

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, заведующий

МАДОУ Детский сад № 53

\_\_\_\_\_ Н.И. Гусева

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н.

доцент

\_\_\_\_\_ Т.А. Худякова

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Организация и управление системой дополнительного  
образования на примере МАДОУ Детский сад № 53  
г. Екатеринбург

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ– 38.04.01.2020.398.ПЗ ВКР

Руководитель работы

к.п.н, доцент

\_\_\_\_\_ В.В. Журавлев

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Автор работы

студент группы ЭУз-360

\_\_\_\_\_ О.Н. Полуэктова

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Нормоконтролер,

ст. преподаватель

\_\_\_\_\_ Н.В. Тихонова

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

## АННОТАЦИЯ

Полужктова О.Н. «Организация и управление системой дополнительного образования на примере МАДОУ Детский сад №53 г. Екатеринбург» – Челябинск, ЮУрГУ, ЭУз-360, 2020, 108с., 15 ил., 30 табл., библиогр. список – 77 наим., без приложений, 15 л. раздаточного материала ф. А4

Выпускная квалификационная работа посвящена теме организации и управления системой дополнительного образования на примере МАДОУ Детский сад № 53 г. Екатеринбург. Объект исследования – МАДОУ Детский сад № 53 г. Екатеринбург. Цель работы – состоит в разработке рекомендаций по совершенствованию управления процессом дополнительного образования в дошкольном учреждении.

Задачи работы:

- 1) рассмотреть теоретические аспекты управления организацией в сфере образования дошкольных образовательных учреждений;
- 2) провести анализ управления системой дополнительного образования;
- 3) разработать план мероприятий по совершенствованию управления процессом дополнительного образования в МАДОУ Детский сад №53. Провести расчет затрат на внедрение мероприятий.

Результаты работы могут в дальнейшем применяться при разработке управленческих решений относительно развития дополнительного образования в ДОУ.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ ДОШКОЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ .....	10
1.1 Общие принципы, формы и методы управления социально- экономическими системами в дошкольных образовательных учреждениях.....	10
1.2 Современные управленческие подходы в сфере образования .....	21
1.3 Моделирование управленческого процесса в системе дошкольного образования.....	32
2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ .....	45
2.1 Зарубежный и отечественный опыт управления системой дополнительного образования.....	45
2.2 Характеристика и анализ деятельности МАДОУ Детский сад № 53 .....	57
2.3 Анализ управления дополнительным образованием в МАДОУ Детский сад №53 .....	64
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ МАДОУ ДЕТСКИЙ САД №53.....	71
3.1 Моделирование управления системой дополнительного образования в МАДОУ Детский сад №53 .....	71
3.2 Маркетинговое обоснование внедрения дополнительных услуг в МАДОУ Детский сад №53 .....	74
3.3 Расчеты затрат и эффективности развития системы дополнительного образования в МАДОУ Детский сад №53.....	87
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	96
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	99
ПРИЛОЖЕНИЕ А .....	108

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Стратегической целью проведения государственной политики в области дошкольного образования выступает повышение уровня доступности и обеспечения качества дошкольного образования, которое соответствует требованиям общества, гражданина, инновационного развития экономики. В соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» каждому гарантировано право на образование, его общедоступность и бесплатность, в том числе в соответствии с федеральным образовательным стандартом дошкольного образования.

Управление дошкольным образованием обладает областью исследования в виде изучения процессов и управленческих отношений, действующих в рамках образовательной единицы во время образовательного процесса. Данный процесс необходим, чтобы установить конкретные компоненты и взаимообусловленные отношения с целью разработки новых методов обучения для обеспечения повышения эффективности и достижения целей данного процесса. Эта система проявляется на уровне дошкольных образовательных единиц в образовательном процессе, включает в себя широкий спектр аспектов, возникающих в результате творческого процесса человека в его попытке объединить научные, технические, экономические, культурные, социальные, поведенческие правила и передачу знаний в одно целостное представление [51, с.165].

Создание высокоэффективных образовательных продуктов требует совершенствования методов воздействия и приемов, методических, организационных процедур, определение нюансов и углубления в экономические и управленческие аспекты, обеспечивающие эффективность образовательного процесса. В контексте современного мира возрастающая сложность проблем, с которыми сталкивается дошкольная образовательная деятельность в условиях институциональных реформ и экономического и финансового дефицита, требует принятия эффективных управленческих решений в соответствии с динамикой развития социально-экономической системы.

В этом контексте необходим гибкий управленческий процесс, который должен решать проблемы образовательной организации, применять разнообразие действий, которые необходимо выполнить, чтобы разработать грамотный образовательный продукт в коррелированном и гармонизированном контексте с учетом трудностей, связанных с распределением ресурсов и условиями, создаваемыми внешней и внутренней средой соответствующей дошкольной организации.

Образовательный продукт дошкольного учреждения – это не результат стихийного преобразования детей дошкольного возраста, это результат большого и сложного ряда взаимосвязанных действий методического, организационного с психологической точки зрения воздействия, с привлечением человеческих, материальных и финансовых ресурсов, которые должны быть организованы, спланированы, скоординированы, управляемы и оценены в системе управления. Анализ образовательной системы в системе менеджмента дошкольной организации предполагает совершенное знание ее структуры и особенности действующего дошкольного законодательства. Также глубокое понимание взаимоотношений между причиной и следствием, а также методологической, организационной и управленческой природой, чтобы улучшить систему менеджмента дошкольного учреждения в целом путем повышения производительности и подготовки выпускников, которые могут быстро интегрироваться в среду школьного образования.

Для достижения современного управления дошкольным образованием необходимо, чтобы компоненты процессов деятельности соблюдались очень долгое время, в строгом соответствии с требуемой учебной программой, методикой преподавания, а также рядом конъюнктурных факторов конкретного технического, экономического, административного, законодательного или экологического характера каждого дошкольного образовательного учреждения [27].

Основная задача менеджеров в этом контексте – постоянно обеспечивать дошкольное подразделение квалифицированным преподавательским составом, воспитательным и обслуживающим персоналом и соответствующими условиями для хорошего развития. Система управления образованием включает дидактическую деятельность, соотнесенную с методическими процессами, которые связывают и влияют друг на друга, задействуя образовательные факторы (преподавательский состав, методические средства и воспитанники) в соответствующей среде и климате.

Современное общество предъявляет новые требования к одному из главных социальных институтов – образованию, которое развивается с учетом таких ценностей общества, как субъектность, диалогичность, экзистенциальность, интеграция. Приоритетным направлением образовательной политики России в современных условиях является переход к упорядочению, регулированию и повышению эффективности управления образовательными системами на региональном и муниципальном уровнях. Как следствие, претерпевают изменения принципы, организационные структуры и функции управления образованием. Рост интереса к дошкольному образованию относится к числу общемировых общественных тенденций. Ряд исследований западных ученых свидетельствует о том, что в наиболее развитых странах раннее и дошкольное образование рассматриваются как особый национальный ресурс, позволяющий решать сложные проблемы социального и экономического развития.

Реализация образовательных продуктов обязательна для удовлетворения производительности, компетентности и совместимости требований с потребностями рынка труда и требует использования современных и эффективных методов управления как на уровне системы управления образовательной единицей, так и на уровне образовательной дошкольной системы. В данном контексте необходимо разработать управление образовательной системой путем внедрения достижений технического прогресса, методических инноваций, компьютеризации дидактических процессов,

гарантирующих высокие стандарты качества текущего образования. Все вышеперечисленное говорит об актуальности темы исследования.

**Объектом исследования** является МАДОУ Детский сад №53 г. Екатеринбург.

**Предмет исследования** – управление процессом дополнительного образования в МАДОУ Детский сад №53.

**Цель** состоит в разработке рекомендаций по совершенствованию управления процессом дополнительного образования в дошкольном учреждении.

В соответствии с целью были поставлены и последовательно решены следующие **задачи**:

1. Исследовать общие принципы, формы и методы управления социально-экономическими системами в дошкольных образовательных учреждениях .
2. Рассмотреть современные управленческие подходы в сфере образования.
3. Провести моделирование образовательного процесса в системе дополнительного образования дошкольного учреждения.
4. Исследовать зарубежный и отечественный опыт управления системой дополнительного образования.
5. Предоставить характеристику и анализ деятельности МАДОУ Детский сад №53.
6. Провести анализ управления процессом дополнительного образования в МАДОУ Детский сад №53.
7. Исследовать структуру и этапы развития системы дополнительного образования в МАДОУ Детский сад №53.
8. Привести расчеты затрат и эффективности развития системы дополнительного образования в МАДОУ Детский сад №53.

**Степень разработанности проблемы исследования.** Совершенствование управления организацией является предметом исследования значительного числа научных школ. Большой вклад в развитие управленческой теории внесли ученые, разрабатывавшие научные подходы к управлению организацией, в том числе и образовательной: Ю.П. Аверин, Э.М. Андреев, М. Вебер, А.Г. Гладышев, Э.

Квейд, Г. Кунц, С.О'Доннел, Г. Тард, А. Файоль и другие. Сущность управления дошкольным учреждением раскрывается в работах таких отечественных и зарубежных ученых, как В.Г. Афанасьев, А.А. Богданов, В.Н. Иванов, Л. Карапетян, И.О. Тюнина, А.И. Уемов, Г. Щекин, С. Янг и других. Большое количество исследований, в которых получили раскрытие отдельные стороны проблемы управления дошкольным образовательным учреждением на современном этапе не обеспечивают четким, целостным представлением о сущности и путях реализации управленческой деятельности в условиях перехода к самофинансированию.

При написании диссертации применялись следующие **методы** исследования: общенаучные методы, в том числе анализ, синтез, индукция, дедукция, сравнение, моделирование, историко-логический подход и другие методы.

**Информационная база** состоит из универсальных поисковых систем, используемых в учебных целях, библиографических баз данных, которые предоставляют информацию о научных исследованиях и публикациях, а также статистической информации, данных отчетности дошкольного образовательного учреждения.

**Методологическая база исследования.** Концептуальная основа была составлена после изучения научных трудов, которые имеют отношение к современным аспектам управления процессом дополнительного образования дошкольных учреждений. В качестве базовых были выделены системный, процессный, ситуационный подходы к управлению образовательной организацией.

**Научная новизна** работы состоит в развитии методологических положений формирования программ дополнительного образования для повышения эффективности принимаемых управленческих решений дошкольным учреждением.

**Теоретическая значимость** заключается в развитии методологии составления и анализа программ дополнительного образования. Полученные результаты могут



стать основой для последующих исследований по вопросам составления программ дополнительного образования дошкольных учреждений.

**Практическая значимость** исследования состоит в том, что совокупность полученных результатов позволяет применять их в деятельности дошкольного образовательного учреждения, позволяет совершенствовать управление процессом дополнительного образования детей в дошкольных учреждениях.

**Структура работы:** введение, три главы, подразделенные на девять параграфов, заключение, список использованных источников, приложения.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ ДОШКОЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

## 1.1 Общие принципы, формы и методы управления социально-экономическими системами в дошкольных образовательных учреждениях.

История становления системы дошкольного образования имеет многолетнюю историю и богатейший опыт. Цель введения дошкольного воспитания в общую систему образования заключалась в том, чтобы положить начало общественному воспитанию ребенка уже на первых ступенях его развития. Передовые мыслители прошлого считали, что раннее развитие в ребенке заложенных в нем общественных и трудовых наклонностей, всестороннее развитие физического организма, ума, воли, самостоятельности, без сомнения, послужат залогом к развитию творческой личности, востребованной обществом.

К. Ю. Белая, Л. М. Волобуева в своем исследовании указывают на то, что важной вехой в истории становления общественного дошкольного воспитания явилась предложенная Ф. Фребелем новая педагогическая система – детский сад, получившая широкое распространение во всем мире, в том числе и в России. Необходимость подготовки детей к обучению в школе привела к возникновению в 60-е гг. XIX в. первых частных детских садов [68, с.91].

Авторы данного исследования рассматривают менеджмент как совокупность знаний, которые лежат в основе процессов совершенствования управленческого процесса и поиска эффективных механизмов управления процессом дошкольного образования. Необходимо, отметить, что авторами данного исследования справедливо отмечается, что новая ситуация в дошкольном образовании это болезненный переход к рыночным отношениям, который требует роста самостоятельности, умения, оказавшись один на один со сложными задачами, решать их самому дошкольному учреждению. Новые условия требуют, нового

отношения к сотрудникам и коллективу, коренного переосмысления управления социальными системами, т.е. нового подхода с точки зрения научного менеджмента.

Дошкольное образование в настоящее время, выполняет несколько функций. В соответствии с Федеральными государственными стандартами, общеобразовательная программа дошкольного образования в первую очередь направлена на создание общей культуры ребенка, на развитие физических, интеллектуальных и личностных качеств, формирование предпосылок ведения учебной деятельности, которые обеспечивают социальную успешность, сохранения и укрепления здоровья ребенка, коррекцию недостатков в физическом и психическом воспитании ребенка [50, с.214].

Механизм управления образовательным дошкольным учреждением – это совокупность познанных закономерностей, принципов, применяемых на основе форм и методов взаимодействия объекта и субъекта управления. При этом закономерностями выступают существенные связи и отношения между субъектом и объектом управления, принципы таких отношений устанавливают основные правила для взаимодействия субъекта и объекта управления, методами и формами управления выступают как определенные средства дошкольного учреждения организации взаимного воздействия субъекта и объекта в процессе выполнения управленческой деятельности [27, с.113].

Системы управления образовательными организациями рассмотрены в работах В.А. Караковского, М.М. Поташника, Т.И. Шаповой, В.А. Загвязинского и др. Ознакомившись с данными работами, мы выявили следующие закономерности управления дошкольным учреждением [16, с.84; 58, с.222]:

1. Зависимость эффективности функционирования системы управления от уровня функциональной и организационной структур.
2. Связь между содержанием и методами управления учебно-воспитательной работой, и содержанием и методами организации педагогического процесса в дошкольном учреждении.

3. Компетентность и готовность руководителей к управленческой деятельности.

4. Оперативность, непрерывность и ритмичность деятельности.

5. Гуманистическая и демократическая направленность управления.

Разработка учебных программ на уровне дошкольного образования основана на нескольких школах. Детский сад был создан Фридрихом Фребелем в Германии в 1837 году. Ф. Фребель описал три формы знания, которые считал важнейшими для всех знаний: знание жизни, который включает в себя оценку садоводства, животных и домашних заданий; знание математики, в частности геометрии; и знание красоты, которое включает в себя цвет и форму, гармонию и движение. Цели детского сада Ф. Фребеля – пробудить в ребенке физические чувства посредством обучения и предоставить людям общую основу для развития.

Маргарет и Рэйчел Макмиллан были социальными реформаторами в Англии, которые всю жизнь пытались бороться с бедностью и основали Детский сад под открытым небом и учебный центр в Лондоне. Их цель заключалась в том, чтобы заботиться о детях, поддерживать их здоровье, обеспечивать питание и физическое благополучие. Родителям была оказана помощь в уходе за детьми и общении с ними. В данной школе были представлены модели того, как взаимодействовать с маленькими детьми.

Джон Дьюи сформулировал теорию прогрессивного образования. Его философия прогрессивного образования включает идею о том, что детей нужно учить думать. Дьюи был против оценок, поскольку они не могут измерить, образован ребенок или нет. Сообщество должно предлагать интересные и содержательные возможности обучения и готовить людей к жизни в демократическом обществе. Дети учатся через действия, сотрудничество, решение проблем и сотрудничество, под руководством воспитателя. Проекты в учебной программе Дьюи поощряют исследования, самопознание и чувственный опыт, которые обеспечивают целостный подход, фокусируются на интересах детей и соответствуют развитию [43].

Монтессори-образование было разработано Марией Монтессори, которая считала, что дети проходят через сложные периоды, известные как «окна возможностей» Все в классе Монтессори способствует развитию ребенка. Материалы обращают интересы детей к окружающей среде. Среда обучения ориентирована на ребенка. Учебная программа обучает детей отзывчивости и развивает желание овладеть навыками [43].

Вальдорфское образование, созданное австрийским философом Рудольфом Штайнером, фокусируется на ребенке в целом: на теле, уме и духе. Учебная программа предназначена для стимулирования мыслительных процессов, развития чувствительности и повышения творческой и художественной беглости. Учебная программа Вальдорф состоит из рассказывания историй, эстетики (искусства), практических занятий, творческой игры и открытия природы. Современные дошкольные образовательные учреждения, использующие вальдорфское образование, независимы и самоуправляемы

Подход Реджио-Эмилия разработан в небольшом северо-итальянском городе Реджо-Эмилия. Под влиянием конструктивистских теорий и движения за прогрессивное образование он привержен защите прав личности. Ключевые понятия в школе Реджио-Эмилия включают право ребенка на образование, важность межличностных отношений между детьми, воспитателем и родителями, а также взаимодействие детей в работе и в игре. Учебная программа основана на интересах детей и разрабатывается на основе проектов и исследований. Каждый человек играет важную роль в школе, а участие родителей является ключевым аспектом обучения и развития ребенка.

В процессе анализа научной литературы были рассмотрены известные подходы и методики дошкольного образования. Исходя из этого анализа можно сказать, что предложенные методики очень популярны в наше время, и пользуются спросом у современных родителей при выборе дошкольного учреждения для своего ребенка. Разница подходов к одним и тем же вещам

разных методик позволяет родителям выбирать тот вариант обучения, который им кажется наиболее подходящим.

Проведенный теоретический анализ литературных источников показал, что в настоящее время нажитый опыт управления дошкольным образовательным учреждением, созданный и сформированный в прошедший период времени, стал неэффективным. Современный аспект теории менеджмента сориентирован в первую очередь на развитие человека, на развитие социальных ценностей, а для дошкольного образовательного учреждения, которое в полном смысле этого слова является «человеческой организацией», это чрезвычайно важно в современном аспекте.

По мнению, Фоминой Е.А. дошкольное современное образование представляет собой первый и самый важный этап образования, так как в раннем детстве закладываются основы личностного формирования психики, что в дальнейшем оказывает влияние на уровень развития интеллекта, физических интересов и способностей.

Кардинальные социально-экономические и политические изменения, произошедшие в нашей стране в конце XX- начале XXI в., затронули практически все стороны общественной жизни, в том числе и дошкольную педагогику.

В таблице 1 представлены основные этапы развития системы дошкольного образования в Российской Федерации с 1990 года по 2019 год.

