем	4	8	12	76	100
Хочу узнать информацию, но не знаю к кому обратиться	2	2	48	48	100
Не знаю, как решить, проблему, но не хочу не к кому обращаться	0	18	42	40	100
Желание «выговориться»	10	10	54	26	100
Желание поделиться опытом	0	6	38	56	100

Филиалы МДОУ – детского сада «Детство» обеспечены учебно-методическими ресурсами по всем образовательным областям основной общеобразовательной программы дошкольного образования. В каждом филиале имеются учебно-методические пособия, рекомендованные для планирования

воспитательно-образовательной работы в соответствии с обязательной частью образовательной программы.

Элементы развивающей предметно-пространственной среды в МДОУ – детского сада «Детство» подобраны в каждой возрастной группе с учетом задач каждой образовательной области в соответствии с ФГОС ДО.

МДОУ – детского сада «Детство» обеспечено:

- оборудованием для реализации образовательной области «Физическое развитие» для каждой возрастной группы, физкультурными залами и бассейнами в трех филиалах с целью осуществления двигательной деятельности;
- материалами для реализации образовательной области «Речевое развитие»;
- материалами для реализации образовательных областей «Познавательное развитие», «Художественно – эстетическое развитие», «Социально-коммуникативное развитие».

Для организации игровой деятельности детей используются разнообразные игровые материалы и игрушки: игрушки-персонажи, игрушки-предметы оперирования, маркеры игрового пространства, полифункциональные материалы.

Для библиотечно-информационного обеспечения в МДОУ – детский сад «Детство» создана современная информационно-техническая база: компьютеры, ноутбуки, мультимедиа-проекторы, магнитофон, видео и аудио материалы для педагогов в работе с детьми.

Обеспечены открытость и доступность информации о деятельности детских садов: информационные стенды, информация на сайте МДОУ.

Филиалы МДОУ – детского сада «Детство» обеспечены необходимой литературой по всем образовательным областям основной общеобразовательной программы дошкольного образования, детской художественной литературой, а также другими информационными ресурсами на различных электронных носителях. В детских садах созданы библиотеки учебно-методической и детской художественной литературы.

Библиотеки располагаются в методическом кабинете. В каждом филиале имеется детская художественная литература и программно-методическое обеспечение по всем образовательным областям основной общеобразовательной программы дошкольного образования.

Однако не все педагоги владеют навыками использования компьютерных программ.

В филиалах МДОУ-детского сада «Детство» сформирована материально-техническая база для реализации образовательных программ, жизнеобеспечения и развития детей.

В учреждении оборудована 21 спортивная площадка, 2 футбольных поля, 21 музыкальный зал, 3 бассейна. 19 кабинетов учителей-логопедов, 21 кабинет дополнительного образования.

Материально-техническое состояние зданий и территорий учреждений соответствует действующим санитарно-эпидемиологическим требованиям к устройству, содержанию и организации режима работы в дошкольных организациях, правилам пожарной безопасности, требованиям охраны труда.

Развивающая предметно-пространственная среда соответствует требованиям основной общеобразовательной программы – образовательной программы дошкольного образования:

- обеспечивает эмоциональное благополучие воспитанников;
- создает у ребенка чувство уверенности в себе и защищенности;
- соответствует задачам образовательной программы в реализации всех направлений развития ребенка;
- соответствует принципам построения развивающей среды: вариативная, доступная, многофункциональная, безопасная, динамичная, содержательно-насыщенная.

Обеспечивается непереносимое условие построения развивающей среды с опорой на личностно-ориентированную модель взаимодействия взрослого и ребенка.

Качество материально-технической базы соответствует деятельности дошкольного образовательного учреждения. В филиалах МДОУ-детский сад «Детство»:

- достаточно специальных помещений, оснащенных необходимым оборудованием: кабинеты специалистов, музыкально-физкультурный зал, медицинский блок;

- достаточно оборудования, пособий, средств для обеспечения сфер развития детей: познавательной, речевой, физической, художественно-эстетической, социально-коммуникативной;

- обеспечивается безопасность условий пребывания детей в детском саду, осуществляется охрана здоровья детей (условия здоровьесбережения, реализация программ, планов направленных на сохранение и укрепление здоровья детей, просветительская работа с родителями, организация питания).

В МДОУ – детский сад «Детство» созданы условия для разностороннего развития детей в возрасте от 1,6 до 7 лет по направлениям (образовательным областям): физическое, социально-коммуникативное, познавательное; речевое и художественно-эстетическое развитие на основе учета возрастных и индивидуальных особенностей, интересов и потребностей воспитанников. Организованная развивающая предметно-пространственная среда в соответствии с ФГОС ДО создает естественные условия развития детей, их личностного роста. В каждой возрастной группе созданы условия для самостоятельного, активного и целенаправленного действия детей во всех видах деятельности: игровой, двигательной, изобразительной, театрализованной, конструктивной, познавательной, самостоятельной. Они содержат разнообразные материалы для развивающих игр и НОД.

Организация и расположение предметов развивающей среды отвечает возрастным особенностям и потребностям детей. Расположение мебели, игрового оборудования отвечают требованиям техники безопасности, санитарно-

гигиеническим нормам, физиологии детей, что позволяет воспитанникам свободно перемещаться.

В МДОУ – детского сада «Детство» созданы условия для охраны и укрепления здоровья детей, для их полноценного физического развития. В каждой возрастной группе имеется инвентарь и оборудование для физической активности детей. Есть приспособления для закаливания и самомассажа детей: ребристые дорожки, коврики.

В группах созданы различные центры активности с учетом разнообразных видов детской деятельности. Развивающая предметно-пространственная среда обеспечивает возможность общения и совместной деятельности детей и взрослых, двигательной активности детей, а также возможности для уединения. Обеспечивает реализацию основной общеобразовательной программы и адаптированной образовательной программы.

В целях художественно-эстетического развития в группах филиалов МДОУ – детского сада «Детство» оборудованы центры творчества, в которых находятся столы, мольберты, имеются различные виды бумаги, несколько видов карандашей, пластилин, глина, ножницы, трафареты, печати, шаблоны, краски, гуашь, восковые мелки, фломастеры, образцы народно-прикладного и декоративного творчества, материал для создания коллажей, наглядный материал по ознакомлению с жанрами живописи, скульптурой.

Филиалы оснащены магнитофонами для прослушивания музыкальных произведений, детские музыкальные инструменты для музыкальной импровизации. Детские работы используются для оформления интерьера.

Для конструирования в группах оборудованы центры, где собраны различные виды конструкторов, в зависимости от возрастных возможностей детей: пластмассовые с различными видами соединений, деревянные, металлические, пазлы. Все они различаются по материалам и по видам сборки.

В группах также имеются материалы для исследовательской и экспериментальной деятельности: лупы, микроскопы, мензурки, магниты, различные материалы.

Для прогулок на территории имеются специальные участки, где педагогами в разное время года создаются условия для детской деятельности.

Развивающая предметно-пространственная среда в МДОУ – детского сада «Детство» отвечает целям и задачам реализуемой основной общеобразовательной программы дошкольного образования. В дошкольном учреждении имеются все необходимые условия для интеллектуально-творческого и физического развития воспитанников.

Таким образом, проведено исследование ресурсного обеспечения управления развитием образовательного потенциала и образовательной среды. Анализ кадрового обеспечения МДОУ «Детство» показал, что коллектив сети детских садов преимущественно молодой и не обладает высокой квалификацией, позволяющей совершенствовать образовательный потенциал. Деятельность в области развития кадров характеризуется недостаточной организацией планирования, проведения и анализа эффективности обучения. На обучение отправляется персонал без предварительной оценки потребности в их обучении. Наблюдается отсутствие развития профессионально важных качеств педагогических кадров, отсутствие преемственности между педагогами отдельных детских садов.

Результаты исследования факторов, влияющих на повышение профессионального мастерства педагогов как фактора совершенствования образовательного процесса, показали, что педагоги испытывают потребность в обучении и саморазвитии. Педагоги отмечают необходимость обучения как профессиональным навыкам и знаниям, так и обучения развитию личностных качеств. Анализ потребностей педагогов, а также учёт ограничивающих факторов, влияющих на самообучение педагогов, определяют необходимость поиска способа обучения педагогов в удобное время и в удобном месте; передачи

информации педагогами-экспертами, взаимодействия педагогов отдельных детских садов между собой. Реализация данных мер возможна за счет организации открытой информационно-образовательной среды среди сети детских садов, которая позволит педагогам удовлетворять индивидуальные потребности в профессионально значимой для них информации и осваивать им новые знания, умения и навыки, что приведет к совершенствованию образовательного процесса и потенциала.

Оценка учебно-методического обеспечения педагогического процесса показало, что оно сформировано и направлено на освоение основной образовательной программы и выполнение федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования, удовлетворение социального заказа.

Учебно-методическое, библиотечное, информационное обеспечение является достаточным для развития образовательного потенциала и образовательной среды. Для дальнейшего развития необходимо и дальше пополнять методкабинеты групп методической литературой в соответствии с современными требованиями, повысить компетентность педагогов в использовании компьютерных программ.

Развивающая предметно-пространственная среда детского сада создается и постоянно изменяется, чтобы обеспечивать максимальную реализацию образовательного потенциала пространства групп, а также прилегающей к образовательному учреждению территории, материалов, оборудования и инвентаря для развития детей дошкольного возраста в соответствии с особенностями каждого возрастного этапа, охраны и укрепления их здоровья, учета особенностей и коррекции недостатков их развития.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА И ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ В УСЛОВИЯХ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В МДОУ «ДЕТСТВО»

3.1 Модель и механизмы управления развитием образовательного потенциала и образовательной среды МДОУ «Детство»

Качество кадрового обеспечения сегодня рассматривается как решающий фактор роста образовательного потенциала детского дошкольного учреждения. От уровня профессиональной квалификации педагогического состава зависит не только качество образовательного процесса воспитанников, но и эффективность всего образовательного учреждения.

Поэтому знания, умения и навыки рассматриваются как способность и готовность педагогов эффективно применять их на практике и удовлетворять стандартам образования и запросам родителей.

В современных условиях повысить качество образовательного потенциала дошкольного учреждения невозможно без серьезной профессиональной подготовки педагогических кадров, ее соответствия требованиям современной системы образования.

Поэтому для совершенствования образовательного потенциала МДОУ «Детство» предлагается создание открытой информационно-образовательной среды с помощью создания электронного сервиса (рисунок 23), который позволит обеспечить внедрение комплексной системы непрерывного обучения и развития педагогов, обеспечить преемственность, передачу навыков, знаний и умений между педагогами сети детских садов.

То есть данная среда также позволит повысить эффективность сетевого взаимодействия МДОУ «Детство».



Рисунок 23 – Механизмы совершенствования образовательного потенциала МДОУ «Детство»

Для решения данной задачи разработаем проект внедрения открытой информационно-образовательной среды. Модель совершенствования образовательного потенциала МДОУ «Детство» за счет открытой информационно-образовательной среды представлена на рисунке 24.

Исходя из проведенного анализа, предлагается:

- совершенствование учебно-методической деятельности;
- организация электронного сервиса – сетевого учебно-информационного портала.



Рисунок 24 – Модель совершенствования образовательного потенциала МДОУ «Детство» за счет открытой информационно-образовательной среды

Целями и задачами учебно-методической деятельности в МДОУ «Детство» на

базе разработанной модели должны являться:

- обеспечение образовательного процесса профессионально значимой информацией, необходимой для эффективной работы в тактической и стратегической перспективе в кратчайшие сроки и с минимальными затратами;
- обеспечение распространения и преемственности опыта наиболее эффективно работающих педагогов – экспертов;
- обеспечение понимания и скорости внедрения в образовательный процесс инновационных технологий;
- аккумуляция сетевых знаний, умений, навыков;
- повышение эффективности образовательной деятельности за счет эффективности и результативности работы педагогов;
- разработка и внедрение непрерывной системы обучения и развития педагогического состава;
- развитие корпоративной культуры сети детских садов, формирование команды единомышленников;
- оптимизация расходов на обучение педагогического состава и обеспечение охвата обучением всех педагогов сети.
- создание и поддержание позитивного имиджа МДОУ «Детство» (в том числе и как работодателя).

Для реализации данных целей педагогическому совету необходимо создать систему обучения, которая включает в себя организацию, планирование и проведение учебных занятий, самостоятельную работу, текущую и итоговую аттестацию педагогов.

Работа педагогического совета должна быть направлена на:

- единовременный охват всех педагогов сети;
- адаптацию обучения к потребностям детских садов сети за счет создания собственных учебно-информационных материалов и материалов по саморазвитию педагогов;

– согласованность и стандартизацию деятельности педагогов: все педагоги должны обучаться по одним и тем же учебным материалам, программам, получать одинаковые знания, умения и навыки.

Формы обучения педагогов должны включать:

- обязательное дистанционное обучение профессиональным навыкам, умениям;
- мастер-классы, тренинги, семинары и конференции;
- видеокурсы, курсы по саморазвитию, личностному росту и эффективности, психологической саморегуляции и т.д.;
- использование единой сетевой библиотечной сети, включая материалы педагогических сайтов и порталов;
- самообучение и саморазвитие (таблица 18).

Таблица 18 – Предлагаемые формы обучения педагогов в МДОУ «Детство»

Обучающие программы	Содержание программ	Формы обучения
Адаптация молодых педагогов	Формирование знания о функциональных обязанностях, организационной структуре и способах взаимодействия, методах работы и т.д. Формирование знаний о корпоративной культуре, о стратегических планах развития.	Тренинги; семинары; рабочие группы; дистанционное обучение, видеокурсы, самообучение
Профессиональные программы	Обучающие блоки, содержащие теоретическую часть (в том числе по разъяснению нормативной и методической информации), практическую тренировочную часть и тесты для проверки знаний	Дистанционное обучение, видеокурсы, самообучение, тренинги; семинары; веб-семинары
Программы общей направленности, по личностному развитию	Обучающие блоки, содержащие способы развития коммуникативных навыков, навыков стрессоустойчивости, личной эффективности, достижения целей и т.д.	Видеокурсы, самообучение, тренинги; семинары
Информационная база	Нормативные документы, должностные инструкции, справочники и т.п.	Дистанционное обучение; семинары; тренинги

Данные таблицы 18 показывают, что МДОУ «Детство» помимо классических методов обучения предложена организация дистанционного обучения с помощью электронных курсов, проведения вебинаров.

Курсы и программы для обучения должны формироваться модульно, что позволит существенно разнообразить процесс обучения, а также эффективно использовать рабочую нагрузку персонала.

Для обеспечения реализации предложенной системы обучения и организации взаимодействия педагогов отдельных детских садов предлагается организовать учебно-информационный сайт (портал) для всех сотрудников МДОУ «Детство», который будет являться системой управления и обучением, и знаниями. Будут решаться следующие задачи:

- обучение большого количества педагогических кадров в короткие сроки;
- быстрое ознакомление в электронной форме всех сотрудников детского сада о произошедших изменениях, планируемых мероприятиях;
- контроль полученных знаний, навыков и умений за счет появления возможности тестирования, организации практических мероприятий через интернет;
- создание базы данных результатов обучения, знаний, умений и навыков, генерация отчетов;
- обеспечение возможности коммуникаций педагогических кадров в реальном времени с целью разрешения возникших трудностей и проблем, обеспечение наставничества и поддержки со стороны коллег;
- использование статистики обучения для разработки индивидуальных планов развития каждого педагога, разработки мер по мотивации его трудовой деятельности.

Таким образом, для совершенствования образовательного потенциала и образовательной среды было предложено создать единый для сети детских садов информационный сайт, функциями которого будут являться три основные функции: создание, хранение и управление информационными, нормативными, методическими материалами; управление процессами развития и обучения, в том числе обеспечение процесса самообучения педагогических кадров; организация коммуникации между сотрудниками и обмен опытом.

3.2 План мероприятий по повышению эффективности образовательного потенциала и образовательной среды

Учебно-информационный сайт будет являться для педагогов инструментом, с помощью которого можно управлять своим обучением и взаимодействовать с другими педагогами. Схема обучения представлена на рисунке 25.