Таблица 1 – Основные этапы развития системы дошкольного образования в Российской Федерации с 1990 по 2019 год

Этап развития системы дошкольного образования	Характеристика
Начало 90-х годов прошлого столетия	количество дошкольных образовательных учреждений в Российской Федерации выросло до 88000, в большинстве случаев детские сады были ведомственными, финансирование материальной базы осуществлялось ведомствами, около 66% детей посещали дошкольные образовательные учреждения

## Окончание таблицы 1

Этап развития системы дошкольного образования	Характеристика
Середина 90-х годов прошлого столетия	дошкольные образовательные учреждения из-за сильного снижения рождаемости сильно сокращают, осуществляется передача детских садов государству (муниципалитетам), количество детей, которые посещают детские сады снижается до 55%.
Середина 90-х годов прошлого столетия	Отсутствие возможности финансирования дошкольных образовательных учреждений в полной мере вызвало закрытие 5 тыс. детских садов по Российской Федерации. Существенно выросла родительская плата за посещение ребенком дошкольного образовательного учреждения, спрос на группы младшего и ясельного возраста вырос
2005-2010 годы	система дошкольного образования меняется, появляются другие виды и типы учреждений, которые реализуют программу дошкольного образования, среди которых можно выделить государственные муниципальные учреждения для детей младшего дошкольного возраста. Увеличивается рождаемость, появляется проблема недостатка дошкольных образовательных учреждений
2011-2018 годы	кризис в системе дошкольного образования, охват населения местами в дошкольных образовательных учреждениях снизился до 63%, количество необходимых мест в дошкольных образовательных учреждениях не может быть обеспечено муниципальными дошкольными учреждениями, государство предлагает частному бизнесу также заниматься дошкольным образованием
2019 год и по настоящее время	детские сады перестали работать по единой системе дошкольного образования, внедряется новый спектр программ и педагогических технологий, которые способствуют развитию инициативности и творчества. Но, несмотря на нововведения, во всех населенных пунктах существует острая нехватка дошкольных образовательных учреждений.

События, произошедшие в сфере дошкольного образования за последние 30 лет, обусловлены объективной потребностью в адекватном общественному развитию и развитию образовательной системы изменении, что отражается в осознании педагогической общественностью необходимости существенных изменений прежнего хода функционирования учреждения. Основным механизмом оптимизации развития системы дошкольного образования является поиск и освоение инноваций, способствующих

качественным изменениям в деятельности дошкольного образовательного учреждения.

По мнению автора, данного исследования современное дошкольное образование, обеспечивает свободное, целостное и гармоничное развитие личности ребенка в соответствии с его ритмом и потребностями. Предоставляемое образование должно обеспечивать дифференцированное стимулирование детей, направленное на интеллектуальное, эмоциональное, социальное и физическое развитие каждого ребенка и нацеленное на достижение следующих результатов раннего обучения (от рождения до 6-7 лет). Свободное, целостное и гармоничное развитие личности ребенка должно осуществляться в первую очередь в соответствии с его собственным темпом и общими потребностями, поддерживающее его автономное и творческое обучение.

Необходимо развитие способности взаимодействовать с другими детьми, взрослыми и окружающей средой для приобретения новых знаний, навыков, взглядов и поведения; поощрение исследований, упражнений, тестов и экспериментов в качестве автономного обучения. Необходимы программы открытия каждым ребенком своей личности и автономии, а также формирование положительного образа себя и поддержка ребенка в приобретении знаний, умений, навыков и отношений, необходимых для поступления в школу и на протяжении всей жизни.

Учебная программа дошкольного образования в настоящее время содержит концепцию глобального развития ребенка, которая считается центральной в раннем детстве. Перспектива глобального развития ребенка подчеркивают важные области развития ребенка, учитывая, что в современном обществе подготовка детей к школе и к жизни должна учитывать не только академические навыки, но и в равной степени способности, отношения, связанные с ними, направленные на социально-эмоциональное развитие, включать когнитивное развитие, физическое развитие. Поскольку цели образования в раннем возрасте (от рождения до 6-7 лет) нацелены на глобальное развитие ребенка, цели учебной



программы должны быть сформулированы в интегрированных областях опыта (область языка и общения, область науки, область эстетики и творчества, психомоторная область).

Государственное регулирование деятельности дошкольных образовательных организаций осуществляется в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 01.09.2020) «Об образовании в Российской Федерации» и носит государственно-общественный характер. В соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом дошкольного образования выделяют следующие принципы.

1. Принцип полноценного проживания ребенка всех этапов детства, таких как младенчество, ранний и дошкольный возраст, обогащение детского развития. Реализация данного принципа предполагает максимальное обогащение развития ребенка, в соответствии с широким развертыванием различных видов деятельности, а также для общения детей с их сверстниками и взрослыми людьми. Для каждого возраста ребенка должен быть выбран ведущий вид деятельности.

2. Построение образовательной деятельности в соответствии с индивидуальными особенностями ребенка. Согласно указанному принципу, ребенок становится активным в выборе содержания образования, становится субъектом образования, но в то же время выступает объектом педагогических усилий.

3. Содействие и сотрудничество детей и взрослых, признание ребенка полноценным участником образовательных отношений. Образовательная программа реализуется в течении всего времени пребывания ребенка в детском саду.

4. Поддержка инициативы детей в различных видах деятельности. Реализация данного принципа предполагает: формирование условий для самостоятельной творческой или познавательной деятельности по интересам; оказание помощи (при необходимости) детям в решении проблем организации

игры. Недопустимо диктовать детям, как и во что они должны играть, навязывать им сюжеты игры. Необходимо, создание в группе положительного психологического микроклимата, в равной мере проявляя любовь и заботу ко всем детям. Проявление уважения к индивидуальным вкусам и привычкам детей. Учитывать индивидуальные особенности детей, стремясь найти подход к застенчивым, нерешительным, конфликтным и т.д. детям.

5. Сотрудничество организации с семьей. Взаимодействие детского сада и семьи – необходимое условие полноценного развития дошкольников, так как наилучшие результаты отмечаются там, где педагоги и родители действуют согласованно.

6. Приобщение детей к социокультурным нормам, традициям семьи, общества и государства. Данный принцип носит социально-коммуникативное направление. Цель воспитать достойного члена общества, формировать основы моральных, духовно-нравственных ценностей семьи, общества, государства через организацию пространства, разнообразие материалов, оборудования, которые бы обеспечивали игровую, познавательную, исследовательскую, творческую и двигательную активность дошкольников.

7. Формирование познавательных интересов и познавательных действий ребенка через включение в различные виды деятельности. Интерес к познанию у детей появляется тогда, когда им в доступной форме дают систематизированные знания, отражающие существенные связи в зависимости от тех областей действительности, с которыми он сталкивается в своей повседневной жизни.

8. Возрастная адекватность дошкольного образования (соответствие условий, требований, методов возрасту и особенностям развития). В соответствии с данным принципом должны учитываться возрастные особенности ребенка, формироваться условия развития на основании возраста и особенностей развития.

9. Учет этнокультурной ситуации развития детей.

Существует большое разнообразие методов управления организациями. Наиболее популярна классификация методов управления, учитывающая их содержание, а также направленность и организационную форму.

Содержание методов управления – это специфика способов и приемов управления. Направленность методов управления ориентирована на объект управления. Организационная форма методов управления обозначает то, что воздействие может быть прямым или косвенным, в зависимости от конкретной ситуации.

Итак, перечислим методы управления дошкольными образовательными учреждениями [64]:

1. Организационные и административные методы, реализуются при разработке, утверждении годовых планов, перспективной программы развития дошкольного образовательного учреждения, решений педагогического совета и т.д. С помощью данной группы методов управления поддерживается внутренний распорядок, который предусмотрен Уставом, проводится подбор и расстановка кадровых единиц, формируются условия для рациональной организации дел.

2. Психологические и педагогические методы направляют педагогический коллектив дошкольного образовательного учреждения на творческое решение стоящих перед ними задач. В соответствии с данными методами проводится проектирование социального развития коллектива, формируется благоприятный психологический климат.

3. Методы общественного воздействия охарактеризованы участием педагогов в управлении дошкольным образовательным учреждением на основе здоровой конкуренции, сотрудничества, в виде организации и развития демократических начал в управлении.

4. Экономические методы связаны с осуществлением деятельности руководителя, направленной на адаптацию образовательной организации к изменяющимся социально-экономическим условиям, а также знаниям особенностей рынка, путей рационального использования ресурсов и т.д.

Г.Я. Гольдштейн представляет методы управления в виде схемы, представленной на рисунке 1.

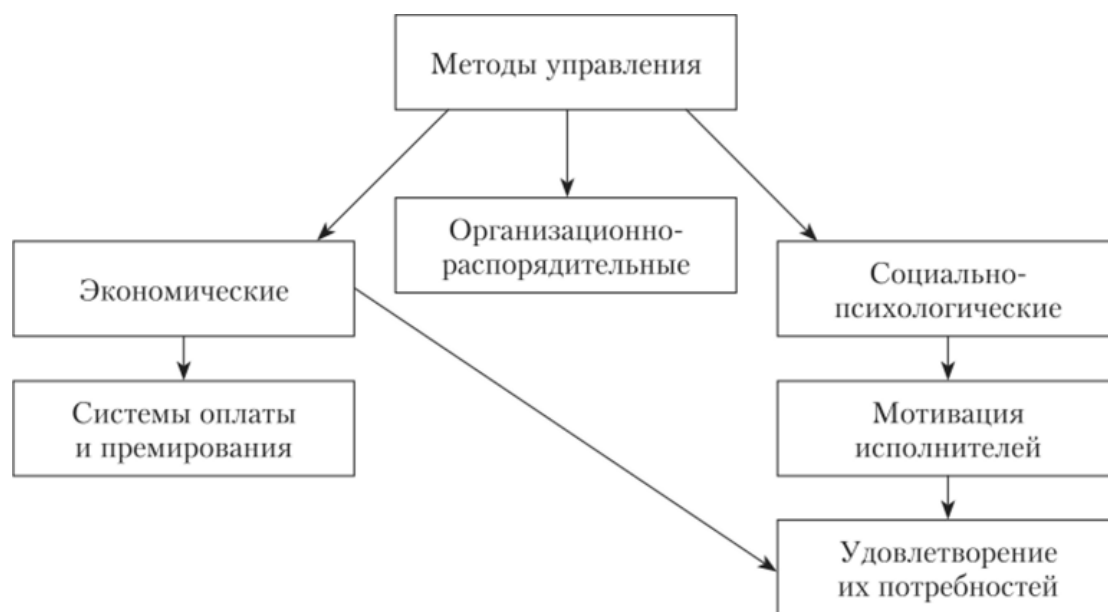


Рисунок 1 – Методы управления в дошкольной образовательной организации

В дошкольном образовательном учреждении применяют три формы проявления административных методов [63,с.97]:

- обязательное предписание (приказ, запрет и т. п.);
- согласительные (консультация, компромисс);
- рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение).

Система административных методов представлена как совокупность двух равнозначных элементов:

1. Воздействия на структуру управления.
2. Воздействия на процесс управления.

Организационное воздействие на структуру управления осуществляется в большинстве случаев путем организационного регламентирования, нормирования, организационного методического инструктирования и проектирования. Воздействие на процесс управления – это методы распорядительного влияния руководителя на коллектив в целом и личности в частности.

В.И. Вилковский и Ю.В. Булыгин предлагают другой подход к классификации методов организационно-административного управления они выделяют: методы организационно-распорядительного (в том числе дисциплинирующие методы) и организационно-стабилизирующего воздействия, которые включают в себя методы организационного регламентирования, нормирования и инструктирования.

Социально-психологические методы управления содержат методы убеждения и методы личного примера.

Задача руководителя – выбрать оптимальные для своей организации методы управления.

## 1.2 Современные управленческие подходы в сфере образования

В рамках данной работы, с учетом специфики деятельности образовательных учреждений, была определена методологическая база исследования. Эффективная и качественная деятельность дошкольного учреждения осуществляется только при планировании собственного перспективного развития в соответствии с ведущими запросами личности, общества, государства.

Взгляды на границы ответственности перед обществом на протяжении все современной истории неоднократно трансформировались, данные изменения определяются как правило состоянием экономики, социальными процессами, которые идут в обществе за развитием технологий.

Понятие «человеческие ресурсы», «управление человеческими ресурсами» было сформулировано в начале 1980-х годов, в самом общем виде характеризовалось как новое понимание понятиями персонал, управление персоналом.

Управление человеческими ресурсами подразумевает под собой более широкую деятельность, чем кадровая работа. Основные задачи управления персоналом состоят в разработке концепции стратегии, оперативных планов на

основе рынка труда, трудового потенциала предприятия, маркетинговой потребности организации в работниках.

Менеджмент представляет собой многоплановое явление, охватывающее происходящие в процессах дошкольного образовательного учреждения, связанное как с ее внутренней жизнью, так и с ее взаимодействием с окружающей средой. Наиболее значимыми подходами в управлении организацией, как видно из анализа научных исследований В.И. Мухина, А.В. Игнатьева, является рассмотрение управления с точки зрения процессов, происходящих внутри, с позиции процессов включения организации во внешнюю среду, и с точки зрения процесса осуществления самой этой деятельности [36].

В менеджменте цель в первую очередь исследуется как системообразующий фактор, определяющий содержание ее деятельности и результат работы. Важность определения цели организации дополнительного образования подтверждается многообразием следующих функций: отражение общей идеи создания и развития; демонстрация окружению необходимости и законности работы; основа планирования деятельности и исходная точка при принятии управленческих решений; мотивирование деятельности членов организации; регулирование поведения сотрудников; стандарт для осуществления контроля над процессом работы и оценки достижений организации.

Управление персоналом представляет собой комплекс методов воздействия на интересы работников для побуждения его к высокопроизводительной деятельности [6].

Важные изменения в экономическом развитии, которые были связаны с переходом от индустриальной стадии развития к постиндустриальной наиболее ярко стали проявляться в последней четверти 20 века. Такие изменения обусловили новый характер взаимоотношений в сфере профессиональной деятельности, в необходимости коренной перестройки организации труда, с учетом внешних и внутренних условий.

Основу социальной среды образовательной организации представляет персонал. Коллектив – это стабильный союз рабочих, подразумевающий под собой единство цели, единство действий и единую систему управления, дисциплины и ответственности. Социальная структура коллектива представляет собой структуру, которая может быть определена составом и сочетанием в ней разных социальных групп. Социальная структура коллектива – представляет собой важнейшую характеристику социального развития, соотношение различных социальных групп, слоев в трудовом коллективе [7].

Социальная структура коллектива определяется разнообразными факторами, которые зависят от организационно-правовой формы предприятия, от уровня профессиональной квалификации, заработной платы сотрудников, половозрастной структуры.

Достаточно сильное влияние на социальную структуру оказывает морально-психологический климат в коллективе, который определяется наличием людей, которые обладают разным темпераментом, характером, целевой личностной ориентацией, мотивацией.

Социальная структура коллектива характеризует трудовой коллектив по показателям, т. е. как совокупность социальных групп, классифицированных по полу, возрасту, национальному и социальному составу, уровню образования, семейному положению [7].

Основной целью управления социально-трудовой сферой образовательного учреждения является повышение качества трудовой жизни, которое достигается путем создания благоприятных условий труда и отдыха работников, повышения образовательного уровня, обеспечение безопасности, удовлетворения и развития потребностей работников, укрепления здоровья.

Основными задачами социального развития являются: стимулирование средствами, как материального вознаграждения, морального поощрения эффективного труда, инициативного и творческого отношения к делу, оптимизация структуры персонала, улучшение экономических, санитарно-

гигиенических и других условий работы, охраны труда, соблюдение социальных гарантий и гражданских прав работников, социального страхования, улучшение социальной инфраструктуры, рост жизненного уровня работников, членов их семей, создание и поддержание в коллективе здоровой социально-психологической атмосферы, оптимальных межличностных и межгрупповых связей, способствующих раскрытию интеллектуального и нравственного потенциала каждой личности, удовлетворенности трудом.

На уровне предприятия улучшение трудовых отношений предполагает социологический анализ факторов, определяющих отношение работников к работе. Методами сбора эмпирических данных о социально-психологическом климате в коллективе могут быть опрос, эксперимент, наблюдение, изучение документов.

Выделяют следующие методы исследования организационного поведения:

1. Опрос – интервью, анкетирование, тестирование, измерение уровня удовлетворенности выполняемой работой, организационной и психологической обстановкой в коллективе.
2. Сбор фиксированной информации – изучение документов, которые приняты в организации (устав организации, корпоративный кодекс поведения, договора, должностные инструкции, положения об отделах, управлениях и т.д.).
3. Наблюдение – изучение обстановки, состояния рабочего места, внешнего облика сотрудников, в соответствии с требованиями корпоративной или организационной культуры.
4. Эксперименты – проведение лабораторных и естественных экспериментов.
5. Использование информации, размещенной в сети Интернет.

Любая социальная общность людей (семья, сотрудники компании) находится под влиянием внешнего мира, и непосредственного окружения внутренней среды. Производственная компания, торговая фирма постоянно анализируют изменения в ближайшем окружении (рынок сбыта, поведение конкурентов, ценовые



тенденции, надежность партнеров и поставщиков) и улучшает систему управления организации.

Устойчивое развитие организаций, рост производственных и финансовых показателей позволяют повысить экономические параметры, т. е. использовать наиболее желанную стратегию роста. Чаще всего приходится использовать ограниченную стратегию роста – планировать медленное и осторожное увеличение экономических и социальных показателей.

Внутренняя среда очень изменчива, поскольку она содержит различные переменные факторы, которые могут менять цели организации в целом или ее отдельных структурных подразделений, в данном случае, часто бывает целесообразно изменить и структуру управления; новые цели требуют изменения решаемых задач или технологий.

Но главным источником изменений в любой модели управления являются люди, их взаимоотношения в процессе производства. Способность сознательно влиять на коллектив для достижения целей организации определяет талант руководителя и успех деятельности организации [9].

Условия труда и его организация оказывают решающее влияние на отношение работников к работе. Основные характеристики условий труда педагогического коллектива:

1. Рабочий режим.
2. Наличие необходимых средств ИКТ, компьютеров, другого оборудования для организации образовательного процесса.
3. Равномерное распределение среди педагогического коллектива общественных обязанностей.
4. Профессиональная поддержка и взаимодействие со специалистами и т. д.

Косвенно влияют на условия работы элементы социальной инфраструктуры: жилищные условия и условия жизни, место жительства работников, развитие транспортных сетей.

Улучшение условий труда, приведение их в соответствие с потребностями и способностями работников, повышение их навыков способствует повышению творческого отношения к работе. Условия труда являются показателем уровня социального развития организации.

Внутренние социальные характеристики включают особенности управленческой работы. Эти функции определяются как характером деятельности административного аппарата, так и задачами, которые он призван выполнять, содержанием управленческой работы.

Представители школы научного менеджмента затрагивали некоторые неформальные аспекты поведения человека на работе, но основной акцент их исследований был сделан на изучение иерархической структуры, специализации и на такие функции менеджмента, как планирование и контроль.

Компьютерные технологии имеют большие перспективы в улучшении информационного обеспечения работы, повышении ее уровня и эффективности.