Рисунок 25 – Предлагаемая схема прохождения обучения на электронных дистанционных курсах в МДОУ «Детство»

Сетевой портал позволит МДОУ «Детство» организовать и неформализованное обучение, к которому относятся: изучение руководств и инструкций; приобретение опыта на рабочем месте; онлайн обучение, общение с коллегами (networking); коучинг; поиск, изучение и анализ информации.

Преимущества внедрения учебно-сетевого портала в МДОУ «Детство»:

– обучение без отрыва от основной деятельности: педагоги не будут отвлекаться на продолжительные учебные мероприятия, а будут обучаться на

рабочем месте и в отведенное для этого время – во время дневного сна воспитанников;

- отсутствие затрат позволит реализовать концепцию массового обучения педагогических работников. МДОУ «Детство» будет самостоятельно планировать графики и последовательность обучения педагогического коллектива;

- административно-управленческий персонал получит доступ к статистике пребывания в образовательной среде каждого из педагогов, что позволит контролировать процесс повышения квалификации каждого педагога или группы обучаемых в режиме реального времени;

- автоматизация тестирования обеспечит контроль успеваемости педагогов, что позволит разработать корректирующие меры (например, продление времени прохождения курсов, организация более глубокого или детального обучения и т.д.);

- портал создаст возможность организовать распространение позитивного опыта и обеспечит преемственность технологий образования, так как каждый педагог сможет поделиться на портале успешными находками, наблюдениями и т.д., которые можно и нужно тиражировать;

- система обеспечит возможность саморазвития персонала за счет организации учебных курсов и создание их базы данных в электронном виде, создания базы данных литературных и нормативных источников на различные темы;

- наличие чатов, форумов для общения позволит наладить «обратную связь» с педагогическим коллективом, предоставит возможность педагогам высказываться, обращаться с просьбой к другим коллегам с просьбой о помощи в решении проблем и т.д.

Таким образом, функционал учебно-сетевого портала должен содержать:

- организацию и проведение дистанционного обучения, контроля знаний (тестирование);

- возможность информирования коллектива о мероприятиях, конкурсах, итогов аттестации, изменениях в нормативных документах и т.д.;
- форум обратной связи;
- возможность размещение опросов и голосований;
- информацию о детских садах для внутреннего пользования (правила, распорядок дня, особенности образовательного процесса и т.д.), о сотрудниках. Данная информация необходима для молодых кадров для ускорения их адаптации;
- возможность организации «доски почета», для роста мотивации сотрудников всего детского сада;
- возможность хранения конференций, вебинаров;
- возможность хранения библиотеки документов, информационно-обучающих материалов.

Организация портала осуществляется за счет создания внутреннего сайта, доступного для каждого филиала, и автоматизации процессов.

Для реализации этого возможно использование технологии «WebTutor», которая позволяет создавать на базе набора программных модулей гибко настраиваемые системы в зависимости от требуемых задач (таблица 19).

Таблица 19 – Основные модули системы и возможности системы автоматизации «WebTutor»

Основные модули системы	Возможности системы автоматизации
Учебный модуль	Ведение учета и планирования дистанционных учебных мероприятий, сессий, учебных программ и планов и т.д.
Тестирование	Редактор, позволяющий формировать вопросы и тесты для оценки результатов обучения и для оценки кандидатов при приеме на работу
Подбор персонала	Возможность размещения резюме, тестирование кандидатов и взаимодействия с ними
Виртуальный класс	Возможность проводить многосторонние видеоконференции, совместную работу с классной доской (whiteboard), осуществлять просмотр экрана компьютера фасилитатора
Редактор электронных учебных курсов	Создание интерактивных учебных материалов

Окончание таблицы 19

Основные модули системы	Возможности системы автоматизации
Оценка персонала	Автоматизация процесса проведения аттестаций, планирование развития компетенций педагогов на основе результатов оценки. Решаемые задачи: – автоматизация оценки, процедур оценки и планирования деятельности – получение обратной связи по методу 360 ⁰ – заполнение оценочных форм сотрудниками; – оценка и ранжирование результатов; – формирование аналитических отчетов по результатам оценки;
Управление знаниями	Формализация явных знаний: построение карты знаний, привязка информационных объектов к карте; автоматическое построение ссылок между документами; пакетная загрузка внешних документов; визуализация связей между информационными объектами; построение профилей знаний, контроль процессов ознакомления. Работа с экспертами и неявными знаниями: «привязка» экспертов к карте знаний, возможность найти экспертов; возможность ведения экспертами личной страницы; возможность задать вопросы и комментировать; создание информационного пространства на портале для проектной работы (документы, форумы, опросы и т.п.); ведение групповых блогов
Модель управления внутренней информацией	Возможность создавать разделы: новости; достижения педагогов, детских садов; доска почета; календарь событий; корпоративная библиотека; фото-галерея; видео-коллекция; конкурсы; опросы и голосования; обратная связь; поздравления сотрудников с днем рождения и т.д..

Данные таблицы 19 показывают, что система WebTutor предоставит МДОУ «Детство» мощные инструменты, позволяющие сделать корпоративный портал электронным центром корпоративного общения и управления персоналом.

Для организации учебного центра требуются трудовые ресурсы, которые определены исходя из основных функциональных обязанностей центра (таблица 20).

Таблица 20 – Требуемые трудовые ресурсы для организации учебно-сетевого портала

Функции	Наименование должности	Источник привлечения
Разработка и реализация учебных программ, направленных на развитие компетенций	Методист по учебно-воспитательной деятельности	Представитель от каждого детского сада сети
Разработка и реализация учебных программ, направленных на передачу опыта, навыков	Педагоги-эксперты	Наиболее квалифицированные сотрудники, имеющий опыт от 5 лет

Окончание таблицы 20

Функции	Наименование должности	Источник привлечения
Оценка кадров, анализ потребности в обучении, оценка эффективности обучения, контроль результатов обучения и оценки сотрудников	Заместитель директора по учебной части	Головной детский сад
Создание интерактивных учебных материалов	Методисты по учебно-воспитательной деятельности	Совместные проекты представителей от каждого детского сада сети

Данные таблицы 20 показывают, что для организации работы учебно-сетевого портала будут привлечены представители от каждого детского сада, что позволит отслеживать потребности всех педагогов сети. Рост оплаты труда данных сотрудников не произойдет, так как реализация данных мер является их профессиональной обязанностью в настоящее время. Для обеспечения мотивации педагогов к обучению, в частности к самообучению, также предлагается:

- 1) создать виртуальную «доску почета», на которой публиковать статистику самых «продвинутых» в обучении педагогов;
- 2) создать «обратную связь», «форум для общения» которые позволят педагогам высказываться, задавать вопросы, связанные с обучением;
- 3) организовать внедрение позитивного опыта: предоставить педагогам возможность поделиться опытом, навыками, успешными находками.

Автоматизация будет осуществляться компанией WebSoft совместно с администрацией МДОУ «Детство». Стоимость автоматизации и этапы работ представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Стоимость создания учебно-сетевого портала в МДОУ «Детство»

Этап работ	Затраты, тыс. руб.
Разработка структуры и системы автоматизации	50
Размещение системы на компьютеры детских садов	10
Обучение пользователей	10
Итого	70

Данные таблицы 21 показывают, что общая сумма затрат на создание учебно-сетевого портала составит 70 тыс. руб.

Автоматизация системы составит 50 тыс. руб. Приобретение программных средств приведет к росту затрат сети детских садов за счет амортизационных отчислений. Амортизация рассчитывается линейным способом. Срок службы программных средств 3 года. Амортизационные отчисления рассчитываются по формуле:

$$K = OC / n, \quad (1)$$

где OC – стоимость амортизируемого имущества;

n – срок полезного использования основного средства.

$$50/3 = 17 \text{ тыс. руб.}$$

Обобщая предложенные мероприятия, составлен план работ по проекту организации учебно-сетевого портала в МДОУ «Детство» (таблица 22).