Пути осуществления социального воздействия:

- целенаправленное формирование персонала организации;
- моральное стимулирование работников;
- использование индивидуальных методов управления поведением;
- осуществление коллективных действий работников и использования их социальной активности.

Существенность социальных выгод в рыночных отношениях усиливается, и их доля устойчиво растет в общей сумме доходов работника.

Социальные выгоды становятся важным и необходимым условием поддержания стабильности и повышения уровня жизни рабочих и их семей.

Такой доход, а также заработная плата и дивиденды напрямую зависят от производительности каждого сотрудника и предприятия в целом, поскольку его источником, как правило, является прибыль, полученная от экономической деятельности.

Следовательно, как участники системы социальных льгот, работники заинтересованы в конечных результатах работы образовательной организации.

Система социальных льгот, предоставленных за счет организации, подразделяется на монетарные и немонетарные льготы.

Монетарные льготы: оплата больничных листов, материальная помощь, доплата к пенсиям, выплаты по случаю рождения ребенка, оплата проезда к месту работы, оплата обедов.

Немонетарные льготы: предоставление путевок в дома отдыха, доставка к месту работы и домой, организация питания, организация культурного отдыха, например, походы в театр, экскурсии, посещение музеев и выставок.

Также применяются психологические воздействия на сотрудников:

1. Использование психологических методов мотивации.
2. Учет индивидуальных особенностей работников (темперамент, характер, способности, ориентации личности, человеческих потребностей).
3. Учет психологических аспектов человеческой деятельности (внимание, эмоции, воля, речи, навыков и умений).

В процессе анализа научной литературы были рассмотрены основные достижения управленческой мысли в области управления и экономики, что позволяет нам выявить три наиболее общих подхода в теории управления системой дошкольного образования: процессный, системный и ситуационный. В настоящее время все более часто применяется процессный подход.

Авторы С.Е. Шишов, М.М. Поташник, Н.А. Веракса, Т.Н. Богуславская процессный подход рассматривают как процесс, серию непрерывных, взаимосвязанных действий. Эти действия называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что состоит из серии взаимосвязанных действий. Анализ литературы дает возможность выделить такие функции: планирование, организация, распорядительство, мотивация, руководство, координация, контроль,

коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство, ведение переговоров или заключение сделок и другие [55].

Процессный подход – это подход к управлению, который рассматривает деятельность организации как набор процессов, предпринимаемых для достижения целей организации. Менеджер, использующий этот подход, проектирует организационные процессы-действия, которые подчеркивают качество и производительность.

Системный подход, представляется такими авторами исследований как С.И. Архангельский, В.П. Беспалько, В.И. Зверева, Г.Н. Сериков, Э.Г. Юдин и многими другими, как направление методологии научного познания и социальной практики, в основе которого лежит рассмотрение объектов как систем. Системный подход ориентирует исследование на рассмотрение целостности объекта, на выявление многообразных типов связей в нем и сведение их в единую теоретическую картину [11, с.306].

При системном подходе специфика объекта системы включает не только особенности составляющих его элементов, а основывается, прежде всего, на характере связей отношений между ключевыми элементами. В соответствии с этим подходом руководители рассматривают организацию как совокупность взаимосвязанных элементов. Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Его центральным моментом является ситуация, т. е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Как и системный, ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководством, это скорее способ мышления об организационных проблемах и их решениях. Он пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. При этом на первый план выдвигаются проблемы гибкости и адаптации к постоянным изменениям внешней среды.

Таким образом, развитие науки управления предлагает разные подходы и содержание управленческой деятельности. Остановимся на некоторых подходах управления развитием образовательного учреждения. К распространенному подходу управления образовательным учреждением следует отнести системный подход.

Образовательное учреждение представляет собой целостную социально-педагогическую систему, управление ею требует адекватного, системного подхода. Образовательное учреждение рассматривают как социально-педагогическую систему в нескольких аспектах: системно-структурном, системно-функциональном, историческом, системно-коммуникативном, информационном и управленческом. К системообразующим относятся все связи управления: субординационные (по вертикали), координационные (по горизонтали), связи преемственности (между детским садом и школой, воспитателями и учителями и т. д.). На основе системного подхода, построены и другие подходы к управлению образовательным учреждением.

В качестве основных подходов к управлению развитием образовательного учреждения авторами исследований Г. Кунц, М.Х. Мескон, Р. Уотерман предлагаются следующие подходы:

1. Системно-деятельностный подход позволяет установить уровень целостности адаптивной образовательной системы, степень взаимосвязи ее целесодействующих элементов, соподчиненность целевых ориентиров в деятельности подсистем разного уровня.

2. Синергетический подход предполагает учет природосообразной самоорганизации субъекта в деятельности любой социально-педагогической системы.

3. Коммуникативно-диалогический подход состоит в установлении взаимодействия всех субъектов, находящихся в открытых и равноправных взаимоотношениях по достижению прогнозируемых результатов.

4. Культурологический подход предполагает объединение в целостном непрерывном образовательном процессе специальных общекультурных и психолого-педагогических блоков знаний по конкретным научным дисциплинам, общечеловеческим и национальным основам культуры, закономерностям развития личности [44, с.203].

5. Личностно-ориентированный подход означает учет природосообразных особенностей каждой личности, предоставление ей своей адаптивной ниши для более полного раскрытия способностей и возможностей ближайшего развития.

6. Интегративно-вариативный подход к управлению развитием образовательного учреждения, который предполагает построение системы управления на основе выбора вариантов интеграции между элементами ее внутренней и внешней среды для нахождения оптимального пути реализации цели и соблюдения права субъектов (детей, родителей, педагогов) на выбор вариантов деятельности для обеспечения ее разнообразия, разноуровневости, интегративности, преемственности в рамках системы.

Таким образом, педагогический аспект интегративно-вариативного подхода предполагает реализацию этого подхода на уровне управляемой подсистемы управления – объекта управления – педагогической системы образовательного учреждения. Управленческий аспект предполагает реализацию этого подхода на уровне управляющей подсистемы – субъекта управления.

На уровне педагогической подсистемы учреждения создание вариантов интеграции должно определяться следующими факторами: потребностями детей, выраженными в социальном заказе; направленностями образования; образовательными программами; уровнями их освоения; формами организации деятельности; ожидаемыми результатами. Можно выделить несколько оснований для выбора вариантов интеграции: социальный заказ на дополнительное образование, в том числе интересы и потребности детей; цели образования детей, а также приоритеты деятельности образовательного учреждения. Выбор вариантов интеграции может определяться также уровнями реализации

интегративно-вариативного подхода к управлению учреждения. Можно выделить уровни по разным основаниям: по субъектам деятельности, по образовательным пространствам, по внутреннему и внешнему управляющему воздействию и др.

Кроме подходов к управленческой деятельности большое внимание следует уделить принципам управления развития образовательного учреждения. В исследованиях выделены принципы управления качеством образовательного учреждения дополнительного образования детей, а именно:

1. Комплексности – анализ качества условий, качества процесса, качества результатов.
2. Объективности – все то, что в педагогической деятельности может быть измерено, должно быть измерено объективно.
3. Преемственности – соответствия качества для различных уровней реализуемых образовательных программ.
4. Перспективности – направленности на решение актуальных задач развития образования.
5. Тотальности – вовлеченности в процесс управления всех.
6. Оптимальности – необходимости и достаточности затрачиваемых усилий, средств и времени для достижения поставленных целей.
7. Уровневости – принятия решений на максимально низком уровне и передача проблемы вверх при невозможности решения на данном уровне.
8. Рефлексивности – в основе анализа деятельности на всех уровнях управления качеством лежит самооценка, самоанализ самоконтроль, т. е. постоянная рефлексия собственной деятельности, оценка достижений и недостатков.

В качестве современных принципов управления, в работе отмечаются такие, как лояльность к работающим, ответственность – обязательное условие успешного управления, коммуникации, пронизывающие организацию сверху вниз, снизу-вверх и по горизонтали, атмосфера, способствующая раскрытию

способностей работающих, своевременная реакция на изменения в окружающей среде, честное отношение и доверие к людям, этика бизнеса и другие.

Проектный подход в области управления дошкольным учреждением рассматривался в исследованиях таких авторов как П.В. Сунцова, П.И. Третьякова, Р.Х. Шакурова, Е.А. Ямбург и многих других. Проектный подход в управлении является методикой организации, координации и контроля достижения значимых и масштабных целей, реализация которых предполагает ограничение по времени и обеспечению материальными, человеческими, финансовыми и другими ресурсами. Проектный подход от других подходов отличается, в первую очередь тем, что направлен на реализацию цели, которая установлена заранее, упор делается на достижение определенного результата, и этот результат важнее, чем способ его достижения. Проект ограничен определенными временными и финансируемыми рамками, реализация каждого этапа осуществляется через достижение определенной цели, все процессы рассчитываются под имеющиеся ресурсы.

На основании проведенного теоретического анализа литературы, можно сделать вывод о том, что организационный цикл менеджмента представляет собой систему организации условий для его реализации, основные функции которого, состоят в планировании, организации, координации, контроле, мотивации, которые связаны между собой и оказывают взаимное влияние друг на друга.

### 1.3 Моделирование управленческого процесса в системе дошкольного образования

Термин «менеджмент» имеет более широкое значение и используется во многих областях деятельности в разных областях управления. В международной практике применяются разнообразные модели менеджмента образовательного учреждения. В данной работе рассмотрим национальные стили управления прежде всего те, которые характерны для США, Германии, Японии и России. Новые процессы и явления, которые происходят в настоящее время в



организациях требуют различного восприятия, поэтому анализ, оценка и ожидание событий и процессов, происходящих в современной экономике, должны основываться на чувствительности и надлежащих инструментах управления, необходимо более глубоко исследовать национальные стили управления, факторы успеха в организациях и т. д. Внутренняя среда организации, а особенно такие ее категории как миссия, стратегия, цели деятельности, организационная структура находятся в прямой зависимости от национальной модели управления [5].

США является одной из самых развитых стран мира. Америка является лидером в современных методах управления. Экономика Америки – свободная экономика, и люди свободно ведут свою жизнь без особых социальных проверок и барьеров. Американский стиль управления можно охарактеризовать как индивидуалистичный подход, поскольку менеджеры подотчетны за решения, принятые в пределах своих сфер ответственности. Хотя важные решения могут обсуждаться в ходе открытого диалога, окончательная ответственность за последствия решения лежит на руководителе.

Американские менеджеры часто игнорируют мнения подчиненных, что приводит к разочарованиям, которые возникают в случае не достижения поставленных целей. Основные особенности американской системы менеджмента состоят в следующем:

1) Процесс принятия решений выполняется довольно быстро и осуществляется на индивидуальной основе. Решения принимаются на разных уровнях управления людьми или руководителями, работающими на этих уровнях.

2) Система придерживается бюрократической и формальной организационной структуры, с конкретной линией индивидуальной ответственности и подотчетности.

3) Американские компании удовлетворяют свои трудовые требования, как правило, путем проведения интервью и приглашения людей, работающих в других компаниях. Это полезно для развития организационной культуры.

4) Люди больше осознают карьеру и честны по отношению к своей профессии, а не к компании, в которой они работают. Фактически, они используют настоящую компанию в качестве шага для продвижения своей карьеры.

5) Американские компании основаны на индивидуальных ценностях. При проведении ежегодной оценки эффективности выбираются наиболее эффективные работники.

6) Программы обучения и развития являются неотъемлемой частью всех типов организаций в Соединенных Штатах Америки.

7) Стиль лидерства является директивным по своей природе, и главные решения принимаются лидерами.

8) Обычно применяется одностороннее общение (сверху вниз).

Американская система управления разработана с учетом вклада различных ученых в области управления. Среди которых можно особенно выделить таких ученых как Генри Варнум Пур, Ф.В. Тейлор, Г. Гант, Х. Эмерсон.

Участниками англо-американской модели управления являются владельцы организации. Отличительные признаки западного стиля управления: отсутствие у сотрудников компании чувства «преданности» к своей работе; решение принимается только одним руководителем, а его подчиненные помогают ему выбрать решение на базе анализа издержек производства и реализации; запрет на смешивание деловых отношений с личными отношениями [3].

Обычно американские руководители действуют прямолинейно и отдают приказы в процессе переговоров на стадии согласования решений, не делают долгих отступлений, а переходят к самой сути вопроса. Главная цель руководителя является достижение договоренностей. Следует отметить, что самым важным условием для американских руководителей является соблюдение законов, нормативных актов и положений местного законодательства, а не получение прибылей или договоренностей о согласованности действий между партнерами. В состав американской делегации обязательно входит

уполномоченный представитель компании, который имеет право на принятие решений и специалист в юриспруденции.

Японское руководство подчеркивает необходимость перетекания информации со стороны компании на уровень руководства (снизу-вверх). Это приводит к тому, что высшее руководство имеет в основном надзорный, а не практический подход. В результате можно заметить, что управление часто возникает на средних уровнях компании. Сила этого подхода, очевидно, заключается в том, что те, кто занимается реализацией решений, активно участвуют в формировании политики управления компанией. Чем выше японский менеджер поднимается внутри организации, тем важнее то, что он выглядит непритязательным и лишенным амбиций. Индивидуальность и сила не рассматриваются как предпосылки для эффективного руководства [4].

Основная задача для японского менеджера – обеспечить среду, в которой может процветать группа. Чтобы достичь этого, он должен быть доступен в любое время и готов поделиться знаниями внутри группы. В обмен на этот открытый подход он ожидает, что члены команды будут держать его в курсе событий. Эта взаимность отношений является основой хорошего управления и командной работы.

Японские менеджеры (по сравнению с американскими менеджерами) более склонны воспринимать взаимные отношения и ценности и воспринимать более высокие уровни самоактуализации, вытекающие из их ролей и позиций. Японские менеджеры, более чем американские менеджеры, усвоили организационные цели, касающиеся высокой производительности, организационного роста и организационной стабильности. Поведенческая значимость достижения личных целей и креативности выше для японских менеджеров, в то время как поведенческая значимость удовлетворенности работой и индивидуальности выше для американских менеджеров. Японские рабочие больше доверяют и принимают управленческие решения, касающиеся применения практики и политики, чем американские рабочие. Японские рабочие ценят работу на высоком уровне

потенциала и помогают другим работникам в большей степени, чем американские рабочие [4].

Японские организации способствуют трудоустройству, медленной оценке и продвижению по службе, неспециализированным карьерным путям, неявным механизмам контроля, коллективному принятию решений, коллективной ответственности и целостной заботе о внутренне согласованных способах, которые приводят к вовлечению работников и, следовательно, к повышению производительности.

Большинство американских менеджеров с трудом понимают Германию. У него есть небольшая доля ресурсов и менее трети населения США. Затраты на оплату труда выше, оплачиваемый отпуск длится как минимум в три раза больше, а сильные профсоюзы принимают активное участие на всех уровнях бизнеса – от местного завода до огромной компании. Однако немецким компаниям удастся выпускать конкурентоспособные на международном рынке продукты в ключевых секторах производства, что делает Германию самой большой конкурентной угрозой для Соединенных Штатов Америки после Японии.

Немецкий стиль управления, так как он развивался на протяжении веков и зарекомендовал себя со времен Второй мировой войны, имеет особый стиль и культуру управления. Немецкий стиль строгий, но не разрушительный, обычно стремится к рыночной доле, а не к доминированию на рынке. Многие соревнуются за конкретную нишу. Немецкие компании «презирают ценовую конкуренцию», вместо этого они участвуют конкуренции на основе превосходства в своих продуктах и услугах. Немецкий менеджер интенсивно концентрируется на двух целях: качестве продукции и обслуживании продукта. Его задача, чтобы его компания была лучшей, и у нее были лучшие продукты. Менеджер и вся его команда сильно ориентированы на продукт, уверены, что хороший продукт будет продаваться сам. Но менеджер также высоко ценит удовлетворение потребностей клиентов, а немцы готовы подгонять продукт в соответствии с пожеланиями клиента.

Немецкий стиль управления отличается дальновидностью и высокой дисциплинированностью, длительным по времени процессом внедрения инноваций в производство и техническое переоснащение производства. Спецификой немецкой модели управления является то, что компания фактически управляется двумя структурами: правлением и наблюдательным советом. Их функции разделены, и никто не может совмещать должности обеих структур. Членами правления будут только сотрудники компании, наблюдательный совет также частично сформирован работниками (в зависимости от размеров компании). Численность наблюдательного совета установлена на основании закона и не может быть изменена акционерами. Истоки немецкой модели менеджмента были заложены выдающимся ученым, социологом и экономистом М. Вебером, который провел ряд исследований по экономике, менеджменту и бизнесу. Его теория управления, также называемая бюрократической теорией, подчеркивала строгие правила и твердое распределение власти. Вебер считал, что обязанности должны быть делегированы на основе навыков и способностей. Национальные черты немецкой модели менеджмента, такие как прилежность, аккуратность, бережливость и любовь к порядку, рациональность воспитывались на протяжении веков. Немецкому менеджменту не свойственны авантюризм и спонтанные решения. Сферы ответственности разделены между сотрудниками в зависимости от занимаемой должности. Менеджеры в большинстве случаев, работают в одной компании на протяжении всей карьеры, продвигаясь по служебной лестнице. Немецкий менеджмент отличается коллегиальностью, согласованностью, преданностью одной компании, внимание к долгосрочным планам развития.

В России одной из первых школ менеджмента, считалась классическая теория управления, сложившаяся во время промышленной революции, когда стали возникать новые проблемы, связанные с заводской системой. Менеджеры не знали, как обучать сотрудников, особенно когда имели дело с повышенной неудовлетворенностью работой, поэтому они начали тестировать свои управленческие решения. В результате классическая теория управления

развивалась благодаря усилиям по поиску «наилучшего способа» для выполнения и управления задачами. Представителями этой школы управления являются А.А. Богданов, А.К. Гастев. Эти теоретики изучали поток информации внутри организации и подчеркивали важность понимания того, как работает организация. А.А. Богданов определил основы общей теории систем, а также ввел понятие обратной связи, т. е. управляемой и управляющей систем, систематизировал закономерности организационной систем разнообразной природы.

Моделирование как правило применяют на всех этапах управленческой деятельности. Необходимость моделирования в вопросах построения системы дополнительного образования обуславливается такими причинами как сложность процессов дополнительного образования, отстраненность во времени закрепления результатов, затруднительность в проверке вариантов решения проблем и т. д.