МДОУ «Детство»

Таблица 22 – План работ по проекту организации учебно-сетевого портала в МДОУ «Детство»

Этап работ/мероприятия	Ответственный	Срок	Результат этапа	Затраты, т. руб.
Подготовительный этап				
Формулирование целей и задач учебно-сетевого портала	Директор совместно с педагогическим советом	Январь 2020	Направления работы учебно-сетевого портала, системы обучения	-
Разработка нормативно-регламентирующей документации	Заместитель директора по учебно-образовательной деятельности	Февраль 2020	Положение об учебно-сетевого портале Положение о развитии и обучение педагогов	-
Отбор сотрудников для участия в разработке учебных ресурсов, в подготовке материалов	Заместитель директора по учебно-образовательной деятельности	Март 2020	Сформированная команда проекта с распределением ответственности каждого	-
Разработка технического задания на создание учебно-сетевого портала	Директор совместно с педагогическим советом	Март 2020	Техническое задание	-
Этап внедрения				
Оценка педагогического состава, выявление потребности в обучении	Заместитель директора по учебно-образовательной деятельности	Апрель 2020	Индивидуальные планы развития педагогов	-
Определение тем, видов и тематики обучения	Заместитель директора по учебно-образовательной деятельности	май – декабрь 2020	Виды, тематика, формы обучения	-

Продолжение таблицы 22

Этап работ/мероприятия	Ответственный	Срок	Результат этап	Затраты, т. руб.
Разработка учебных программ, направленных на развитие компетенций и личностных качеств	Сотрудники команды проекта	С мая постоянно	Обучающие программы, курсы, направленные на развитие компетенций и личностных качеств	-
Разработка учебных программ, направленных на изучение инновационных технологий, методов работы	Сотрудники команды проекта	С мая постоянно	Обучающие программы, курсы, направленные на освоение инновационных технологий, методов работы	-
Разработка мастер-классов, курсов и других мероприятий, направленных на передачу опыта и навыков	Наиболее квалифицированные сотрудники, имеющие опыт работы от 5 лет – члены команды проекта	С мая постоянно	Мастер-классы, курсы, направленные на передачу опыта и навыков	-
Разработка критериев оценки эффективности обучения, выбор методов оценки его эффективности	Заместитель директора по учебно-образовательной деятельности	Июнь-июль 2020	Диагностические инструменты оценки эффективности обучения Положение об оценке обучения Алгоритм оценки эффективности обучения	-
Разработка плана обучения сотрудников на 2020-2021 год	Заместитель директора по учебно-образовательной деятельности	Август 2020	План обучения на 2020-2021 год	-
Определение затрат на обучение	Заместитель директора по учебно-образовательной деятельности	Август 2020	Бюджет обучения на 2020-2021 год	-
Разработка структуры сайт и системы автоматизации управления персоналом	Заместитель директора по учебно-образовательной деятельности	Август-октябрь	Автоматизация бизнес-процессов системы управления персоналом Учебно-сетевой портал	50
Обучение сотрудников работе с автоматизированной системой	Заместитель директора по учебно-образовательной деятельности	Ноябрь	Обученный персонал предприятия	10
Создание информационного контента	Заместитель директора по учебно-образовательной деятельности	С мая постоянно	Пакет информации для заполнения каждого модуля портала	-
Наполнение учебного портала	Заместитель директора по учебно-образовательной деятельности	С августа постоянно	Функционирующий учебно-сетевой портал	10

Окончание таблицы 22

Этап работ/мероприятия	Ответственный	Срок	Результат этап	Затраты, т. руб.
Запуск портала	Заместитель директора по учебно-образовательной деятельности	Сентябрь 2020	Реализация плана обучения Взаимодействие педагогов	-
Система мотивации				
Разработка материалов для информирования педагогов о целях и задачах обучения, учебно-сетевого портала, мотивационных схем	Менеджер по работе с персоналом	Август 2020	Положение о мотивации обучения Полная осведомленность персонала об обучении, учебном центре, портале	-
Итого				70

Данные таблицы 22 показывают, что общие затраты на организацию учетно-сетевого портала с целью совершенствования образовательной деятельности 70 тыс. руб. Финансирование проекта за счет собственных средств.

Наибольшее число функций по организации деятельности учебно-сетевого портала возложено на заместителя директора по учебно-образовательной деятельности.

Таким образом, для совершенствования управления развитием образовательного потенциала МДОУ «Детство» и образовательной среды была разработана система сетевого взаимодействия сети детских садов, направленная на рост профессиональной компетенции педагогического состава, развития их навыков и умений, на обеспечение преемственности и роста эффективности образовательного процесса в целом. План мероприятий также позволят обеспечить потребности сети детских садов в квалифицированных кадрах и эффективном развитии кадрового потенциала.

План мероприятий включает действия, направленные на организацию учебно-сетевого портала, на совершенствование системы обучения и повышения квалификации, развития личностных качеств педагогов, на организацию сетевого взаимодействия педагогов. Реализация предложенных мероприятий полностью построит систему обучения в МДОУ «Детство», связанную с системой оценки,

адаптации, мотивации, кадрового развития. Для разработки и реализации учебных программ, направленных на изучение технологий, методов и способов, повышающих эффективность учебно-воспитательного процесса, предлагается привлечь собственных сотрудников сети детских садов – наиболее квалифицированных педагогов, методистов.

Результатом реализации плана мероприятий для МДОУ «Детство» будут являться:

- подготовленный, обученный педагогический состав для реализации требований к системе образования в дошкольном учреждении;
- рост эффективности работы педагогов, уровня их лояльности и мотивации;
- быстрая и эффективная адаптация новых сотрудников;
- сформированная система сохранения, передачи знаний, технологий внутри сети;
- повышение экономических показателей МДОУ «Детство».

3.3 Оценка эффективности разработанного плана мероприятий

Организация учебно-сетевого портала в МДОУ «Детство» позволит повысить уровень не только образовательного потенциала, но и повысить эффективность деятельности всей сети.

Социальный эффект реализации проекта будет выражен следующими результатами:

- повышение профессиональных компетенций педагогов, развитие навыков и умений, что позволит повысить качество и результативность образовательного процесса в каждом детском саду сети;
- рост удовлетворенности педагогов работой;
- повышение мотивации педагогов к самообучению и самореализации;
- благоприятный социально-психологический климат в коллективе;
- оптимальное использование профессиональных качеств конкретного педагога.

Организационный эффект:

- охват обучением всего педагогического состава;
- повышение качества учебных программ и их соответствия требованиям стандартов в образовании, запросам родителей и стратегически целям развития МДОУ «Детство»;
- сокращение сроков адаптации молодых кадров;
- повышение качества и результативности кадровых решений, сокращение сроков их принятия;

Экономический эффект реализации плана мероприятий будет выражен в:

- снижении затрат на управление кадрами учреждений;
- росте доходов от платных услуг за счет роста производительности труда педагогов и повышения качества образовательного процесса.

Рост профессиональных компетенций, навыков и умений педагогов позволят повысить эффективность и качество не только основной образовательной

программы, но и дополнительных платных услуг. Это приведет к росту спроса на платные услуги детских садов, а как следствие к росту доходов, а также повысит скорость принятия и реализации решений. В свою очередь это приведет к тому, что МДОУ «Детство» будет достигать запланированных показателей. Так в 2018-2019 году было запланировано получение дохода от платных услуг на сумму 6460 тыс. руб. Предположим, что МДОУ «Детство» достигло запланированных показателей за счет внедрения плана мероприятий.

Данный рост доходов не будет являться единственными, так как МДОУ «Детство» сможет быстро и качественно разрабатывать и внедрять новые виды востребованных платных услуг, что вызовет больший уровень дохода.

Рассмотрим, как изменятся финансовые показатели деятельности МДОУ «Детство» в случае роста объемов поступлений от оказания платных услуг.

Расчет объема выручки производится по формуле:

$$V_{np} = V_{баз} + \Sigma \Delta V, \quad (2)$$

где $V_{баз}$ – базовый объем выручки (2016 год);

$\Sigma \Delta V$ – прирост объема реализации за счет «потерянных» заказов

Объем выручки от реализации составит:

$$296621 + 2023,27 = 298644 \text{ тыс. руб.}$$

Рост объемов поступлений от оказания платных услуг изменит затраты на оказание платных услуг, а именно изменятся переменные расходы в их составе:

$$ЗП_{np} = ЗП_{баз} \times V_{баз} / V_{np}, \quad (3)$$

где V_{np} – прогнозируемый объем поступлений от оказания платных услуг;

$ЗП_{баз}$, $ЗП_{np}$ – соответственно базовые и прогнозируемые переменные расходы на оказание платных услуг.