Модель в качестве специфического объекта, в первую очередь отражает свойства, характеристики и определенные связи процесса управления выполняет такие функции как [69, с.105]:

1. Иллюстративная функция, которая дает возможность наглядно отразить всю сущность управления, построение процесса управления в качестве результатов взаимодействия субъектов и т. д.
2. Объяснительную функцию, которая дает возможность глубже понять процесс управления и сформировать ясные представления об объекте управления.
3. Эвристическую функцию, направленную на открытие новых сторон процесса управления.
4. Критериальную функцию, помогающую выступать модели в качестве образца-мерила для осуществления анализа и оценки результативности всего процесса управления и отдельных его компонентов; прогностическую, связанную с получением информации-прогноза о дальнейшем развитии процесса управления.
5. Преобразующую функцию, способствующую выбору оптимальных путей и способов преобразования субъектов в процессе управления, оптимизации

образовательного пространства региона через интеграцию в нем деятельности учреждений дополнительного и других сфер образования; стимулирования через дополнительное образование (за счет его специфики) развития общего и профессионального образования в рамках единого образовательного пространства; создания педагогических (воспитательных) комплексов, позволяющих объединить возможности дополнительного и других сфер образования в целостном педагогическом процессе как в рамках отдельных учреждений, так и на между учрежденческом уровнях; разработки индивидуальных образовательных маршрутов в развитии личности ребенка в процессе его участия в деятельности организаций дополнительного и других сфер образования.

Модели организации дополнительного образования детей в образовательных учреждениях представлены на рисунке 2.

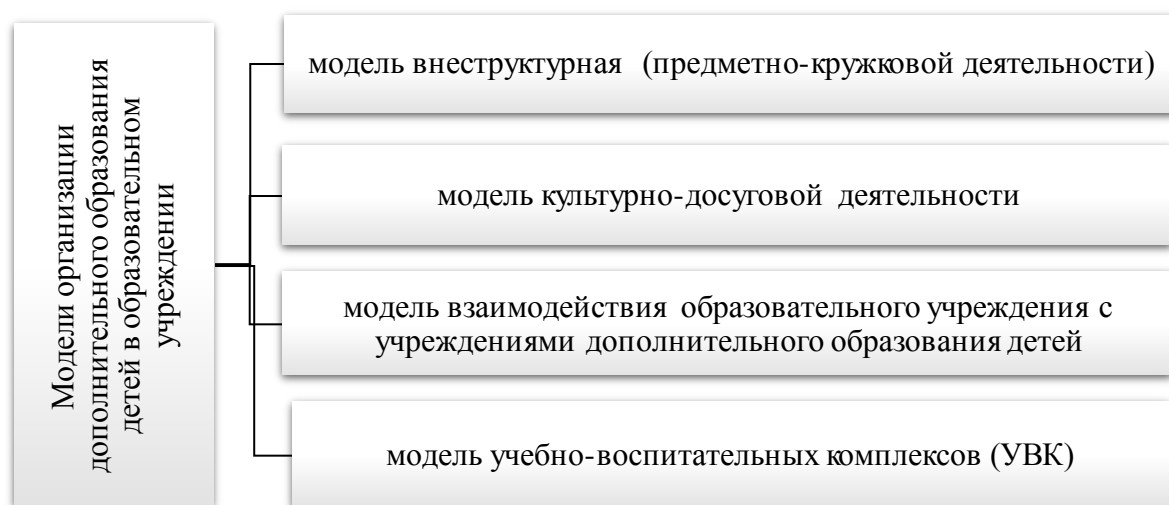


Рисунок 2 – Модели организации дополнительного образования детей в образовательных учреждениях [32, с.55]

Моделирование определяет содержание, методы реализации и ожидаемые результаты деятельности. Дополнительное образование в дошкольном учреждении в первую очередь рассматривается как открытая социальная педагогическая системы, в которой наиболее важные стороны подлежат

отображению в моделях: основные компоненты системы, наиболее значимые связи между составными частями системы, причинно-следственные отношения изучаемой системы с другими явлениями, основные количественные и качественные характеристики функционирования системы.

Необходимость моделирования обуславливается такими причинами как сложность социальных и педагогических процессов, отсроченностью во времени результатов социального становления ребенка, трудностью с проверкой разнообразных вариантов решения проблемы и т. д.

На рисунке 3 представлена модель организации менеджмента дополнительного образования в рамках дошкольного образовательного учреждения.



Рисунок 3 – Модель организации менеджмента дополнительного образования в рамках дошкольного образовательного учреждения

Выделяют следующие компоненты модели управленческой деятельности в сфере дополнительного образования дошкольных учреждений: цели, содержание, методы, результат.



Под содержанием, в системе дополнительного образования, предусматривается организация и контроль работы всех сфер организации образовательной деятельности: выявление потребностей в дополнительном образовании, подбор персонала, организация образовательного процесса, работа с родителями и т. д.

Методами называют совокупность общих способов решения социальных и педагогических задач для осуществления социального взаимодействия. Под результатом чаще всего понимают конечный итог, в соответствии с которым осуществляется итог деятельности.

Для моделирования дополнительного образования необходимо выполнение следующих условий:

1. Цели образовательного процесса дополнительного образования должны соответствовать социальному заказу на деятельность.

2. Содержание образовательного процесса дополнительного образования дошкольного учреждения должно соответствовать целям, функциям, быть разнообразным, разноуровневым, практически значимым, комплексным.

3. Методы организации образовательного процесса должны соответствовать целям и содержанию образовательного процесса дополнительного образования дошкольного учреждения, профилю деятельности, быть разнообразными и эффективными.

4. Результаты образовательного процесса дополнительного образования дошкольного учреждения должны отвечать целям, быть разноуровневыми, комплексными, масштабными, стабильными.

Педагогический менеджмент ставит своей целью такое управление образовательными учреждениями и процессом обучения, сущностью которого являются человекоцентрический подход и ориентация на конечную цель с непрерывным контролем и корректировкой деятельности. В дошкольном учреждении условно можно выделить два уровня менеджмента: руководитель – коллектив педагогов и сотрудников; педагог – дети.

Целью первого уровня менеджмента является обеспечение продуктивной деятельности сотрудников через развитие, саморазвитие их творческого потенциала. Целью второго уровня правомерно считать осуществление оптимального управления образовательным процессом при максимальном раскрытии и развитии возможностей и способностей каждого ребенка.

В задачи моделирования образовательной деятельности по мнению таких авторов, как М.М. Поташник, В.А. Сластенин, К.М. Ушаков и многих других включается целая совокупность разнообразных мероприятий, которые в первую очередь направлены на формирование эффективного, устойчивого функционирования всего образовательного процесса в дошкольном учреждении. Среди них в исследованиях особо выделяются организационные, методические, дидактические, воспитательные, кадровые, плановые, снабженческие, информационные и имиджевые, контрольные мероприятия, а также мероприятия, которые приводятся в целях управления деятельностью педагогического коллектива дошкольного учреждения, управления деятельностью выпускников, управления деятельностью трудового коллектива. Функции руководителя при формировании образовательного процесса, по мнению В.А. Ситарова состоят в определении нуждающихся в обучении, в подборе персонала необходимой квалификации, в концентрации в одном месте субъектов учения и обучения, в запуске процесса и обеспечении его всеми необходимыми средствами, в стимулировании, контроле, корректировке течения процесса, в получении необходимого уровня качества, в получении ресурсов на распределение и развитие.

Процесс моделирования достаточно сложен и состоит из следующих этапов:

1. Формулировка целей, постановка задач.
2. Выбор функции, в рамках которой может быть реализована сформулированная цель.

3. Выявление из множества известных свойств и характеристик выбранной функции, наиболее существенных для реализации цели и решения поставленных задач.

4. Экспериментальное исследование модели. На этом этапе организован эксперимент или проведено апробирование модели в сходных условиях. Проводиться корректировка в соответствии с результатами эксперимента.

5. Разработка плана практических действий по внедрению модели в социально-педагогическую деятельность системы дополнительного образования.

6. Реализация разработанного плана, достижение намеченной цели.

Эффективность управления образовательным учреждением – это результат достижения целей управленческой деятельности, а действенность управления образовательным учреждением – это результат достижения целей образовательного учреждения. Если нужные свойства результата достигаются быстро и с экономией ресурсов, правомерно говорить об эффективном управлении образовательной организацией. От того, насколько полно, целесообразно, реально и конкретно распределены функциональные и должностные обязанности между руководителями образовательной организации, зависит эффективность управляющей системы, а, следовательно, и жизнедеятельности дошкольного учреждения в целом.

#### Выводы по первому разделу

В данной главе были рассмотрены теоретические аспекты и основные подходы к управлению организацией в сфере образования дошкольных образовательных учреждений, формы и методы управления социально-экономическими системами в дошкольных образовательных учреждениях, а также моделирование управленческого процесса в системе дошкольного образования

1. Основными принципами управления социально-экономическими системами являются:

- принцип целенаправленности. Включает в себя целевую ориентацию организации;
- принцип непротиворечивости осуществляемых управляющих воздействий;
- принцип единства компетенции в принятии решений и ответственности за их последствия;
- принцип модели достижения цели, то есть придерживание организации какой-либо модели поведения.

2. Основными методами управления социально-экономическими системами являются организационно-административные, экономические и социально-психологические методы.

В качестве основных подходов к управлению развитием образовательного учреждения предлагаются следующие подходы: системно-деятельностный, синергетический, коммуникативно-диалогический, культурологический, личностно-ориентированный и интегративно-вариативный подходы.

Моделирование управленческой деятельности позволяет осмыслить процесс управления образовательной организацией в различных условиях, приводящих к достижению намеченных целей. Основные этапы управленческого моделирования: постановка задач, построение модели, проверка модели на достоверность, применение модели.

## 2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

### 2.1 Зарубежный и отечественный опыт управления системой дополнительного образования

В процессе изучения зарубежного и отечественного опыта управления образовательными организациями, в том числе дошкольными образовательными учреждениями, были рассмотрены работы ряда представителей зарубежной и отечественной мысли, таких как Ф. Фребеля, Джон Дьюи, Ст. Холла, Ж. Пиаже и Э. Эриксона.

Были выделены несколько подходов, концепций в области управления образованием. Вопрос выбора модели управления - одно из самых актуальных в современном менеджменте. Абсолютное большинство управленцев связывают свои или чужие успехи с определенной моделью управления. Чаще всего под моделью управления понимают теоретически выстроенную совокупность представлений о том, как выглядит система управления, как она влияет на объект управления, как адаптируется к изменениям во внешней среде, чтобы управляемая организация могла достичь поставленных целей, устойчиво развиваться и обеспечивать свою жизнеспособность. Основными компонентами управленческой модели являются: базовые принципы менеджмента, стратегическое видение, целевые установки и задачи, характер воздействия внешней среды, структура и порядок взаимодействия элементов организации, организационная культура, движущие силы развития и мотивационная политика. Сложность организаций и разнообразие функций, которые они выполняют определяют использование различных управленческих моделей, а также их комбинации при возникновении тех или иных условий функционирования.

В литературе по менеджменту нет единой точки зрения относительно типологии управленческих моделей. В рамках данного исследования были выделены такие, что нашему мнению, интересны по элементным составам и

практико-ориентированными для выстраивания эффективной управленческой модели.

Первая группа классифицирует модели по происхождению, рассмотрение наиболее успешных национальных моделей управления (японской, американской, западноевропейской) дает возможность выделить в них те элементы, соответствующие отечественным традициям, ментальности и культуре. Эффективная национальная модель управления должна органично сочетать в себе основы национального опыта с ведущей управленческой теорией и практикой, произведенных и испытанных при решении аналогичных социально-экономических задач в разных странах мира. Слепое копирование любой из приведенных моделей опасно и неэффективно.

В основе второй группы моделей лежит классификация, приведенная авторами, как целевые управленческие модели, раскрывающие действия и усилия управления по определению и достижения целевых стратегических установок, без учета которых ни одно дошкольное учреждение не может эффективно развиваться.

Третья группа классифицирует управленческие модели по характеру реализации властных полномочий и стилей управления, без учета которых невозможно осуществлять эффективный управляемый влияние на организацию дошкольного образования.

Четвертая группа моделей наиболее точно соответствует концепции системности организации, без учета которой, в современных меняющихся условиях внешней и внутренней среды невозможно эффективно и системно управлять организациями.

Традиционные американские дошкольные программы неоднократно упоминались как низкокачественные по сравнению с дошкольными программами в других странах. Причин множество: от отсутствия государственного финансирования и недостаточно образованных педагогов до разнообразной нормативной политики. Пытаясь приспособить свою демографическую

клиентуру, поставщики услуг раннего детства предлагали образовательные философии, варьирующиеся от игровых программ до академических ориентированных программ, и многие из них пытались найти баланс, предлагая сочетание двух [37].

Как результат, средний, традиционный американский дошкольный педагог придерживается теорий развития ребенка Ж. Пиаже и Э. Эриксона и следует довольно упрощенному распорядку дня, управляемому педагогом. Учебная программа обычно состоит из ежемесячных тематических блоков, основанных на эзотерических темах, предположительно представляющих интерес для большинства детей младшего возраста, разработанных таким образом, чтобы их можно было представить соответствующим образом, но часто не имеющим глубины и реальной образовательной ценности. Монтессорианское влияние очевидно в том, что традиционные дошкольные учреждения включают в себя детскую мебель, учебные центры и миниатюрные инструменты, и оборудование.

За последние десять лет традиционные американские дошкольные программы столкнулись с трудностями, чтобы доказать достоинства своих игровых программ. Как на федеральном уровне, так и на уровне штатов стандарты раннего обучения теперь являются частью основанного на национальных стандартах образовательного климата. Многие штаты разработали системы оценки качества, чтобы определить программы с педагогами и детьми, результаты обучения которых, соответствуют государственным стандартам.

Дошкольное образование и уход (ЕСЕС) в США включены в широкий спектр программ неполного дня, полного учебного дня и полного рабочего дня в рамках образовательных, социальных и коммерческих программ, финансируемых и предоставляемых в различных формах и способах. Как в государственных, так и в частных организациях, программы разработаны в преимуществе своем с акцентом на компонент «заботы» в ЕСЕС, а иногда с упором на «образование» или с равным вниманием к обоим. Хотя, проведенные теоретические и практические исследования ЕСЕС все больше убеждают в необходимости интеграции всех

этих типов программ, категориальное финансирование в сочетании с различными социальными ценностями продолжает поддерживать различия. Результатом является фрагментированная система дошкольного образования и воспитания, в том числе в области дополнительного образования, разностороннего качества и с перекосом доступа, но с некоторым движением в последние годы в сторону интеграции дошкольного образования и ухода с системой дополнительного образования [72].

В детских садах дошкольные программы в США рассчитаны в основном на год, проводятся до поступления в начальную школу, в основном для 5-летних детей. Такие программы могут быть рассчитаны на полдня или полный день

Программа «Head Start», компенсационная дошкольная программа, начатая в 1965 году, представляет собой финансируемую из федерального бюджета дошкольную программу, рассчитанную в основном на полдня, ориентированную на детей из бедных семей и в первую очередь, предназначенную для детей 3-4 лет. Обеспечивает всестороннее образование, здоровье, питание, социальные и другие услуги [74].

Групповые семейные детские сады – это частные дома, в которых могут одновременно обучаться до 12 детей. Количество часов и дней ухода оговаривается между родителем и поставщиком услуг отдельно, но обычно они доступны для удовлетворения потребностей родителей, работающих полный рабочий день, в течение всего года. В некоторых штатах указано максимальное количество младенцев и детей ясельного возраста, за которыми поставщик услуг может ухаживать дома. Семейный уход за детьми может обеспечивать уход в обычные часы или в нерегулярные часы (например, ночью или в выходные).

Как правило, политика ЕСЕС распространяется на детей от рождения до возраста обязательного школьного образования, установленного государством. Возраст обязательного школьного образования определяется законами штата и колеблется от пяти до восьми лет.



В США приняты следующие программы, поддерживающие раннее дошкольное обучение:

1) гранты на дошкольное развитие поддерживают государства в создании или улучшении инфраструктуры дошкольных программ, которая позволит предоставлять высококачественные дошкольные услуги детям, расширению высококачественных дошкольных программ в целевых сообществах, которые будут служить моделями для расширения дошкольного учреждения для всех четырехлетних детей из семей с низким и средним достатком;

2) программа «Гонка к вершине – вызов в раннем обучении» поддерживает усилия штатов по разработке всеобъемлющих планов по созданию скоординированных систем раннего обучения и развития и совершенствования программ, чтобы больше детей, особенно с высокими потребностями, пошли в Детский сад, готовых добиться успеха в своем развитии;

3) государственные гранты IDEA Part C для младенцев и детей ясельного возраста, которые обеспечивают предоставление соответствующих услуг раннего обучения для младенцев и детей ясельного возраста с ограниченными возможностями здоровья и их семей.

4) государственные гранты дошкольного образования IDEA Part B предоставляют специальное образование и сопутствующие услуги детям с ограниченными возможностями здоровья в возрасте от 3 до 5 лет.  
Государственные гранты IDEA Part B

В основном все программы поддерживают повышение успеваемости обучающихся с целью расширения внедрения инновационных практик и инвестиций в них. Программа комплексной грамотности «Стремление читателей» Разрабатывает и поддерживает комплексную инициативу по обучению грамоте от рождения.

Телевидение с запуском проекта «Готов учиться» поддерживает разработку образовательных программ и материалов для повышения готовности детей младшего возраста к школе.

«Общественные учебные центры 21-го века» предоставляют возможности академического обогащения во внеклассные часы для маленьких детей. Применяются также демонстрационные гранты для индийских детей. Поддерживают проекты подготовки трех и четырехлетних индийских детей к школе.

В настоящее время применяется программа K12 для детского сада, которая включает возможности онлайн-обучения и практические занятия с манипуляторами и другими материалами, подходящими для маленьких детских рук. Курс, разработанный для данной программы для дошкольного учебного заведения, включает в себя:

1) Языковое искусство (английский язык): учащиеся детского сада онлайн получают структурированные уроки по навыкам готовности с акцентом на фонетику, языковые навыки, литературу и почерк, чтобы помочь развить понимание, пополнить словарный запас и продвинуть на всю жизнь интерес к чтению.

2) Математика: учащихся знакомят с числами до 30. Они учатся посредством чтения, письма, счета, сравнения, упорядочивания, сложения и вычитания. Учащиеся решают задачи и сталкиваются с ранними представлениями о числовой стоимости, времени, длине, весе и вместимости. Также они изучают двух и трехмерные фигуры.

3) Естественные науки: обучающиеся начинают развивать наблюдательность по мере того, как они узнают о пяти чувствах, строении земли и основных потребностях растений и животных, также изучают измерение, материю, сезонный цикл, планету Земля, законы движения и астрономию.

4) История: обучающиеся изучают основы мировой географии и знакомятся с американской историей и обществоведением. Дополнительные занятия вводят символы, представляющие свободу Америки; законы, права и обязанности граждан; культура и традиции США; и основные экономические концепции.

5) Мировые языки: новички в изучении мировых языков обучаются с помощью контекстной интерпретации и имитации. Это увлекательное приключение для детских умов включает в себя интегрированные игровые награды, которые поддерживают мотивацию детей.

6) Искусство: детей знакомят с линиями, формой, цветом и многим другим. Они узнают о портретах и пейзажах, а также о реалистическом и абстрактном искусстве, изучают картины, скульптуру и архитектуру, а также создают произведения искусства, похожие на те, которые они изучали.

7) Музыка: учащиеся развивают базовые навыки с помощью пения, танцев, виртуальных инструментов, карт прослушивания и аутентичных звукозаписей. Они узнают о музыкальных элементах, изучают музыку, которая популярна по всему миру и исполняют сезонные и праздничные песни.

В Японии наряду с дошкольным образованием на высоком уровне развита система дополнительного образования: разнообразные кружки и студии, направленные на выявление талантов и творческих способностей у каждого ребенка.

Рассмотрим опыт Венгрии в управлении системой дополнительного образования. Статическое описание венгерской системы дополнительного образования фокусируется на децентрализованном характере управления. Динамическое управление подчеркивает конкуренцию образовательных учреждений как ключевой элемент системы.

Характерной чертой венгерского управления дополнительным образованием является то, что центральные власти не смогли защитить сектор образования от внешних социально-экономических вызовов последнего десятилетия. Однако были предприняты усилия, чтобы стать более открытыми к внешним вызовам. В течение последних десятилетий эти внешние вызовы были переведены и внесены в систему дополнительного образования с помощью различных политических инструментов и механизмов. Самая важная проблема – это неуклонный демографический спад (то есть быстрое сокращение численности населения), что

напрямую отражается на механизме подушевого финансирования. Кроме того, Закон об образовании 1985 г. упразднил образовательные округа и ввел свободный выбор дошкольного учреждения родителями. Как следствие, дошкольные учреждения заинтересованы в привлечении детей. А те дошкольные учреждения, у которых нет достаточного количества воспитанников часто «рационализируются» (т.е. закрываются или объединяются с другими дошкольными учреждениями).

Руководители дошкольных образовательных учреждений совместно с педагогическим коллективом могут создавать свои собственные программы, чтобы сделать возможным выбор системы дополнительного образования и собрать лучший состав воспитанников. Одним из наиболее заметных результатов данного подхода является новый тип учреждения дошкольного дополнительного образования со смешанным профилем (по желанию предлагающий как общие, так и профессиональные программы). Ранее образование предоставлялось в строго разделенных типах учреждений; в настоящее время большинство дошкольных образовательных учреждений предлагают тщательно продуманный набор программ. Эта среда помогла создать культуру конкуренции: широко распространено мнение, что дошкольные учреждения несут ответственность за свои результаты.

Министерство просвещения Российской Федерации занимается реализацией мер, направленных на обеспечение полной доступности дошкольного образования к 2021 году, для детей от 2 месяцев до 7 лет. Данные меры включают в себя формирование дополнительных мест в дошкольных организациях для детей раннего возраста. В детских садах в настоящее время создаются новые дошкольные группы для того, чтобы дети пребывали в них в течении кратковременного периода. Подобные группы открывают при профессиональных образовательных организациях, в том числе в организациях высшего и дополнительного образования.

Если посмотреть на прогноз, который представляет Организация Объединенных Наций, то можно увидеть, что прогнозируемый рост населения к 2050 году составит 9.2 млрд. человек. Наибольший рост численности населения будет в таких регионах, как Южная Африка, Азия, Латинская Америка, а наименьший в Европе, Северной Америке и Австралии. Самыми большими государствами будут Индия (1134 млрд. человек) и Китай (1313 млрд. чел.), а население Эфиопии и Конго станет больше, чем население Японии (128 млрд. человек) и Российской Федерации (144 млрд. человек). Развитие и благополучие Российской Федерации определяется не только природными богатствами, но и человеческими ресурсами, которые связаны со сложившейся в стране демографической ситуацией.

На протяжении последнего времени в России наблюдается увеличение показателя рождаемости, аналогичная тенденция характерна и для Екатеринбурга. Спрос на детские сады также возрос, но сокращение количества детских садов в периоды низкой рождаемости привело к дефициту мест в детских садах, данная проблема является достаточно острой, несмотря на то, что за последние четыре года в детских садах города было обеспечено более 2500 дополнительных мест. Решение проблемы нехватки детских садов находится под постоянным контролем у руководства государства и региональных властей.

На детские сады существует стабильный спрос, который в будущем будет только увеличиваться. Большинство родителей, выбирая для своего ребенка дошкольное учреждение, хотят обеспечить индивидуальный подход для своего ребенка, разнообразные программы обучения и воспитания, сбалансированное питание и приемлемые условия для развития.

Детский сад представляет образовательное учреждение зарегистрированное в соответствии с требованиями законодательства, которое ведет свою деятельность в соответствии с законом «Об образовании», имеет действующую лицензию, помещение в соответствии с требованиями для дошкольного образовательного учреждения. По состоянию на 2019 год в Екатеринбург осуществляли

деятельность 349 государственных дошкольных образовательных учреждения и 119 частных, 39 детских сада осуществляли свою деятельность в форме домашних детских садов. В 2017 данный показатель составлял 340 государственных дошкольных образовательных учреждения, 106 частных, 32 детских сада осуществляли свою деятельность в форме домашних детских садов (рисунок 4).

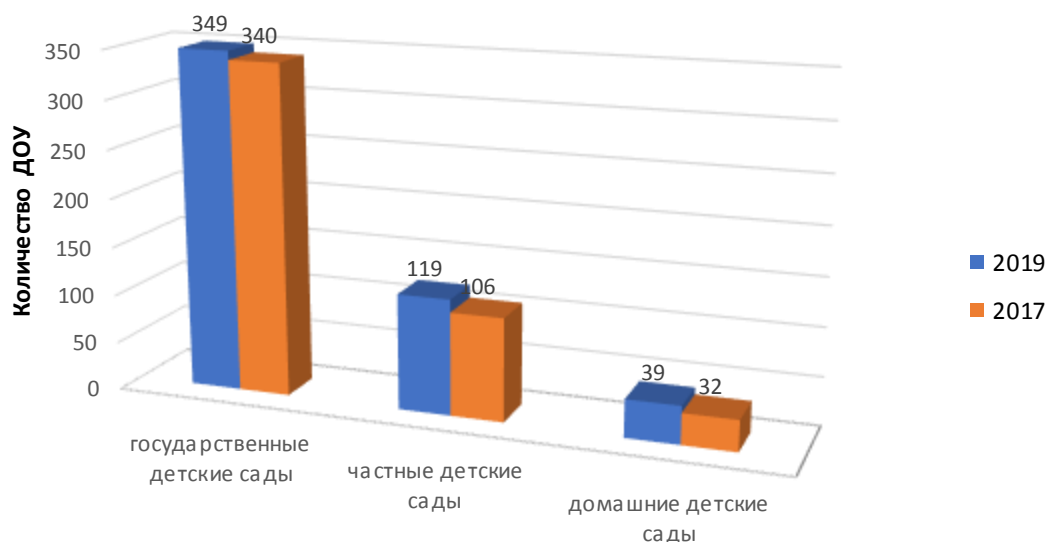


Рисунок 4 – Количество детских садов в г. Екатеринбург в 2017–2019 годах

Наблюдается увеличение частных детских садов (12,26%) и домашних детских садов (21,87%), рост в данном случае обусловлен в большей степени нехваткой детских садов в городе.

Институт изучения детства, семьи и воспитания РАО провел исследование в 2017 году детских садов в Российской Федерации, в результате которого были получены следующие данные. 1990–х годах были проведены рыночные реформы в Российской Федерации, которые способствовали уменьшению населения и его качественного изменения, как следствие и возникла несбалансированной различных его элементов [24]. Основным препятствием, стоящим на пути развития инфраструктуры в стране, значительное большинство (72%) опрошенных назвали недостаточную прозрачность процесса принятия решений по реализации проектов, коррумпированность, недоступность услуг. В качестве других значительных препятствий были названы слабая подготовка проектов частных детских садов (39%) и недостатки законодательной базы (36%).

По результатам проведения данного исследования ни одно дошкольное учреждение Екатеринбург не получило оценку «отлично» или «хорошо», оценку удовлетворительно получили 66 детских садов, остальные респонденты оценили на оценку «неудовлетворительно». В данный момент в России действуют 49,4 тысячи дошкольных образовательных организаций, которые посещают более 7 миллионов дошкольников. В исследовании 2017 года приняли участие почти 9 тысяч детских садов из 57 регионов страны.

Основная цель деятельности управления дополнительным образованием в Российской Федерации подведомственных образовательных учреждений – формирование открытой, саморазвивающейся, информационно-технологической образовательной системы, способной в полной мере удовлетворять образовательные запросы личности и социума, обеспечивать доступность качественного образования. В настоящее время сеть образовательных учреждений предоставляет широкие возможности для выбора образовательных услуг для детей дошкольного возраста.

Современная структура Федеральной системы дополнительного образования РФ включает:

1) Федеральные государственные образовательные стандарты и федеральные государственные требования, образовательные стандарты, образовательные программы различных видов, уровней и/или разной направленности.

2) Организации, осуществляющие образовательную деятельность, педагогических работников, обучающихся и родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся.

3) Федеральные государственные органы и органы государственной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющие государственное управление в сфере образования, и органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования, созданные ими консультативные, совещательные и иные органы.

4) Организации, осуществляющие обеспечение образовательной деятельности, оценку качества образования.

5) Объединения юридических лиц, работодателей и их объединений, общественные объединения, осуществляющие деятельность в сфере образования.

В ФЗ «Закон об образовании в РФ» от 26.12.2012 в статье 75 говорится о том, что дополнительное образование детей направлено на формирование и развитие творческих способностей детей, удовлетворение их индивидуальных потребностей в интеллектуальном, нравственном и физическом совершенствовании, формирование культуры здорового и безопасного образа жизни, укрепление здоровья, а также на организацию их свободного времени. Дополнительное образование детей обеспечивает их адаптацию к жизни в обществе, профессиональную ориентацию, а также выявление и поддержку детей, проявивших выдающиеся способности.

Говоря о системе дополнительного образования, В.А. Березина рассматривает важный принцип классификации направлений в дополнительном образовании. В соответствии с ним в настоящее время дополнительное образование развивается по шести основным направлениям: техническое, социально-педагогическое, художественно-эстетическое, физкультурно-спортивное, естественнонаучное, туристско-краеведческое.

Таблица 2 – Количество творческих объединений и число обучающихся по основным направлениям деятельности в системе дополнительного образования детей России (на 01.01.2018г.)

Направление деятельности	Количество творческих объединений	Количество обучающихся, тыс. чел.	Количество обучающихся, %
Художественно-эстетическое	104 796	1 500	28
Техническое	51 060	685	13
Физкультурно-спортивное	40 669	2 500	44
Социально-педагогическое	25 897	383	7
Туристско-краеведческое	18 684	279	6
Естественно-научное	14 614	82	2
Итого	241 106	5 347	100



Статистика показывает, что наиболее активно развиваются объединения художественно-эстетического, физкультурно-спортивное и техническое направление, в меньшей степени развиты естественно-научное и туристско-краеведческое направления.

Приоритетными направлениями и видами деятельности среди девочек являются художественное образование, особенно музыка и вокал (50,9%), хореография (30,9%) и прикладное творчество (29,1%), чуть меньше – спорт (25,5%). Среди мальчиков наибольшей популярностью пользуются занятия техническим творчеством, спортом, музыкой и информатикой [13, с.19].

В настоящее время в Свердловской области зарегистрировано 460 организаций, оказывающих услуги дополнительного образования, где дети занимаются спортом, туризмом, краеведением, изучают искусство.

Дополнительное образование детей имеет большие возможности для развития творческих способностей ребенка, его самоопределения. Выявлено, что формированию положительной мотивации учения и общественно полезной деятельности способствуют общее положительное отношение к дополнительному образованию [17, с.202].

## 2.2 Характеристика и анализ деятельности МАДОУ Детский сад № 53

Муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение Детский сад № 53 было создано на основании Распоряжения Управления образования Администрации города Екатеринбурга от 26.08.2013 № 1487/46/36 в целях реализации целевой программы «Развитие сети дошкольных образовательных учреждений в муниципальном образовании «город Екатеринбург».

Учредителем является Департамент образования Администрации города Екатеринбурга.

В оперативном управлении МАДОУ Детский сад № 53 находится отдельно стоящее здание общей площадью 5 885,7 кв. м. построенное по современному проекту и имеющее оригинальную архитектуру. Территория МАДОУ Детский сад № 53 занимает 11 312 кв. м.

Режим работы МАДОУ детский сад № 53 – пятидневный. Образовательный процесс организован с 7.30 до 18.00 в течении 10,5 часов.

МАДОУ Детский сад № 53 осуществляет образовательную деятельность на основании Лицензии, выданной Министерством общего и профессионального образования Свердловской области, реализуя Основную образовательную программу и широкий спектр общеразвивающих программ дополнительного образования (художественно-эстетического, социально-педагогического, технического и физкультурно-оздоровительного направления).

В МАДОУ Детский сад № 53 функционирует 12 групп, в которых, в соответствии с муниципальным заданием, получают образование 384 детей в возрасте от 2 до 7 лет. Дизайн и материально-техническая база организации помещений целесообразны, динамичны и направлены на развитие личности ребенка, удовлетворение образовательных потребностей микросоциума.

Воспитанники МАДОУ Детский сад № 53 принимают активное участие в районных, городских, областных конкурсах. Руководитель, педагоги и воспитанники были неоднократно отмечены благодарственными письмами Управления образования Администрации города Екатеринбурга за активность и системность в работе с одаренными детьми (Распоряжение Управления образования Администрации города Екатеринбурга № 1020/46/36 от 06.05.2016 года).

По состоянию на 01.09.2019 года педагогический состав МАДОУ Детский сад № 53 укомплектован полностью. Квалификация сотрудников администрации МАДОУ Детский сад № 53 соответствует требованиям законодательства: руководитель и его заместители имеют высшее образование по профилю деятельности.

Управление детским садом № 53 осуществляется в соответствии с Уставом ДООУ и законом РФ «Об образовании», строится на принципах единоначалия и самоуправления. В детском саду реализуется возможность участия в управлении учреждением всех участников образовательного процесса. В соответствии с Уставом общественная структура управления ДООУ представлена Общим собранием работников МАДОУ, Педагогическим советом, Наблюдательным советом, советом родителей.

МАДОУ Детский сад № 53 работает в тесном взаимодействии с расположенными в микрорайоне образовательными учреждениями, а также использует для образовательных целей ресурсы социокультурных учреждений города. (Рисунок 5)

Музей истории Екатеринбурга	Свердловская государствен ная академическая филармония	МБУ Екатеринбургский Центр психолого- педагогической поддержки несовершеннолетн их «Диалог»		Екатеринбургский музей изобразительных искусств
МАУ ДО Городской Дворец творчества детей и молодёжи «Одаренность и технологии»		<b>МАДОУ детский сад № 53</b>		Уральский государственный педагогический университет
ГБПОУ СО «Свердловский областной педагогический колледж»	Наблюдательный совет	Педагогический совет	Совет родителей	МБУ ИМЦ «Екатеринбургский Дом Учителя»
МУ детская поликлиника №5	МАДОУ детские сады № 553, 23, 32, МБДОУ- детский сад 160			Фольклорный центр «Красная горка»

Рисунок 5 – Социальные партнеры МАДОУ Детский сад № 53.

МАДОУ Детский сад №53 осуществляет инновационную деятельность по следующим направлениям, которые представлены на рисунке 6.

- МАДОУ детский сад № 53 получил статус "Экспериментальная площадка УрГПУ"
- Городское мероприятие в рамках проекта "Детская Академия Изобретательства"
- Институт педагогики и психологии детства УрГПУ Управление образования Администрации г. Екатеринбурга представляют проект «Детская академия изобретательства»
- "Город Техно Творчество"
- Образовательный тур «Реализация комплексной программы развития творческих способностей детей «Детская Академия изобретательства»
- Участие в Образовательном форуме г. Екатеринбурга
- Большая игра "Там на неведомых дорожках..."
- Проектирование творческой образовательной среды в период детства
- Открытие Детской Академии изобретательства 2020

## Рисунок 6 – Инновационная деятельность МАДОУ Детский сад №53

Рассмотрим ресурсное обеспечение МАДОУ Детский сад №53.

Основными фондами дошкольного учреждения являются: само помещение ДОУ, вспомогательные помещения, детские и спортивная площадка, мебель и оборудование для пищеблока, медицинского кабинета и прачечной; мебель и оборудование (компьютерная техника и т.д.) кабинетов заведующей, старшего воспитателя, заведующей хозяйством; детская мебель, для оснащения групповых помещений (индивидуальные шкафчики для хранения одежды, детские кровати, столы и стулья, шкафчики для хранения игрушек и т.д.); рабочее место для педагога (стол, стул, полки или шкафчик для методической литературы); мебель для приема пищи; оборудование музыкального зала (музыкальные инструменты, аудиоаппаратура и т.д.) и спортивного зала (шведские стенки, спортивные уголки и т.п.); оборудование санузлов; детские музыкальные инструменты, игрушки и оборудование для физических занятий и подвижных игр; постельное белье, полотенца, посуда, столовые приборы; хозяйственный инвентарь.

Таблица 2 – Основные фонды МАДОУ Детский сад №53

Виды основных фондов	Норма амортизации, %	Стоимость основных фондов, тыс. руб.	Годовые амортизационные отчисления, тыс. руб.
Здание	5%	4358	217,9
Пищеблок	12%	2458	294,96
Оборудование детских площадок и территории детского сада	5%	570	28,5
Оборудование кабинетов педагогов и групповых помещений	20%	470,8	94,16
Компьютерная техника и другие средства ИКТ	20%	250	50
Прочие	–	–	–
Итого		8106,8	685,52

В структуре основных фондов предприятия преобладают здания и сооружения производственного назначения, рабочие машины и оборудование, применяемые на пищеблоке. Доля активной части, в 2020 году составляет 1,16, соответственно такая часть основных средств была задействована в производственном процессе [61]. Итак, на основе результатов анализа можно охарактеризовать структуру имущества данной организации как рациональную [62].

Таблица 3 – Деление основных фондов предприятия МАДОУ Детский сад на активную и пассивную часть

№ п/п	Основные средства, наименование	Стоимость, тыс. руб.
Неактивная часть ОС (I)		435,8
1	Здание	435,8
2	Земля	0
Активная часть ОС (II)		3748,8
3	Оборудование детских площадок, спортивная площадка	570
4	Оборудование пищеблока	2458
5	Оборудование «Детский сад»	470,8
6	Компьютеры	250
7	Прочие	
Основные фонды (III)		4184,6
deg(доля активной части ОС) 1/ 2		0,12

Очевидно, что конкурентоспособность услуг МАДОУ Детский сад №53 в значительной степени зависит от степени обновляемости активной части основных средств.