В таблице 13 представлены исходные данные для расчета изменения затрат от платных услуг. Данные таблицы 13 показывают, что прямые затраты, которые отнесены к переменным расходам составляли 3071 тыс. руб. Косвенные расходы были равны 2691 тыс. руб.

Последние виды расходов от изменения объема реализации платных услуг не

меняются.

Расчет затрат после увеличения объема реализации платных услуг представлен в таблице 23.

Таблица 23 – Расчет затрат после увеличения объема реализации платных услуг

Показатель	Расчет	Значение показателя, тыс. руб.
Затраты на оказание платных услуг в 23018-2019 годах	-	5 761
- переменные расходы	-	3 071
- постоянные расходы	-	2 691
Объём поступлений от оказания платных услуг в 2018-2019 году	-	5 873
Планируемый объем поступлений от оказания платных услуг	-	6 460
Прогнозируемые переменные расходы	$3\,071 \times 6\,460 / 5\,873$	3 378
Рост расходов за счет амортизационных отчислений	-	17
Прогнозируемые затраты на оказание платных услуг от увеличения объема	$2\,691 + 3\,378 + 17$	6 085
Изменение затрат за счет увеличения объема предоставленных услуг по сравнению с 2018-2019 годами	$6\,085 - 5\,761$	324

Таким образом, изменение затрат за счет роста объемов предоставленных услуг после реализации плана мероприятий составит 324 тыс. руб. Проектируемая величина затрат после реализации мероприятий составит 6085 тыс. руб. Прибыль от реализации предложенных мероприятий рассчитывается по формуле (4):

$$Pr = Vnp - Cnp, \quad (4)$$

$$Pr = 6460 - 6085 = 375 \text{ тыс. руб.}$$

Проведем сравнительный анализ основных финансовых показателей деятельности МДОУ «Детство» для выявления экономического эффекта от реализации предложенного плана мероприятий (таблица 24).

Таблица 24 – Сравнительный анализ основных финансовых показателей деятельности МДОУ «Детство» до и после реализации плана мероприятий

Показатели	До реализации программы мероприятий	После реализации программы мероприятий	Отклонение	Темп роста, %
Поступления из бюджетных фондов, тыс. руб.:	253 158,0	253 158,0	0,0	100,0
Собственные доходы, в том числе:	72 237,0	72 824,0	587,0	100,8
поступления от платных услуг	5 873,0	6 460,0	587,0	110,0
Итого доходы	325 395,0	325 982,0	587,0	100,2
Текущие затраты учреждения, тыс. руб.	324 808,0	325 132,0	324,0	100,1
Прибыль от реализации работ, услуг, тыс. руб.	587,0	850,0	263,0	144,8
Рентабельность деятельности, %	0,2	0,3	0,1	144,7
Среднесписочная численность сотрудников, чел.	529,0	529,0	0,0	100,0
Доходы от платных услуг, приходящиеся на 1 сотрудника, тыс. руб./чел.	11,1	12,2	1,1	110,0
Площадь помещения для дополнительной образовательной деятельности, кв.м	1 812,0	1 812,0	0,0	100,0
Доходы от платных услуг, приходящиеся на 1 кв.м площади для дополнительных услуг, тыс. руб./кв.м	3,2	3,6	0,3	110,0
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	383,0	383,0	0,0	100,0
Фондоотдача, руб.	661,0	661,0	0,0	100,0

Данные таблицы 24 показывают, что после реализации плана мероприятий наблюдается рост доходов от оказания платных услуг на 587 тыс. руб., что приведет к росту общих поступлений сети детских садов и росту прибыли на 263 тыс. руб. Рост прибыли приведет к росту рентабельности деятельности на 0,1 %. Произойдет рост производительности труда одного сотрудника на 1,1 тыс. руб., что показывает рост эффективности использования кадров.

Более эффективно будет использована помещения для дополнительной образовательной деятельности, так как наблюдается рост доходов, приходящихся

на 1 кв.м площади на 0,3 тыс. руб.

Так как план мероприятий требует вложения инвестиций, необходим расчет дисконтированных показателей.

Чистая приведенная стоимость рассчитывается по формуле (5):

$$NPV = FC_N / (1 + D)^N - IC_N / (1 + D)^N \quad (5)$$

где FC_N – чистый денежный поток в N –ый год (дополнительная прибыль, полученная от реализации мероприятия + амортизация)

IC – инвестиции в N -ый год

D – ставка дисконтирования (принята исходя из ключевой ставки Центробанка на 25.10.2019 – 6 % и ставки на риск – 5 %). Общая ставка дисконтирования составит 11 %

Чистый денежный поток составит:

$$(263 + 17) / (1 + 11 / 100)1 = 252 \text{ тыс. руб.}$$

Чистая приведенная стоимость будет равна: $252 - 70 = 182$ тыс. руб.

Так как чистая приведенная стоимость является положительной, то план мероприятий является выгодным для МДОУ «Детство».

Далее рассчитывается индекс рентабельности:

$$PI = FC_N / (1 + D)^N / IC_N / (1 + D)^N$$

Индекс рентабельности составит: $252 / 70 = 3,6$ %

Так как индекс рентабельности больше единицы, то проект мероприятий является выгодным для МДОУ «Детство».

Срок окупаемости проекта мероприятий составит: $70 / 252 \times 12 = 3$ месяца

Таким образом, оценка эффективности предлагаемого плана мероприятий показала, что от его реализации как минимум произойдет рост поступлений от оказания платных услуг на 587 тыс. руб., прибыли на 263 тыс. руб., рентабельности деятельности. Расчет дисконтированных показателей показал, что план мероприятий окупается меньше, чем за год, чистая приведенная стоимость является положительной величиной, индекс прибыльности больше единицы. Следовательно, план является эффективным и его следует принять к реализации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование теоретических аспектов позволило сделать вывод, что образовательная среда – область совместной деятельности, проектируемая и создаваемая субъектами образования (педагогами, воспитанниками, их родителями, социальными партнерами образовательного учреждения и т. д.) путем выстраивания между ними и образовательными элементами определенных связей и отношений, обеспечивающих реализацию личных и социальных целей образования. Для роста образовательного потенциала организации необходимо формирование эффективной системы взаимодействующих компонентов.

Сетевое взаимодействие представляет собой систему связей, позволяющую разрабатывать, апробировать и реализовывать участникам сети модели содержания образования и управления системой образования путем совместного формирования и применения ресурсов с целью повышения эффективности и содержательности образовательного процесса. Для повышения эффективности сетевого взаимодействия необходимо разрабатывать и внедрять формы управленческого консультирования.

Управленческое консультирование может рассматриваться как область педагогического знания, имеющая свои цель, задачи, функции, субъект, объект, принципы, так и как взаимосвязанную деятельность консультанта и консультируемого, направленную на диагностику, решение проблемной ситуации или на достижение цели.

Консультирование является целенаправленным процессом, который основан на развитии профессиональной деятельности педагогических и управленческих кадров, что является сегодня фактором повышения их эффективности и как следствие конкурентоспособности ДООУ.

Исходя из теоретических аспектов в практической части исследования проведен анализ управления развитием образовательного потенциала и образовательной среды в условиях сетевого взаимодействия на примере МДООУ «Детство».

Анализ основных экономических показателей деятельности МДОУ – детский сад «Детство» позволяет сделать вывод о снижении эффективности деятельности. Данный вывод основан на том, что наблюдается сокращение собственных доходов учреждения, доходов от реализации платных услуг, неэффективность использования площадей, отведенных для дополнительных услуг, низкая рентабельность деятельности. При этом положительным является то, что эффективно используются трудовые ресурсы, повышается уровень прибыли и рентабельности. Основными резервами роста эффективности деятельности является повышение объемов реализации платных услуг, сокращение текущих затрат.

Анализ организации образовательной деятельности показал, что деятельность МДОУ-детский сад «Детство» полностью соответствует законодательным и нормативным требованиям. В сети разработана как основная образовательная программа, так и предоставляются дополнительные платные услуги. Администрация МДОУ-детский сад «Детство» с целью повышения уровня освоения образовательных программ воспитанниками проводит работу по совершенствованию организации образовательной деятельности. Организация основной образовательной деятельности является эффективной, так как наблюдается рост качественных показателей освоения образовательных программ воспитанниками. Однако как показал, анализ в МДОУ «Детство» не выполняются планы работ по предоставлению платных дополнительных услуг, на что может оказывать негативное влияние недостаточное ресурсное обеспечение образовательной деятельности.