В плане по персоналу указаны должности работников и указаны величины их заработных плат, форма оплаты окладная, фонд оплаты труда годовой составляет 7 488 000 руб.

Таблица 4 – План по персоналу с указанием заработной платы за месяц

Должность	Количество	Зарплата, руб. в месяц	ФОТ годовой, руб.
Управление			
Заведующий	1	40 000	480 000
Заместители заведующего	2	60 000	720 000
Делопроизводители	2	40 000	480 000
Производство			
Воспитатель	12	252 000	3 024 000
Младший воспитатель	12	144 000	1 728 000
МОП	4	40 000	480 000
Сотрудники пищеблока	4	48 000	576 000
Итого	37	624 000	7 488 000

Взносы во внебюджетные фонды – 30 %, НДФЛ – 13%., составили за данный период 973 440 руб. – НДФЛ, 2 246 400 руб. – во внебюджетные фонды.

Непосредственное управление учреждением осуществляет заведующий МАДОУ Детский сад № 53 – Гусева Наталья Ивановна, которая действует от имени учреждения, представляя его во всех учреждениях и организациях.

Управленческая деятельность заведующего обеспечивает: материальные, организационные, правовые, социально-психологические условия для реализации функции управления образовательным процессом в ДОУ.

Организационная структура МАДОУ Детский сад №53 представлена на рисунке 7.



Рисунок 7 – Организационная структура МАДОУ Детский сад №53

Линейная структура является самой простой организационной формой, представляет собой каркас организации как таковой и четко ориентирована на построение вертикальных связей. Преимущества линейной структуры включают в себя: единство и ясность управления; скорость реагирования на прямые указания сверху; личную ответственность руководства за конечные результаты деятельности подчиненных.

Но линейная структура имеет существенные недостатки: высокие требования к менеджеру, который должен знать практически все аспекты деятельности подчиненных; перегрузка; тенденция откладывать решение проблем в отношении нескольких подразделений. Для небольших предприятий наиболее предпочтительной является линейная структура управления.

### 2.3 Анализ управления дополнительным образованием в МАДОУ Детский сад №53

Управление дополнительным образованием в МАДОУ Детский сад №53 предполагает умелое использование существующих закономерностей, создание хорошо продуманной системы взаимосвязей и требует, чтобы процессы, зависящие от руководителя, не протекали без его вмешательства.

Процесс управления начинается с постановки определенных целей, задач и заканчивается их достижением. На основе анализа результатов намечаются следующие задачи, и цикл начинается сначала. В дошкольном учреждении таких циклов несколько: с момента поступления ребенка в Детский сад и до его ухода в школу, годовой, квартальный, месячный, от педсовета к педсовету, дневной и др. Одной из важных категорий управления являются функции. К основным из них можно отнести: выработку и принятие решений, включая планирование; организацию; учет и контроль; регулирование. Все эти функции характерны для системы управления дошкольным учреждением, в том числе и дополнительным образованием.

Руководитель, планируя работу дошкольного учреждения в области дополнительного образования исходит, прежде всего, из анализа результатов деятельности детского сада за истекший учебный год. Отчеты воспитателей, специалистов, педагогов дополнительного образования обсуждение их работы на итоговом педагогическом совете, который проводится в мае-июне, а также анализ деятельности других сотрудников – все это позволяет выявить не только достижения, но и нерешенные проблемы, определить задачи на предстоящий учебный год, составить проект годового плана на будущий год, для улучшения материальной базы учреждения. В настоящее время у образовательных организаций есть возможность привлечение дополнительного дохода за счет организации платных образовательных услуг. К платным образовательным услугам относятся те услуги, которые не включаются в основной план



дошкольного образовательного учреждения, не финансируются городским или федеральным бюджетом. Такие услуги предоставляются только по запросу и желанию родителей на договорной основе.

В МАДОУ Детский сад №53 дополнительные образовательные услуги реализуются с 2017 года. В 2017-2018 учебном году были организованы дополнительные платные образовательные услуги по социально-педагогической, технической и художественно-эстетической направленности. (Таблица 5)

Таблица 5 – Дополнительные образовательные услуги в 2017 - 2018 уч. году

Направленность образовательной услуги	Наименование	Количество детей, охваченных образовательной услугой
Художественно-эстетическая	«Акварелька»	20
	«Каруселька»	25
Социально-педагогическая	«Волшебные бусинки»	25
Техническая	«Лего-конструирование»	20

Функции педагогов дополнительного образования исполняли воспитатели, прошедшие курсы повышения квалификации по данным направлениям.

В 2018-2019 учебном году, МАДОУ Детский сад № 53 расширил спектр дополнительных образовательных услуг (Таблица 6).

Таблица 6 – Дополнительные образовательные услуги в 2018 - 2019 уч. году

Направленность образовательной услуги	Наименование	Количество детей, охваченных образовательной услугой
Художественно-эстетическая	«Акварелька»	30
	«Каруселька»	40
Социально-педагогическая	«Волшебные бусинки»	30
Техническая	«Лего-конструирование»	30
	«Робототехника»	20
Физкультурно-спортивная	«Фитнес для малышей»	20

Для организации дополнительных услуг были привлечены как педагоги, входящие в штат сотрудников детского сада, так и сторонние преподаватели дополнительного образования.

Перечень дополнительных услуг, организованный в 2019-2020 учебном году в МАДОУ Детский сад № 53 представлен в таблица 7.

Таблица 7 – Дополнительные образовательные услуги в 2019 - 2020 уч. году

Направленность образовательной услуги	Наименование	Количество детей, охваченных образовательной услугой
Художественно-эстетическая	«Акварелька»	30
	«Каруселька»	40
Социально-педагогическая	«Волшебные бусинки»	30
Техническая	«Лего-конструирование»	30
	«Робототехника»	30
Физкультурно-спортивная	«Фитнес для малышей»	20
	«Футбол»	20
	«Спортивная гимнастика»	20

Процентное содержание количества детей, охваченных услугами дополнительного образования представлено в таблице 8.

Таблица 8 – Количество детей, получающих дополнительное образование

Учебный год	Количество детей в МАДОУ Детский сад № 53	Количество детей, посещающих платные образовательные услуги	%
2017-2018	312	90	28%
2018-2019	340	180	52%
2019-2020	384	240	62,5%

Таким образом, в 2017 - 2018 учебном году 28% воспитанников получили дополнительные платные образовательные услуги, в 2018 - 2019 учебном году 52% воспитанников, в 2019 - 2020 учебном году охват составил 62,5%.

Исследование показало тенденцию роста в получении платных образовательных услуг (в 2019 - 2020 учебном году рост по отношению к 2017 г. составил 34,5 %)

В процессе исследования удовлетворенности населения оказываемыми дополнительными образовательными программами проанализируем численность воспитанников, получивших дополнительное образование в МАДОУ Детский сад №53 за три года оказания платных образовательных услуг. Результат представлен на рисунке 8.

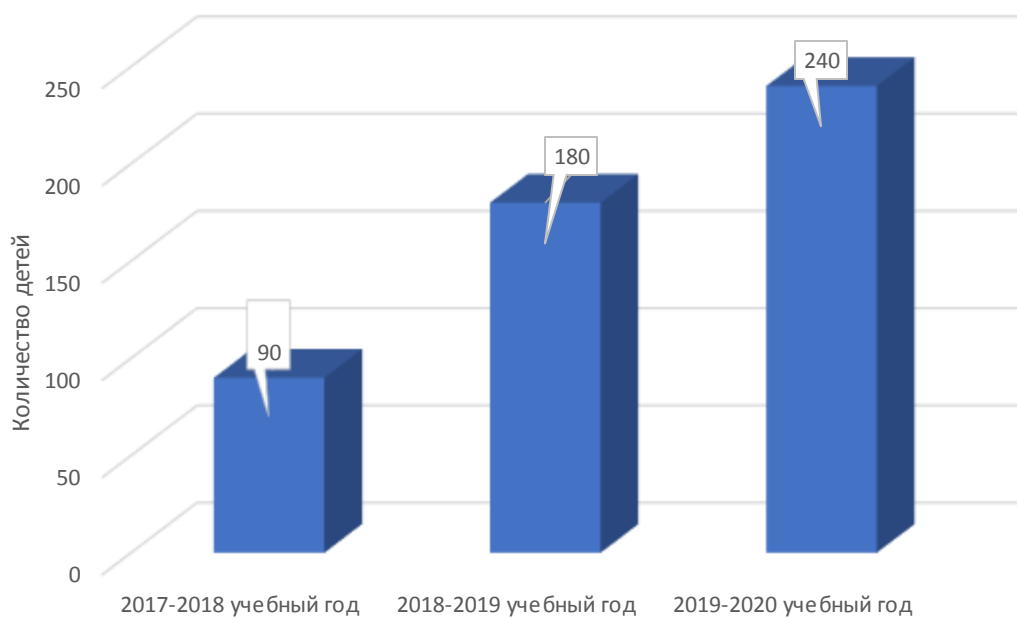


Рисунок 8 – Количество детей, посещающих платные образовательные услуги.

Для обеспечения дополнительного дохода, и удовлетворения запросов родителей на дополнительные услуги был расширен спектр услуг. На рисунке 9 отражены данные по направлениям дополнительного образования за три года.

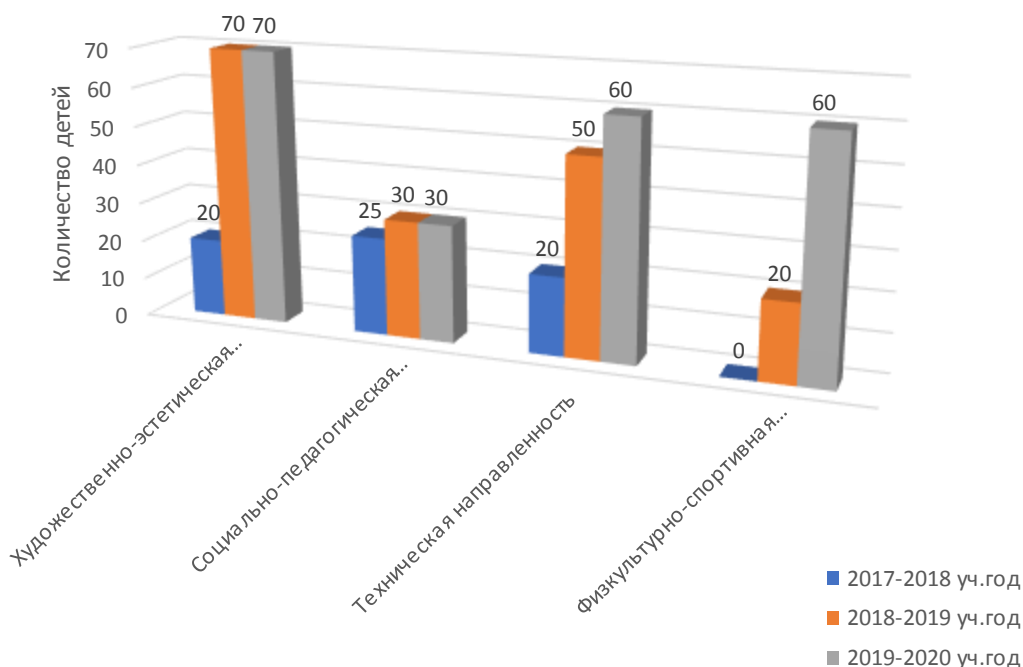


Рисунок 9 – Распределение детей по направлениям дополнительного образования за 3 года

По результатам анализа данной информации мы видим, увеличение спроса на дополнительные образовательные услуги, расширение спектра предлагаемых услуг, увеличение количества детей, охваченных образовательными услугами, и как следствие рост полученных доходов за реализацию дополнительных услуг (Рисунок 10).

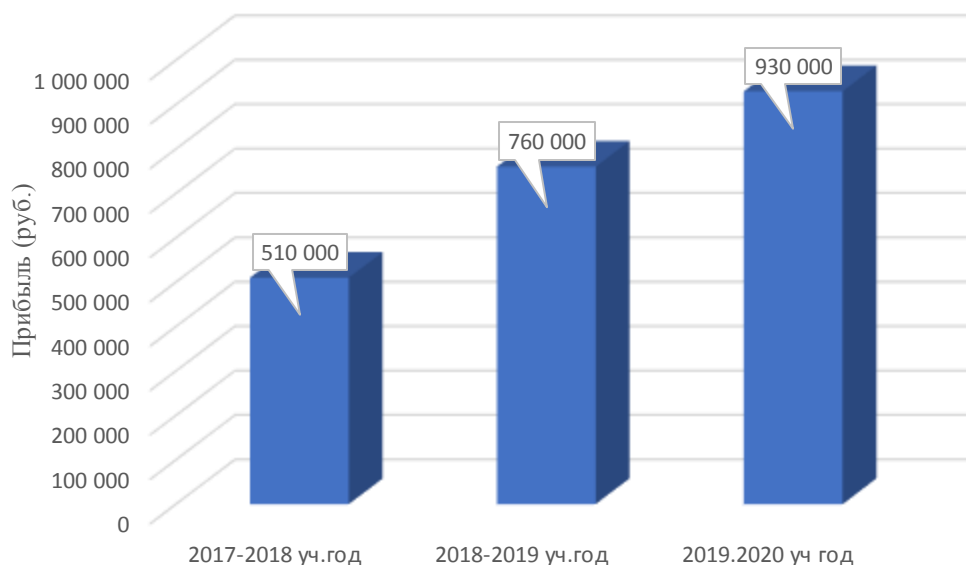


Рисунок10 – Доход с оказания платных образовательных услуг (руб.)

Основными факторами спроса на рынке выступают цена на услуги, уровень среднемесячной заработной платы в городе, общее число клиентов (домохозяйств) или потребителей дополнительных услуг детского сада. Динамика факторов спроса для рынка представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Динамика факторов спроса для рынка дополнительных услуг детских садов г. Екатеринбурга, сегмент «недорогих услуг по дополнительному образованию»

Основные факторы спроса/год	Среднемесячная заработная плата, руб.	Общее количество потребителей дополнительных услуг	Средняя цена, одного занятия дополнительных образовательных услуг
2017	24 490	2698	160
2018	25 431	2458	185
2019	28 239	3105	200

В соответствии с данными таблицы 9, можно отметить повышение уровня цен, показателя среднемесячной заработной платы и количества «клиентов» на рынке.

Проанализируем рейтинг направлений дополнительных платных образовательных программ в МАДОУ Детский сад № 53. Результаты представлены на рисунках 11 и 12.

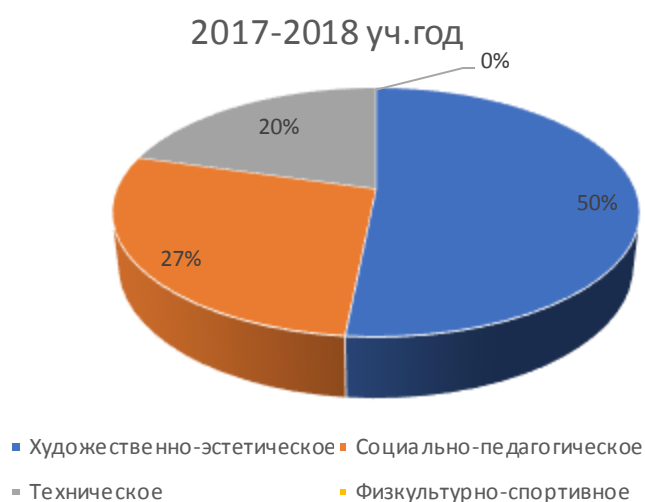


Рисунок 11 – Рейтинг направлений дополнительных образовательных услуг в 2017-2018 учебном году в МАДОУ Детский сад №53

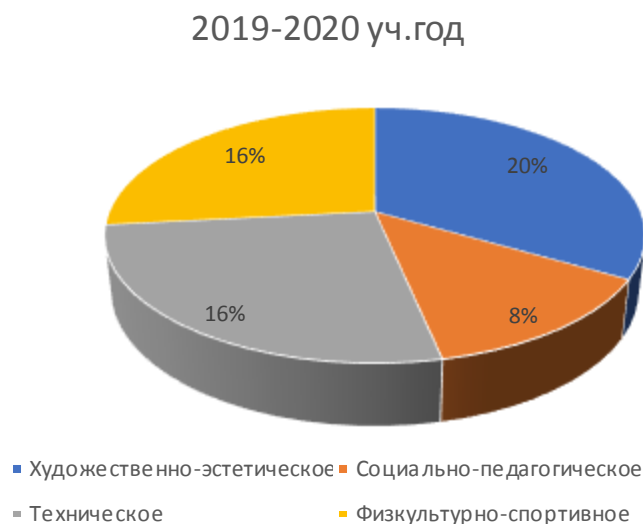


Рисунок 12 – Рейтинг направлений дополнительных образовательных услуг в 2019-2020 учебном году в МАДОУ Детский сад №53

Анализируя исходные данные, мы видим, что введение дополнительных

образовательных услуг физкультурно-спортивной направленности оказались востребованными родителями и детьми, что послужило положительному развитию системы дополнительного образования в МАДОУ Детский сад № 53.

Несмотря на это, анализ организации системы дополнительного образования выявил ряд проблем в МАДОУ Детский сад № 53:

1) Нет административно-управляющего звена, ответственного за организацию дополнительных услуг.

2) Нет специалиста по маркетингу платных образовательных программ.

3) Реализация имеющихся в дошкольном учреждении дополнительных образовательных программ не удовлетворяет запросам современных родителей.

#### Выводы по второму разделу

Во второй главе были изучен и проанализирован зарубежный и отечественный опыт по организации дополнительного образования детей дошкольного возраста. Можно сказать, что в последние десятилетия вместо концепции разрозненных дополнительных образовательных услуг приходит понимание раннего развития ребенка и необходимости дополнительного образования как важной части национальной системы образования. В связи с этим главной задачей является организация дополнительного образования для детей дошкольного возраста.

Дополнительные образовательные услуги в дошкольном учреждении являются неотъемлемым компонентом социального заказа общества, а также результатом последовательного решения региональных и федеральных задач в области образования. Оптимизация процесса дополнительного образования должна положительно сказаться не только на качестве обучения, но и повысить уровень образовательных услуг, а также позволит более эффективно распределять и расходовать бюджетные и внебюджетные средства в образовательных организациях.

### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ МАДОУ ДЕТСКИЙ САД №53

#### 3.1 Моделирование управления системой дополнительного образования в МАДОУ Детский сад №53

В Российской Федерации модель менеджмента обладает своими чертами и особенностями, так как при построении модели необходимо учитывать региональную специфику, менталитет, культурные особенности и традиции. Необходимо заметить, что российская модель менеджмента формировалась в кризисный период, соответственно основной задачей менеджмента в нестабильной экономической ситуации было не уйти с рынка либо добиться максимизации прибыли в минимальные сроки.