Проведено исследование ресурсного обеспечения управления развитием образовательного потенциала и образовательной среды. Анализ кадрового обеспечения МДОУ «Детство» показал, что коллектив сети детских садов преимущественно молодой и не обладает высокой квалификацией, позволяющей совершенствовать образовательный потенциал. Деятельность в области развития кадров характеризуется недостаточной организацией планирования, проведения и

анализа эффективности обучения. На обучение отправляется персонал без предварительной оценки потребности в их обучении. Наблюдается отсутствие развития профессионально важных качеств педагогических кадров, отсутствие преемственности между педагогами отдельных детских садов.

Результаты исследования факторов, влияющих на повышение профессионального мастерства педагогов как фактора совершенствования образовательного процесса, показали, что педагоги испытывают потребность в обучении и саморазвитии. Педагоги отмечают необходимость обучения как профессиональным навыкам и знаниям, так и обучения развитию личностных качеств. Анализ потребностей педагогов, а также учёт ограничивающих факторов, влияющих на самообучение педагогов, определяют необходимость поиска способа обучения педагогов в удобное время и в удобном месте; передачи информации педагогами-экспертами, взаимодействия педагогов отдельных детских садов между собой. Реализация данных мер возможна за счет организации открытой информационно-образовательной среды среди сети детских садов, которая позволит педагогам удовлетворять индивидуальные потребности в профессионально значимой для них информации и осваивать им новые знания, умения и навыки, что приведет к совершенствованию образовательного процесса и потенциала.

Оценка учебно-методического обеспечения педагогического процесса показало, что оно сформировано и направлено на освоение основной образовательной программы и выполнение федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования, удовлетворение социального заказа.

Учебно-методическое, библиотечное, информационное обеспечение является достаточным для развития образовательного потенциала и образовательной среды. Для дальнейшего развития необходимо и дальше пополнять методкабинеты групп методической литературой в соответствии с современными

требованиями, повысить компетентность педагогов в использовании компьютерных программ.

Развивающая предметно-пространственная среда детского сада создается и постоянно изменяется, чтобы обеспечивать максимальную реализацию образовательного потенциала пространства групп, а также прилегающей к образовательному учреждению территории, материалов, оборудования и инвентаря для развития детей дошкольного возраста в соответствии с особенностями каждого возрастного этапа, охраны и укрепления их здоровья, учета особенностей и коррекции недостатков их развития.

Для совершенствования управления развитием образовательного потенциала МДОУ «Детство» и образовательной среды была разработана система сетевого взаимодействия сети детских садов, направленная на рост профессиональной компетенции педагогического состава, развития их навыков и умений, на обеспечение преемственности и роста эффективности образовательного процесса в целом. План мероприятий также позволят обеспечить потребности сети детских садов в квалифицированных кадрах и эффективном развитии кадрового потенциала.

План мероприятий включает действия, направленные на организацию учебно-сетевого портала, на совершенствование системы обучения и повышения квалификации, развития личностных качеств педагогов, на организацию сетевого взаимодействия педагогов. Реализация предложенных мероприятий полностью построит систему обучения в МДОУ «Детство», связанную с системой оценки, адаптации, мотивации, кадрового развития. Для разработки и реализации учебных программ, направленных на изучение технологий, методов и способов, повышающих эффективность учебно-воспитательного процесса, предлагается привлечь собственных сотрудников сети детских садов – наиболее квалифицированных педагогов, методистов.

Результатом реализации плана мероприятий для МДОУ «Детство» будут являться:

- подготовленный, обученный педагогический состав для реализации требований к системе образования в дошкольном учреждении;
- рост эффективности работы педагогов, уровня их лояльности и мотивации;
- быстрая и эффективная адаптация новых сотрудников;
- сформированная система сохранения, передачи знаний, технологий внутри сети;
- повышение экономических показателей МДОУ «Детство».

Оценка эффективности предлагаемого плана мероприятий по совершенствованию образовательного потенциала и сетевого взаимодействия МДОУ «Детство» показала, что от его реализации как минимум произойдет рост поступлений от оказания платных услуг на 587 тыс. руб., прибыли на 263 тыс. руб., рентабельности деятельности. Расчет дисконтированных показателей показал, что план мероприятий окупается меньше, чем за год, чистая приведенная стоимость является положительной величиной, индекс прибыльности больше единицы. Следовательно, план является эффективным и его следует принять к реализации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ (редакция от 26 июля 2019 г.) // Российская газета. – 2012. – №303. – С.2.
2. Об образовании: закон Российской Федерации от 10.07.1992 г. № 3266-1 (в редакции от 12 ноября 2012 г.) // Российская газета. – 1992. – №41. – С.1-2.
3. О концепции новых государственных образовательных стандартов: Постановление Правительства Российской Федерации №142 от 24 февраля 2009 г. – Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПлюс. – Текст: электронный.
4. Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг: Постановление Правительства Российской Федерации от 15 августа 2013 г. № 706. – Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПлюс. – Текст: электронный.
5. О внесении изменений в государственную программу Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы: Постановление правительства Российской Федерации от 31 марта 2017 г. № 376. – Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПлюс. – Текст: электронный.
6. О Федеральной целевой программе развития образования на 2016-2020 годы: Постановление Правительства Российской Федерации от 23 мая 2015 г. №497. – Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПлюс. – Текст: электронный.
7. О концепции новых государственных образовательных стандартов: Постановление Правительства Российской Федерации №142 от 24 февраля 2009 г. – Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПлюс. – Текст: электронный.
8. О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки: Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 599. – Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПлюс. – Текст: электронный.

9. О мерах по реализации государственной социальной политики: Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 597. – Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПлюс. – Текст: электронный.
10. О Национальной стратегии действий в интересах детей на 2012-2017 годы: Указ Президента Российской Федерации от 1 июня 2012 г. № 761. – Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПлюс. – Текст: электронный.
11. О концепции развития дополнительного образования детей: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 4 сентября 2014 г. № 1726-р. – Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПлюс. – Текст: электронный.
12. Об утверждении плана мероприятий на 2015-2020 годы по реализации Концепции развития дополнительного образования детей: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 24 апреля 2015 г. № 729-р. – Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПлюс. – Текст: электронный.
13. Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29 мая 2015 г. № 996-р г. – Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПлюс. – Текст: электронный.
14. Об утверждении примерной формы договора об образовании на обучение по дополнительным образовательным программам: Приказ Министерства образования и науки РФ от 25 октября 2013 г. № 1185. – Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПлюс. – Текст: электронный.
15. Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам: Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 09 ноября 2018 г. № 196. – Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПлюс. – Текст: электронный.
16. Анализ трудовых показателей / Под ред. П.Ф.Петроченко. – М.: Экономика, 2015. – 299 с.

17. Адамский, А.И. Модель сетевого взаимодействия / А.И. Адамский // Управление школой. – 2014. – № 11. – С. 25-27.
18. Афанасьева, Н.А. Самоорганизация фактор успешности учебной деятельности / Н.А. Афанасьева // Фундаментальные исследования. – 2008. – № 2. – С. 60-61.
19. Бачурин, А. Повышение роли экономических методов управления / А. Бачурин // Экономист. – 2018. – № 4. – С. 28-31.
20. Беляев, Г.Ю. Формирование термина образовательная среда в психолого-педагогической литературе конца XX начала XXI века / Г.Ю. Беляев. – Текст: электронный // Общероссийское общественно-политическое движение «В защиту детства»: сайт. – URL: <http://dzd.rksmb.org/science/bel06.htm> (дата обращения 10.09.2019).
21. Безопасность образовательной среды дошкольного учреждения / Под ред. С.О. Филипповой, А.Е. Митина, Т.И. Рогачевой. – СПб.: Свое издательство, 2015. – 293 с.
22. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П.М. Ройш. – М.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2017. – 520 с.
23. Бурмистрова, И.В. Сетевое взаимодействие как одна из эффективных инновационных форм методической работы с педагогами ДОУ / И.В. Бурмистрова // Молодой ученый. – 2016. – № 12.6. – С. 17-22.
24. Валуев, С.А. Организационный менеджмент / С.А. Валуев, А.В. Игнатьева. – М.: Машиностроение, 2013. – 515 с.
25. Водопьянова, Н.Е. Синдром выгорания: диагностика профилактика / Н. Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова. – СПб.: Питер, 2018. – 336 с.
26. Гам, В.И. Организация сетевого профильного обучения. Лекция 2. Феномен «сети» в современном научно-педагогическом знании / В.И. Гам, А.А. Филимонов, Н.С. Бугрова, Е.В. Бузина // Управление школой. – 2017. – № 18. – С. 43-44.