В настоящее время модель менеджмента в сфере образовательных услуг, опираясь на исследования Т.Д. Бурменко [14] можно представить следующим образом (Рисунок 13):



Рисунок 13 – Модель менеджмента в сфере образовательных услуг.

Политика организации в данном случае рассматривается как информационный инструмент руководителя, с помощью которого происходит выстраивание взаимоотношений с окружающей средой, в данном случае заказчиками и потребителями образовательных услуг, а также с собственными работниками. Политика образовательной организации влияет на ее положение на рынке услуг и эффективность функционирования.

Понятие «Система дополнительных образовательных услуг» раскрывается в ФЗ «О дополнительном образовании» от 12 июля 2001 года [65].

Система дополнительного образования в дошкольном учреждении является составной частью образовательной системы данного учреждения. В состав системы дополнительного образования входят: государственные образовательные стандарты, дополнительные образовательные программы, объединения образовательных учреждений дополнительного образования.

Менеджмент в современных условиях старается упорядочить организационную структуру работы системы дополнительного образования:

1) Наполнить нормативно-правовую базу необходимыми документами, регулирующими реализацию дополнительного образования по ФГОС ДО.

2) Создать условия финансово-экономического обеспечения введения и реализации дополнительных платных образовательных программ дошкольного образования.

3) Создать условия для организационного обеспечения введения и реализации дополнительных платных образовательных программ дошкольного образования.

4) Создать условия кадрового обеспечения по вводимым в дошкольное учреждение платным образовательным программам.

5) Создать условия для информационного обеспечения введения дополнительных платных образовательных программ.

6) Создать условия для развивающей предметно-пространственной среды в соответствии с ФГОС дошкольного образования.



Алгоритм организации системы дополнительного образования по платным образовательным программам в МАДОУ Детский сад № 53:

1. Назначение административно-управляющего персонала по платным образовательным услугам.

2. Материально техническое обеспечение работы административно-управляющего персонала.

3. Проведение анкетирования, письменный или устный опрос, с целью изучения контингента обучающихся (воспитанников), изучения спроса дополнительных образовательных программ.

4. Анализ материально-технической базы для предоставления конкретных программ.

5. Создание условий для дополнительного образования, гарантирующих охрану жизни и здоровья обучающихся, воспитанников (санитарно-эпидемиологический режим, противопожарный режим, охрана труда и пр.).

6. Получение лицензии на те виды деятельности, которые будут организованы в МАДОУ Детский сад № 53.

7. Оформление нормативно-правовой документации для организации дополнительных платных образовательных программ на новый учебный год.

8. Подбор и привлечение квалифицированных специалистов.

9. Заключение договоров с персоналом, обеспечивающим выполнение дополнительных образовательных программ (срочных трудовых договоров или гражданско-правовых договоров).

10. Составление сметы доходов и расходов по оказанию дополнительных платных образовательных программ (с разбивкой на каждую программу).

11. Оформление договоров с потребителями (заказчиками) на оказание дополнительного образования.

12. Размещение информация для потребителей (на официальном сайте) о дополнительных платных образовательных программах, реализуемых в ДОУ.

### 3.2 Маркетинговое обоснование внедрения дополнительных услуг в МАДОУ Детский сад №53

В соответствии с проведенным анализом, планируется организация системы дополнительного платного образования в рамках дошкольного учреждения г. Екатеринбурга. Нормативно-правовой документацией для внедрения и развития системы дополнительного образования в МАДОУ Детский сад №53 послужили такие документы как:

1) Постановление Правительства Российской Федерации от 15.08.13 № 706 «Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг».

2) Федеральный закон об образовании Российской Федерации от 29.12.12 № 273 – ФЗ.

3) Постановление Правительства РФ от 28.10.2013 № 966 «О лицензировании образовательной деятельности».

4) Приказ Минобрнауки от 29 августа 2013 г. N 1008 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам».

5) Постановление Главного государственного санитарного врача РФ от 15.05.2013 N 26 (ред. от 27.08.2015) «Об утверждении СанПиН 2.4.1.3049-13 «Санитарно-эпидемиологические требования к устройству, содержанию и организации режима работы дошкольных образовательных организаций».

Маркетинг образовательных услуг подразумевает работы по трем направлениям: организационном, аналитическом и рекламном.

Организационное направление предполагает создание нормативно-правовой базы, которая будет регулировать маркетинговую деятельность детского сада.

Аналитическое направление содержит в себе анализ и изучение потребностей родителей воспитанников МАДОУ детского сада № 53; анализ материальных и финансовых ресурсов, анализ возможностей педагогического коллектива; анализ рынка предоставления дополнительных услуг образовательными учреждениями-

конкурентами, разработка прогнозов и предложений по созданию и внедрению новых образовательных продуктов.

Рекламное направление предполагает размещение рекламных объявлений о предлагаемых дополнительных услугах, на сайте дошкольного учреждения, а также в печатных изданиях и других средствах массовой информации. Сюда же относятся открытые занятия, мастер-классы, показательные выступления, конкурсы, выставки и т. д.

Всего в МАДОУ Детский сад № 53 в прошлом учебном году была организована работа 8 студий платного дополнительного образования:

1) Художественно-эстетической направленности – изобразительная студия «Акварелька», хореографическая студия «Каруселька».

2) Физкультурно-спортивной направленности – спортивные студии «Фитнес для малышей», «Футбол», «Спортивная гимнастика».

3) Технической направленности – студии «Лего-конструирование» и «Робототехника».

4) Социально-педагогической направленности – Студия «Волшебные бусинки» – подготовка детей к школе.

Студии «Акварелька», «Фитнес для малышей» и «Волшебные бусинки» являются образовательным продуктом дошкольного учреждения, занятия проводятся штатными педагогами (воспитатель высшей квалификационной категории, инструктор по физической культуре и учитель-логопед), прошедшими курсы повышения квалификации и получившие квалификацию педагога дополнительного образования. Остальные студии дополнительного образования организованы с помощью сотрудничества со сторонними организациями. Педагоги заключили срочный договор оказания услуг в данной образовательной организацией. Основную прибыль от реализации дополнительных образовательных услуг данных студий забирают сторонние организации, что сказывается на неэффективности реализации дополнительного образования в МАДОУ Детский сад № 53.

В рамках реализации маркетинговых мероприятий были проведены:

1) Анкетирование родителей воспитанников детского сада, с целью выявления потребностей в дополнительных образовательных программах, а также количества потенциальных потребителей дополнительных образовательных услуг.

2) Анализ дополнительных образовательных услуг организаций-конкурентов, оценка их ценовой категории, с целью оценки эффективности своей деятельности и конкурентоспособности.

3) Анализ материальных, кадровых, финансовых ресурсов для организации системы дополнительного образования на базе МАДОУ Детский сад № 53 г. Екатеринбурга.

Анализ результатов анкетирования позволил выявить основные потребности в образовательных услугах родителей воспитанников дошкольного учреждения представлен в таблице 10. (ПРИЛОЖЕНИЕ А)

Таблица 10 – Результаты анкетирования родителей, с целью выявления спроса на дополнительные образовательные услуги.

Направленность	Образовательная программа	Количество респондентов	% от общего числа респондентов
Социально-педагогическая	подготовка к школе	90	26%
	иностраный язык	68	19%
Физкультурно-спортивная	футбол	60	17%
	гимнастика	42	12%
Художественно-эстетическая	декоративно-прикладное творчество	48	14%
	танцы	74	21%
Техническая	конструирование	25	7%
	моделирование и программирование	20	6%
Комплекс услуг		60	17%

В анкетировании участвовали 350 респондентов, в таблице приведены показатели наиболее востребованных образовательных услуг. Особенностью опроса стало предложение о приобретении комплекса услуг.

Оценив масштабы запрашиваемых образовательных услуг, материальное, финансовое и кадровое обеспечение образовательной организации, руководством МАДОУ Детский сад № 53 было принято решение о создании системы дополнительного образования в данном учреждении, с целью удовлетворения запросов детей и родителей в дополнительных образовательных программах, а также привлечении дополнительных финансовых средств, за счет реализации платных образовательных услуг, повышения имиджа конкурентоспособности дошкольного учреждения.

Для организации системы дополнительного образования в МАДОУ Детский сад № 53 были определены следующие задачи:

- 1) Утверждение образовательных программ.
- 2) Обеспечение кадровым составом (административным, педагогическим, служебным).
- 3) Получение лицензии на вводимые образовательные услуги.
- 4) Обеспечение материальным оснащением.
- 5) Определение себестоимость образовательных услуг.
- 6) Оформление договоров с потребителями(заказчиками) образовательных услуг.
- 7) Составление плана работы руководителя с проведением контрольных мероприятий по качеству оказываемых услуг, анализа эффективности реализации дополнительного образования.

Администрацией совместно с педагогическим коллективом был утвержден перечень платных дополнительных услуг в МАДОУ Детский сад на 2020-2021 учебный год, представленные в таблице 11.

Таблица 11 – Перечень образовательных услуг на 2020-2021год.

Направленность	Образовательная программа	Возраст	Количество детей в группе
Социально-педагогическая	«Волшебные бусинки» подготовка к школе	5-7 лет	20
	«Английский для малышей»	3-5 лет	15
		5-7 лет	18

## Окончание таблицы 11

Физкультурно-спортивная	«Футбол»		3-5 лет	20
			5-7 лет	20
	«Художественная гимнастика»		5-7 лет	20
Художественно-эстетическая	Изобразительная студия	«Акваделька»	3-5 лет	15
			5-7 лет	20
	Хореографическая студия	«Каруселька»	3-5 лет	15
			5-7 лет	20
Техническая	«Лего-конструирование»		3-5 лет	15
	«Робототехника»		5-7 лет	15
Комплекс услуг			4-5 лет	20

Рассмотрим маркетинговые мероприятия на примере введения услуги «Английский для малышей» в МАДОУ Детский сад № 53.

В настоящее время существует предубеждение, что изучение английского языка в России связано исключительно с его распространением, престижем и потребностью в развитии. Объем мирового рынка обучения английскому языку составляет 60 млрд. долларов США, доля онлайн обучения английскому языку около 2%. Ежегодно рост онлайн-сегмента составляет 30% в мире, в России – 40%. Английский язык занимает 76% на российском рынке изучения иностранных языков, для сравнения: французский – 7%, немецкий – 10%.

Население мегаполиса достаточно сильно увеличивается, изучение английского языка на профессиональных курсах поможет успешному обучению в школе, в карьерном росте, откроет более широкие возможности трудоустройства, в настоящее время большое количество исследований продемонстрировало познавательные преимущества изучения английского языка, улучшение памяти у детей, увеличение продолжительности внимания, снижение риска ухудшения познавательной способности связанной с возрастом, знание английского языка позволяет установить более глубокие связи и наладить межкультурную дружбу и т. д.

Для введения новой дополнительной образовательной услуги «Английский для малышей», был исследован рынок образовательных услуг, а именно курсов

английского языка для детей дошкольного возраста г. Екатеринбурга, в частности микрорайона Юго-Западный, где непосредственно находится МАДОУ Детский сад № 53. Целью исследования было выявление тенденций на рынке образовательных услуг, а также проведение анализа емкости и конъюнктуры рынка. В данном исследовании произведен независимый анализ данных, который отображает основные ключевые показатели международных и российских компаний поставщиков услуг курсов английского языка для детей от 3 до 7 лет для образовательных целей. Результат анализа полученных данных, представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Рейтинг курсов английского языка по состоянию на 2020 год

Школа	Стоимость услуг/ ак.час (руб.)	Количество ак.час / мес	Стоимость/ месяц (руб.)
Yes	250	16	4 000
Talisman	495	8	3 960
Инглишбург	450	8	3 600
Кембриджская школа	200	16	3 200
English Club	375	8	3 000
Клуб международного общения	300	8	2 400
Фьюче Фест	290	8	2 320
HelloEn	270	8	2 160
Consul	260	8	2 080
Life Time Schull	250	8	2 000

Выбирая курсы английского языка в Екатеринбурге, потребитель ориентируется на различные параметры, но не всегда цена одного дня обучения, год основания или местонахождение курсов является верным критерием выбора. Не посетив занятие, не поговорив с преподавателем, невозможно определить качество обучения в языковой школе.

Определим емкость рынка курсов английского языка в исследуемом микрорайоне г. Екатеринбурга по следующей формуле:

$$E = N \cdot q \cdot P, \quad (1)$$

где  $N$  – число потребителей данной услуги;

$q$  – количество услуг за исследуемый период в расчете на одного потребителя;

$P$  – средняя цена за единицу услуги.

Входные данные:

1. Рассматриваемый временной интервал: год;
2. Город Екатеринбург – население микрорайона, заинтересованное в оказываемой услуге 1650 человек по состоянию на 31.12.2019 года.
3. Количество аудитории: 450 домохозяйств;
4. Частота покупки – 1 раз в год. Следовательно, в год 1 покупка курсов изучения английского языка.
5. Средняя цена 2 872 руб.
6. Потенциальная емкость рынка исследуемого района составит

$$E=450 \cdot 1 \cdot 2872 = 1\,292\,400 \text{ руб.}$$

Определим емкость рынка, которой пользуются конкуренты. По результатам проведенных опросов, что около 28 % домохозяйств покупают курсы английского языка в данном районе г. Екатеринбурга, конкуренты действуют на 28% рынка, следовательно,  $450 : 100 \cdot 28 = 126$  – это количественный показатель рынка в данном районе г. Екатеринбурга, на котором действуют конкуренты. Доступная емкость рынка г. Екатеринбург составит  $(450 - 126) \cdot 2\,872 = 930\,528$  руб. Таким образом, рынок образовательных услуг Юго-западного района г. Екатеринбурга является в настоящее время наиболее предпочтительным рынком сбыта.

Проведем опрос среди потенциальных групп потребителей об установлении оптимальной цены на новые курсы изучения английского языка и основные факторы влияния на спрос потребителей. Необходима объективная информация о рыночной ситуации, проверить правильность оценки рынка, уровень восприятия. Для решения стоящих перед исследованием задач предпочтение было отдано методике price sensitivity meter (PSM), предложенной голландским экономистом



Ван Вестендорпом еще в 1976 году. PSM можно использовать при изучении восприятия цены на существующий товар. Методика позволяет определить приемлемый для потребителя диапазон цены исходя из воспринимаемой ценности продукта.

Таблица 13 – Ежемесячная плата за курсы английского языка

Ежемесячная стоимость, руб.	«Слишком дешево»	«Недорого»	«Недешево»	«Слишком дорого»
2 080	38%	58%	4%	0%
2 160	34%	46%	15%	5%
2 320	21%	40%	24%	15%
2 400	15%	21%	37%	27%
3 000	5%	20%	46%	29%
3 200	0%	16%	41%	43%
3 500	0%	14%	34%	52%
3 960	0%	12%	21%	67%
4 000	0%	8%	15%	77%

По итогам исследования была составлена сводная таблица, которая отражает восприятие каждого респондента по пунктам ценовой шкалы, таблица содержит пять столбцов, один из которых заполняется пунктами ценового диапазона, а другие информацией о восприятии [68].

Столбец «слишком дешево» – у респондента возникает сомнение в качестве, «недорогой» – ощущение выгодной покупки, «недешевый» – респондент считает, что вынужден переплачивать за продукцию компании, «слишком дорогой» – продукт отвергается из-за высокой цены.

По результатам полученных ответов строятся кумулятивные кривые. Диапазон приемлемой цены (RAP): 2 000–2 080 руб.; ОРР – 4 000 руб., таким образом на основании этого метода, стоимость услуг английского языка в МАДОУ Детский сад № 53 будет установлена в размере не больше 2 080 рублей в месяц.

Проведем анализ конкурентоспособности детского сада МАДОУ Детский сад № 53 с другими представителями образовательных услуг английского языка для детей. Для анализа были выбраны ближайшие образовательные организации,

реализующие услугу «Английский язык для детей». Результаты анализа представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Сравнительный анализ основных конкурентов среди ближайших ДООУ и образовательных организаций, предлагающих английский язык в качестве дополнительной образовательной услуги

Показатель	МАДОУ Детский сад №53	МБДОУ Детский сад 496	Студия «Talisman»	Студия «Life Time Schull»
Преподавательский состав	3 балла	1 балл	3 балла	3 балла
Возрастная категория обучающихся	3 балла	2 балла	2 балла	1 балл
Уровень цен	3 балла	2 балла	1 балл	1 балл
Уровень рекламы	2 балла	1 балла	3 балла	3 балла
Позиционирование на рынке	1 балл	1 балла	3 балла	2 балла

Таблица 15 – Содержание критериев, представленных в таблице 14

Баллы	Пояснение
<b>Критерий «Преподавательский состав»</b>	
3 балла	Педагоги, имеющие высшую квалификационную категорию, высшее образование, сертификат, подтверждающий владение английским языком или носитель языка
2 балла	педагоги, имеющий среднее образование, владеющие языком;
1 балл	педагоги без категории, практикующие студенты
<b>Критерий «Возрастная категория обучающихся»</b>	
3 балла	дети 3-7 лет
2 балла	дети 5-7 лет
1 балл	дети старше 7 лет
<b>Критерий «Преподавательский состав»</b>	
3 балла	< 2 000 руб./ мес
2 балла	2 000 – 2 500 руб/ мес
1 балл	>2 500 руб/ мес
<b>Критерий «Уровень рекламы»</b>	
3 балла	рекламирование образовательной услуги/организации в СМИ, сайт учреждения, печатные издания, баннеры.
2 балла	сайт учреждения, листовки, брошюры
1 балл	листовки /брошюры, объявления для родителей воспитанников образовательной организации.
<b>Критерий «Позиционирование на рынке»</b>	
3 балла	известная на федеральном, региональном уровне организация
2 балла	известная организация на городском уровне
1 балл	известна на районном уровне организация

По данным таблицы 15 построим многоугольник конкурентоспособности, представленный на рисунке 14.