27. Градов, А.П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / А. П. Градов. – СПб.: Специальная литература, 2015. – 420 с.
28. Грачев, М.В. Суперкадры: Управление персоналом организации / М.В. Грачев. – М.: Дело Лтд, 2018. – 290 с.
29. Гречищева, Л.С. Профессиональное «Выгорание» педагога / Л.С. Гречищева, О.А. Хорошева, С.П. Игнатова // Здоровье основа человеческого потенциала: проблемы и пути их решения. – 2015. – № 1. – С. 112-119.
30. Григорьев, С.А. Экономика труда / С.А. Григорьев. – М.: Экзамен, 2015. – 420 с.
31. Гущина, И. Обучение как фактор повышения эффективности труда И. Гущина // Общество и экономика. – 2019. – № 1. – С. 16-17.
32. Давыдова, Н.Н. Организация сетевого взаимодействия инновационно-активных образовательных учреждений / Н.Н. Давыдова // Вестник Челябинского государственного педагогического Университета. – 2016. – № 12. – С. 19-20.
33. Диденко, Л.А. Использование современных педагогических технологий в условиях реализации федеральных государственных образовательных стандартов / Л.А. Диденко. – Красноярск: Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева, 2015. – 174 с.
34. Дружилов, С.А. Обобщенный (интегральный) подход к обеспечению становления профессионализма человека / С.А. Дружилов // Психологические исследования. – 2015. – № 1(21). – С. 2.
35. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2018. – 412 с.
36. Иванова, С. Поиск и оценка линейного персонала: Повышение эффективности и снижение затрат / С. Иванова. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 75 с.
37. Иванова, С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 220 с.

38. Информационно-образовательная среда как фактор повышения качества образования: материалы конференции. – Текст: электронный // Контент-платформа Pandia: Интернет-портал. – URL: <http://pandia.org/text/78/025/5849.php> (дата обращения: 17.10.2019).
39. Козырев, В.А. Гуманитарная образовательная среда педагогического университета / В.А. Козырев. – СПб.: СПбГТУ, 2019. – 116 с.
40. Колосницына, М.Г. Экономика труда / М.Ш. Колосницына. – М.: Магистр, 2017. – 376 с.
41. Костина, Т.И. Сетевое взаимодействие педагогов дошкольных учреждений как инновационная модель организации методической деятельности // Т. И. Костина, Н.В. Молоканова, Г.Н. Битюкова, Н.А. Кудряшова // Молодой ученый. – 2016. – № 23.2. – С. 56-59.
42. Коучинг в России: экспертный опрос о рынке коучинга и профессии коуча. – Текст: электронный // Рабочая группа «Профессиональный стандарт «Коуч»: сайт. – URL: <http://coachpr.ru/issledovaniya/kouching-v-rossii.html> (дата обращения: 01.10.2019).
43. Крушельницкая, О.Б. Условия повышения готовности специалистов к социально-психологической работе в образовательном учреждении / О.Б. Крушельницкая. – Текст: электронный // Электронный журнал «Психологическая наука и образование»: Интернет-портал. – URL: www.psyedu.ru/files/articles/psyedu_ru_2012_1_2795.pdf (дата обращения: 28.08.2019).
44. Кузнецова, Е.В. Психология стресса и эмоционального выгорания / Е.В. Кузнецова, В. Г. Петровская, С.А. Рязанцева. – Самара: СамГУ, 2016. – 96 с.
45. Кулюткин, Ю.Н. Моделирование педагогических систем / Ю.Н. Кулюткин. – М.: Педагогика, 1981. – 118 с.
46. Кушнина, Е.Г. Теоретические и прикладные предпосылки валеологизации образовательной среды в дошкольном образовательном

учреждении / Е.Г. Кушнина // Сборник научных работ аспирантов и соискателей ЧГПУ. – Челябинск. – 2018. – Ч. II. – С. 123-130.

47. Литвиненко, С.В. Развитие познавательной активности детей дошкольного возраста / С.В. Литвиненко // Журнал научно-педагогической информации: Интернет-портал. – URL: [http:// paedagogia.ru/2010/41 – 04/208-litvinenko](http://paedagogia.ru/2010/41-04/208-litvinenko) (дата обращения: 30.09.2019).

48. Макарова, И. К. Управление персоналом: Схемы и комментарии / И.К. Макарова. – М.: Юриспруденция, 2017. – 392 с.

49. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. – М.: Дело, 2016. – 546 с.

50. Маренков, Н.Л. Управление трудовыми ресурсами / Н.Л. Маренков, Е.А. Алимарина. – Ростов н/Д: Феникс, 2018. – 180 с.

51. Мельник, В. Методы управления на предприятиях / В. Мельник // Кадры. – 2018. – № 11. – С. 26-27.

52. Менеджмент организации / З. П. Румянцева, Н.А. Саломатин, Р.З. Акбердин и др. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 425 с.

53. Менеджмент / Под ред. В. В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 366 с.

54. Микляева, Н.В. Теория воспитания дошкольников / Н. В. Микляева. – М.: Академия, 2016. – 430 с.

55. Мириманова, М.С. Экспертиза психологической безопасности дошкольных образовательных учреждений / М.С. Мириманова. – Текст: электронный ресурс // Портал психологических изданий: Интернет-портал. – URL: http://psyjournals.ru/education21/issue/55357_full.shtml (дата обращения: 20.08.2019).

56. Новые ценности образования. Антропологический, деятельностный и культурологический подходы. Тезаурус / Под ред. Н. Крыловой. – Вып. 5 (24). – М.: Школа и демократия, 2005. – 143 с.

57. Павлова, Л.Н. О взаимодействии семейного и общественного воспитания детей раннего возраста: К вопросу обновления системы общественного воспитания / Л.Н. Павлова // Дошкольное воспитание. – 2016. – № 8. – С. 33-35.

58. Пивоваров, А.А. Нормативно-правовые основы сетевого взаимодействия образовательных организаций / А.А. Пивовалов. – Текст: электронный // Социальная сеть работников образования: Интернет-портал. – URL: <http://nsportal.ru/vuz/pedagogicheskie-nauki/library/2014/02/10/normativnopravovye-osnovy-setevogo-vzaimodeystviya> (дата обращения: 01.09.2019).

59. Писарев, А.Е. Как организовать аттестацию учащихся в детском объединении учреждения дополнительного образования / А.Е. Писарев // Методическое пособие. – 2012. – С. 4-7.

60. Ребрикова, Н.В. Рынок услуг дошкольного образования: анализ маркетинговой среды / Н.В. Ребрикова, О.А. Шальнова // Молодой ученый. – 2017. – №9. – С. 440-445.

61. Романченко, М.К. Развитие образовательного пространства с позиции системного подхода / М.К. Романченко // Традиционные и инновационные процессы в образовании: потенциал взаимодействия вузов и школ для повышения качества образования и создания Открытого образовательного пространства региона. – 2016. – № 33. – С. 26-29.

62. Рощина, Е.В. Развитие личностных качеств ребенка в соответствии с ФГОС ДО Е.В. Рощина // Проблемы и перспективы развития образования: материалы VIII Междунар. науч. конф. (г. Краснодар, февраль 2016 г.). – Краснодар: Новация, 2016. – С. 120-121.

63. Румянцева, И. Готовность педагогов к организации интегрированной образовательной деятельности детей / И. Румянцева // Дошкольное воспитание. – 2014. – №12. – С. 90-96.

64. Рыжкова, И.В. Совершенствование педагогической подготовки будущих преподавателей профессионального обучения: дисс. канд. пед. Наук / И.В. Рыжкова. – Саратов, 2016. – 89 с.

65. Рыжкова, И.В. Моделирование педагогической подготовки будущих преподавателей профессионального обучения на принципах синергетического подхода / И.В. Рыжкова // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2018. – № 4 (60). – С. 108-112.
66. Сергеева, И.С. Игровые технологии в образовании дошкольников и младших школьников: методические рекомендации / И.С. Сергеева. – М.: Кнорус, 2016. – 112 с.
67. Солодянкина, О.В. Сотрудничество дошкольного учреждения с семьей: Пособие для работников ДОУ / О.В. Солодянкина. – М.: АСТ, 2014. – 410 с.
68. Социальная защита семьи: Современная ситуация, проблемы, пути решения / Ред. кол. Т.Ф. Яркина, В.Г. Бочарова, М.П. Гурьянова, В.Н. Гуров. – Т.1. – Кн. 1. – М.: Ставрополь, 2014. – 388 с.
69. Социальное развитие предприятия и работа с кадрами / Под ред. В.Н. Якимов, В.Е. Томашевич и др. – М.: Экономика, 2017. – 276 с.
70. Сулицкий, Н.В. Организационно-экономические проблемы управления кадрами в отрасли / Н.В. Сулицкий. – М.: Наука, 2013. – 400 с.
71. Степанов, А.Н. Профессиональная готовность руководителя дошкольного образовательного учреждения к инновационной управленческой деятельности / А.Н. Степанов. – М.: Прометей, 2015. – 422 с.
72. Тарасов, С.В. Научно-методическое обеспечение образовательного процесса: понятие и содержание / С.В. Тарасов // Научно-методическое обеспечение образовательного процесса. – СПб.: Питер, 2017. – 422 с.
73. Толмачева, В.В. Образовательная среда дошкольной образовательной организации как фактор здоровьесбережения ребенка / В.В. Толмачева. – Текст: электронный // Научный интернет-журнал «Мир науки»: Интернет-портал. – URL: <http://mir-nauki.com/PDF/65PDMN516.pdf> (дата обращения 02.09.2019).
74. Тулган, Бр. Все начальники делают это. Пошаговое руководство по решению (почти) всех проблем менеджера / Бр. Тулган. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 336 с.

75. Уитмор, Дж. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом / Дж. Уитмор. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 213 с.
76. Управление поведением персонала в организации / Сост. Л.Н. Шейко. – Ульяновск: УВАУ ГА(И), 2011. – 24 с.
77. Управление персоналом организации / Под ред. В.Н. Федосеева, С.Н. Капустина. – М.: Экзамен, 2015. – 748 с.
78. Урбанская, М.В. Образовательная среда как фактор формирования готовности ребенка к обучению в условиях дошкольного образования / М.В. Урбанская // Управление школой. – 2015. – №4. – С. 12-13.
79. Филина, Ф.Н. Как бороться с текучестью кадров / Ф.Н. Филина // Российский бухгалтер. – 2017. – №7. – С.31-33.
80. Шайхелисламов, Р.Ф. Современное дошкольное образование с позиций самооценности детства / Р.Ф. Шайхелисламов // Детский сад от А до Я. – 2014. – №3. – С. 34-40.
81. Шакуров, Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив / Р.Х. Шакуров. – М.: Инфра-М, 2013. – 390 с.
82. Эдершайм, Э. Стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга / Э. Эдершайм, Б. Марвин. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 289 с.
83. Экономика труда / Под ред. Г.И. Мечковского. – М.: Высшая школа, 2015. – 572 с.
84. Экономика труда / Под ред. Л.И. Жукова, Г.Р. Погосяна. – М.: Экономика, 2017. – 785 с.
85. Экономика и социология труда / Под ред. Н.Н. Абакумова, Н.М. Воловская. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2016. – 461 с.
86. Экономический атлас организации (предприятия) / Под ред. В.Я. Позднякова, В.М. Прудникова. – М.: Инфра-М, 2017. – 388 с.
87. Эльконин, Д.Б. Детская психология / Д. Б. Эльконин. – М.: Наука, 2014. – 432 с.

88. Эпова, О.Л. Теоретическое осмысление понятия «Исследовательская активность» младших школьников / О.Л. Эпова // Актуальные вопросы современной педагогики: материалы VII Междунар. науч. конф. (г.Самара, август 2015 г.). – Самара: АСГАРД, 2015. – С. 118-123.
89. Юдина, Е. Коммуникативное развитие ребенка и его педагогическая оценка в группе детского сада / Е. Юдина // Дошкольное воспитание. – 2019. – №9. – С. 10.
90. Ясвин, В.А. Образовательная среда: от моделирования к проектированию / В.А. Ясвин. – М.: Смысл, 2001. – 365 с.
91. Blanchard, K. One minute manager / K. Blanchard, J. Spenser. – New York: The Berkley Publishing Group, 2018. – 218 p.
92. Bredekamp, S. Effective Practices in Early Childhood Education: Building a Foundation / S. Bredekamp. – 3rd Edition. – London: Pearson, 2016. – 608 p.
93. Buckingham, M. First, break all the rules: What the World's greatest managers do differently kindle edition / M. Buckingham, C. Coffman, J. Harter. – New York: Simon & Schuster, 2019. – 302 p.
94. Darling-Hammond, G. Implications for educational practice of the science of learning and development / G. Darling-Hammond, L. Flook, Ch. Cook-Harvey, B. Barron, D. Osher. – Текст: электронный // Taylor&Francis Online: Интернет-портал. – URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10888691.2018.153779> (дата обращения: 21.10.2019).
95. Grant, A. M. Evidencebased coaching: Flourishing or languishing / A. M. Grant, M. J. Cavanagh // Australian Psychologist. – 2017. – №42.4. – P.239-254.
96. Green, L. S. Cognitive-behavioral, solution-focused life-coaching: enhancing goal striving, wellbeing, and hope | L. S. Green, L. G. Oades, A. Grant // Journal of PositivePsychology. – 2016. – № 1. – P. 142-149.
97. Kalas, I. Recognizing the potential of ICT in early childhood education: Analytical survey / I. Kalas. – Текст: электронный // Цифровая библиотека

- ЮНЕСКО: Интернет-портал. – URL:
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000190433> (дата обращения: 28.09.2019).
98. Kaufman, C. From clinical to positive psychology: My journey to coaching // O'Connor J., Lages A. How coaching works: The essential guide to the history and practice of effective coaching. – L.: A & C Black, 2017. – 222 p.
99. Klein, G. The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work / G. Klein. – New York: Currency, 2014. – 340 p.
100. Magretta, J. What Management Is / J. Magretta, N. Stone. – Boston: Free Press. 2017. – 256 p.
101. Lopez, Sh. J. Strategies for accentuating hope / Sh. J. Lopez, C. R. Snyder, L. M. Edwards. – NJ: John Wiley and Sons, 2014. – 405 p.
102. Roger, W. How Can Service Businesses Survive and Prosper? / W. Roger. – Oakland: Berrett-Koehler Publishers. 2016. – 3 12 p.
103. Ryan, R. M. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions / R. M. Ryan, E. L. Deci // Contemporary Educational Psychology. – 2018. – №25. – P. 54-67.
104. Sharp, G. From Dictatorship to Democracy / G. Sharp. – Boston: Albert Einstein Institution, 2019. – 84 p.
105. Skinner, A. Development Education and Education in International Development Policy: Raising Quality through Critical Pedagogy and Global Skills / A. Skinner, N. Blum, D. Bourn. – Текст: электронный // Open Edition: Интернет-портал. – URL: <http://poldev.revues.org/1654> (дата обращения: 29.10.2019).
106. Stober, D. R. Evidence-based practice: A potential approach for effective coaching / D. R. Stober, L. Wildflower, D. Drake // International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. – 2016. – №4. – P. 1-8.
107. Twiss, B. C. Managing Technological Innovation / B. C. Twiss // Pitman. – 2018. – № 4. – P. 242-257.
108. Treasure, B. Great Leadership: Having the Courage to Trust Your Team / B. Treasure. – Текст: электронный // Great Leadership: Интернет-портал. – URL:

<http://www.greatleadershipbydan.com/2019/08/having-courage-to-trust-your-team.html?m=1> (дата обращения: 01.10.2019).

109. Zack, D. Networking for People Who Hate Networking, Second Edition: A Field Guide for Introverts, the Overwhelmed, and the Underconnected / D. Zack. – Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2019. – 290 p.