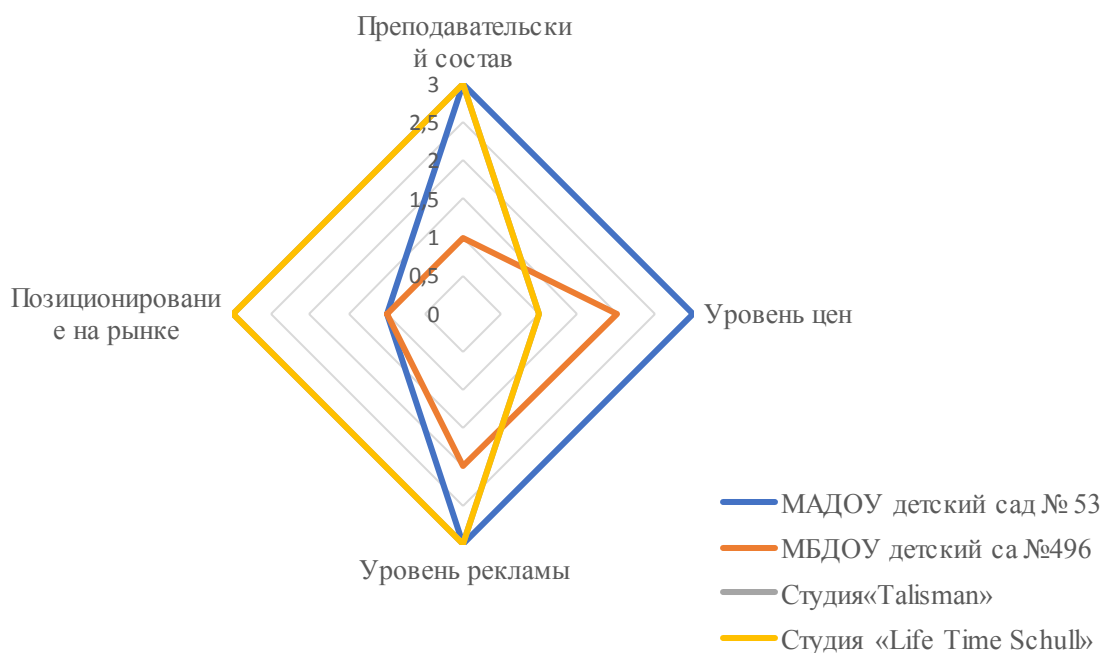


Рисунок 15 – Многоугольник конкурентоспособности МАДОУ Детский сад № 53

МАДОУ Детский сад №53 обладает рядом преимуществ перед своими конкурентами, уступает только по показателям критерия «Позиционирование на рынке образовательных услуг»

Благоприятное географическое расположение с быстро расстраиваемым новым жилым районом «Академический» позволит активно налаживать деловые связи с новыми клиентами, оперативно реагировать на изменение спроса на курсы английского языка. Расположение в данном районе г. Екатеринбурга позволит обеспечить эффективность и надежность продаж курсов для различных групп потребителей по единой конкурентной цене, с соблюдением сроков и объемов оказания образовательных услуг конечному потребителю.

Развитие клиентской базы и совершенствование работы с новыми клиентами – это основная задача успешного выведения новых курсов изучения английского языка на новый рынок. Разрешение данной задачи позволит организации увеличить свои доходы. Этот процесс работы необходимо постоянно

поддерживать на высоком уровне, содействовать развитию образовательной организации.

Дополнительная образовательная программа «Английский для малышей» рассчитана на воспитанников детского сада с 3 лет. Занятия проводятся 2 раз в неделю с октября по май. Общее количество часов в программе – 64 часа. Заинтересованность, увлечение, овладение вниманием - вот главные первые шаги, которые помогут в дальнейшем ребенку с удовольствием погрузиться в мир изучения английского языка, в изучение грамматического материала.

План оказания услуг в рамках системы дополнительного образования МАДОУ Детский сад № 53 представлен в таблице 16.

Таблица 16 – План оказания услуги «Английский для малышей»

Образовательная область	Наименование кружка	Количество часов в день			
		Младшая группа	Старшая группа	Групповые занятия	Индивидуальные занятия
Филология	«Читаем и говорим по-английски»	-	1	-	-
	«Занимательная грамматика английского языка»	-	-	1	-
	«Наука о языке»			1	1
	«Занимательная грамматика»	1	1	-	-
	«Учение с увлечением»	1	-	-	-
ИТОГО:		2	1	2	1

Программа рассчитана на два года обучения, с учетом возрастных особенностей детей, включает в себя как групповые занятия, так и индивидуальные. К концу обучения дети будут иметь представление об английском языке, смогут рассказывать стихотворения, петь песни. Могут отвечать на поставленные вопросы. Знают названия членов семьи. Могут назвать животных. Умеют считать до 10.

Методика SWOT-анализа является наиболее приемлемой, наиболее часто используемой и представляется довольно простой в использовании, но в то же время она дает возможность выбирать варианты действий организации на основе реальной оценки ее ресурсов в комбинаторике с внешними факторами. Он может использоваться вместе с другими факторами для повышения стабильности рынка организации, представляется целесообразным продемонстрировать эффективность этого метода на примере открытия курсов изучения английского языка в МАДОУ Детский сад № 53 г. Екатеринбурге [48, с.310]. С этой целью исследование подвержено внутренним и внешним факторам, которые характеризуют деятельность по предоставлению образовательных услуг на основе анализа SWOT. Также были сформулированы вопросы, направленные на выявление фактов воздействия на удовлетворенность клиентов и /или на прибыль организации [6, с.54]. SWOT-анализ представлен в таблице 17.

Таблица 17 – SWOT - анализ курса «Английский для малышей» в МАДОУ Детский сад №53 г. Екатеринбурга»

Сильные стороны	Слабые стороны
благоприятное расположение, транспортная логистика	возможны случаи не приобретения курсов английского языка из-за несоответствия требованиям
высокая квалификация персонала	
высокая производительность	рост затрат
автоматизация большинства процессов обработки маркетинговой информации	большие затраты на внедрение новых образовательных технологий
возможности разработки индивидуальных решений для клиентов	
требования к безопасности сотрудников	
Возможности	Угрозы
расширение сферы деятельности	ужесточение конкуренции на рынке
рост доли рынка	изменение регулирования в отрасли, рост налоговых ставок
применение новых образовательных технологий по изучению иностранного языка	
внедрение проекта по оптимизации затрат	снижение доходов клиентов
участие в профессиональных выставках и семинарах посвященных изучению английского языка	

Как уже говорили ранее, в результате опроса родителей был выявлен запрос на предоставление комплекса образовательных услуг. Руководителем организации совместно с педагогическим советом было принято решение о разработке и внедрении комплекса дополнительных образовательных услуг в систему дополнительного образования МАДОУ Детский сад № 53. В связи с чем было проведено дополнительное анкетирование родителей, для установления образовательных программ, в рамках предоставления комплекса платных образовательных услуг. В анкетировании участвовали 60 респондентов, а именно те, которые запрашивали оказание услуг в комплексе. По результатам повторного анкетирования, рейтинг образовательных программ в рамках комплекса выглядит следующим образом (таблица 18).

Таблица 18 – Рейтинг образовательных программ в рамках комплекса образовательных услуг

Студии дополнительных образовательных услуг	Количество респондентов
«Волшебные бусинки»	56
«Акварелька»	48
«Лего конструирование»	44
«Английский для малышей»	44
«Каруселька»	34
«Художественная гимнастика»	31
«Футбол»	23
«Робототехника»	18
«Фитнес для малышей»	15

Результат второго анкетирования показал, что наибольшим спросом пользуются услуги студий «Лего-конструирование», «Волшебные бусинки», «Английский для малышей» и «Акварелька».

Далее была сделана выборка результатов анкетирования по возрасту воспитанников. Результат выборки представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Перечень услуг в рамках комплекса дополнительного образования.

Студии дополнительных образовательных услуг	Количество респондентов	3-4 года	4-5 лет	5-7 лет
«Волшебные бусинки»	56	8	23	25
«Акварелька»	48	12	18	18
«Лего конструирование»	44	11	30	3
«Английский для малышей»	44	2	21	21

Проанализировав ситуацию, было принято решение о создании экспериментальной группы детей среднего возраста (4-5 лет), и введения на договорной основе комплекса дополнительных услуг. Приобретая комплекс услуг родителям делается скидка по стоимости в размере 30%.

Воспитанники МАДОУ Детский сад зачислены в группу реализующую комплекс платных дополнительных образовательных услуг с момента заключения родителями договора и подписания руководителем дошкольного учреждения приказа об открытии данной группы. Воспитанники могут быть отчислены из группы, а также с любой студии, реализующей дополнительные образовательные программы в следующих случаях:

- 1) по медицинским показаниям;
- 2) по заявлению родителей (законных представителей);
- 3) если ребенок без уважительной причины не посещает более 8 занятий;
- 4) по задолженности оплаты за обучение в течение 2-х месяцев

### 3.3 Расчеты затрат и эффективности развития системы дополнительного образования в МАДОУ Детский сад №53

Произведем сначала расчет себестоимости услуг по обучению английскому языку.

Предполагается, что обучение английскому языку будет вынесено на аутсорсинг, будет приглашен преподаватель английского языка с аутсорсинговой

компании с оплатой в размере 88 руб/деточас. Расчет стоимости одного деточаса представлен в таблице 20.

Таблица 20 – Смета по платным образовательным услугам. Расчет на один деточас.

Вид расходов	Сумма (руб.)	
Заработная плата педагога	(Зп)	
Заработная плата педагога (17 000:21 день:10,5 часа=77,10 коп)	77,10	
Уральский коэффициент 15%	11,57	
Итого	88,67	
Заработная плата административно-управляющего персонала (АУП)	(За)	
Заработная плата АУП (30% от заработной платы педагога)	23,13	
Уральский коэффициент 15%	3,47	
Итого	26,60	
Заработная плата младшего обслуживающего персонала (МОП)	(Зо)	
Заработная плата педагога (10% от заработной платы педагога)	7,71	
Уральский коэффициент 15%	1,15	
Итого	8,86	
Расчет обязательного начисления, налоги с заработной платы	(Но)	
Заработная плата педагога	$88,67 \cdot 30,2\% = 26,77$	26,77
Заработная плата АУП	$26,6 \cdot 30,2\% = 8,03$	8,03
Заработная плата МОП	$8,86 \cdot 30,2\% = 2,67$	2,67
Итого		37,47

Где : (Зп) – заработная плата педагога;

(За) – заработная плата административно-управленческого персонала;

(Зо) – заработная плата младшего обслуживающего персонала.

В таблице 21 представлены суммы расходов с одного деточаса.

Таблица 21 – Вид и сумма расходов с одного деточаса

Вид расходов	Сумма (руб.)
(Кр) Коммунальные расходы (электроэнергия, теплоснабжение, водоснабжение, услуги связи и т.д)	9,25
(Хр) Хозяйственные расходы (расходы на приобретение предметов снабжения, инвентарь, наглядные пособия, раздаточный материал)	35,46
(Пр) Прочие расходы	39,32



Используя выше приведенные расчеты определим себестоимость одной дополнительной образовательной услуги, в том числе «Английский для малышей». Результат расчетов представлен в таблице 22.

Таблица 22 - Расчет себестоимости дополнительной образовательной услуги

Вид расчетов	Цена на одного воспитанника (одно занятие) (руб.)	Цена на одного воспитанника в месяц (8 занятий) (руб.)
Расчет обязательного начисления, налоги с заработной платы		
Заработная плата педагога	88,67	709,36
Заработная плата АУП	26,60	212,8
Заработная плата МОП	8,86	70,88
(Но) обязательного начисления, налоги с заработной платы	37,47	299,76
(Кр) Коммунальные расходы (электроэнергия, теплоснабжение, водоснабжение, услуги связи и т.д)	9,25	74
(Хр) Хозяйственные расходы (расходы на приобретение предметов снабжения, инвентарь, наглядные пособия, раздаточный материал)	35,46	283,68
(Пр) Прочие расходы	39,32	314,56
Итого	245,64	1965,04

Далее рассчитаем предполагаемый доход от образовательной услуги «Английский для малышей» за учебный год. По результатам анкетирования были сформированы две группы детей: 15 детей младшего и 18 детей старшего возраста. Стоимость услуги была установлена 2000 рублей в месяц (8 занятий). Предполагаемый доход от реализации образовательной услуги «Английский для малышей» представлен в таблице 23.

Таблица 23 – Предполагаемый доход (тыс.руб)

Возрастная категория	Кол-во детей	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	февраль	март	апрель	май	Итого
Младшая группа (3-5лет)	15	30	30	30	30	30	30	30	30	240
Старшая группа (5-7лет)	18	36	36	36	36	36	36	36	36	288
Итого										528

Ниже рассчитаем себестоимость комплекса платных образовательных услуг. Чтобы снизить стоимость комплекса платных образовательных услуг, был снижен процент отчисления на заработную плату АУП, а также на коммунальные расходы, были убраны несколько статей расходной части. Суммы расчета расходов представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Смета по комплексу образовательных услуг. Расчет на один деточас.

Вид расходов		Сумма (руб.)
Зарботная плата педагога		(Зп)
Зарботная плата педагога (17 000:21 день:10,5 часа=77,10 коп)		77,10
Уральский коэффициент 15%		11,57
Итого		88,67
Зарботная плата административно-управляющего персонала (АУП)		(За)
Зарботная плата АУП (20% от зарботной платы педагога)		15,42
Уральский коэффициент 15%		2,31
Итого		17,73
Зарботная плата младшего обслуживающего персонала (МОП)		(Зо)
Зарботная плата педагога (10% от зарботной платы педагога)		7,71
Уральский коэффициент 15%		1,15
Итого		8,86
Вид расчетов	Расчет	Сумма
Расчет обязательного начисления, налоги с зарботной платы		(Но)
Зарботная плата педагога	$88,67 \cdot 30,2\% = 26,77$	26,77
Зарботная плата АУП	$15,42 \cdot 30,2\% = 4,65$	4,65
Зарботная плата МОП	$8,86 \cdot 30,2\% = 2,67$	2,67
Итого		34,09

Где :(Зп) – зарботная плата педагога;

(За) – зарботная плата административно-управленческого персонала;

(Зо) – зарботная плата младшего обслуживающего персонала.

Таблица 25 – Вид и сумма расходов с одного деточаса комплекса услуг

Вид расходов	Сумма (руб.)
(Кр) Коммунальные расходы (электроэнергия, теплоснабжение, водоснабжение, услуги связи и т.д)	9,25
(Пр) Прочие расходы	16,19

Далее рассчитаем себестоимость одной услуги в рамках комплекса образовательных услуг. Результаты расчета приведены в таблице 26.

Таблица 26 – Себестоимость дополнительной образовательной услуги в рамках «Комплекса дополнительных платных услуг»

Вид расчетов	Цена на одного воспитанника (одно занятие) (руб.)	Цена на одного воспитанника в месяц (8 занятий) (руб.)
Расчет обязательного начисления, налоги с заработной платы		
Заработная плата педагога	88,67	709,36
Заработная плата АУП	17,73	141,84
Заработная плата МОП	8,86	70,88
(Но)обязательного начисления, налоги с заработной платы	34,09	272,72
(Кр) Коммунальные расходы (электроэнергия, теплоснабжение, водоснабжение, услуги связи и т.д)	9,25	74,00
(Пр) Прочие расходы	16,19	129,52
Итого	174,79	1398,32

Исходя из стоимости одной услуги в рамках комплекса, рассчитаем себестоимость самого комплекса образовательных услуг. Результаты расчета приведены в таблице 27.

Таблица 27 – Себестоимость комплекса дополнительных платных услуг.

Наименование услуги	Стоимость 8 занятий
«Волшебные бусинки»	1398,32
«Акварелька»	1398,32
«Лего конструирование»	1398,32
«Английский для малышей»	1398,32
Итого:	5593,28

Стоимость комплекса платных образовательных услуг была установлена в размере – 5 600 рублей в месяц за одного ребенка. Планируемый доход от комплекса составит:  $5600 \cdot 20 \text{ детей} \cdot 8 \text{ мес} = 896\,000$  рублей

Далее был составлен сводный календарный план-график реализации новой системы новой дополнительного образования (Таблица 28).

Таблица 28 – Сводный календарный план-график реализации проекта, тыс.руб.

Период (месяц)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Закупка оборудования	340	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Заработная плата педагогов													
«Волшебные бусинки»	-	18,4	18,4	18,4	18,4	18,4	18,4	18,4	18,4	-	-	-	-
«Английский для малышей»	-	30	30	30	30	30	30	30	30	-	-	-	-
«Футбол»	-	37	37	37	37	37	37	37	37	-	-	-	-
«Художественная гимнастика»	-	18,4	18,4	18,4	18,4	18,4	18,4	18,4	18,4	-	-	-	-
«Акварелька»	-	32	32	32	32	32	32	32	32	-	-	-	-
«Каруселька»	-	32	32	32	32	32	32	32	32	-	-	-	-
«Лего-конструирование»	-	13,8	13,8	13,8	13,8	13,8	13,8	13,8	13,8	-	-	-	-
«Робототехника»	-	13,8	13,8	13,8	13,8	13,8	13,8	13,8	13,8	-	-	-	-
Заработная плата педагогов «Комплекс ПОУ»	-	74	74	74	74	74	74	74	74	-	-	-	-
Заработная плата АУП	-	60	60	60	60	60	60	60	60	-	-	-	-
Заработная плата МОП	-	22	22	22	22	22	22	22	22	-	-	-	-
Маркетинговые расходы	60	2	2	2	2	2	2	2	2	-	-	-	-
Коммунальные расходы и услуги связи	-	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Прочие расходы	-	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18

Далее, в таблице 29 представлена смета расходов по платным образовательным услугам в МАДОУ Детский сад №53.

Таблица 29 – Смета расходов по платным образовательным услугам:

Наименование статей расходов	Сумма тыс. руб (год)
Закупка оборудования	340
Заработная плата педагогов с учетом обязательных начислений	2 155,2
Заработная плата АУП с учетом обязательных начислений	480
Заработная плата МОП с учетом обязательных начислений	176
Маркетинговые расходы	76
Коммунальные расходы и услуги связи	120
Прочие расходы	216
Итого	3 563,2

Затраты на реализацию системы дополнительного образования в год составят – 3 563 200 рублей. Далее произведем расчет доходов с реализации платных образовательных услуг в МАДОУ Детский сад №53. Результаты расчета представлены в таблице 30.

Таблица 30 – Смета доходов по платным образовательным услугам:

Наименование услуги	Сумма тыс. руб (год)
«Волшебные бусинки»	340
«Английский для малышей»	528
«Футбол»	640
«Художественная гимнастика»	340
«Акварелька»	560
«Каруселька»	560
«Лего-конструирование»	240
«Робототехника»	240
«Комплекс ПОУ»	896
Итого	4 344

Доходы от реализации платных образовательных услуг составят 4 344 000 рублей за год.

Далее рассчитаем экономический эффект от предложенных мероприятий:

$$\mathcal{E}_t = P_t - Z_t, \quad (2)$$

Где:  $\mathcal{E}_t$  – экономический эффект за расчетный период;

$P_t$  – выручка от реализации услуг за год;

$Z_t$  – стоимостная оценка затрат на осуществление мероприятия за год.

Экономический эффект = 4 344 тыс. руб. – 3 563,2 тыс. руб. = 780,8 тыс. руб.

Затем рассчитаем период окупаемости данного мероприятия:

$$PP = \frac{IC}{NPV} \quad (3)$$

Где: PP – период окупаемости;

NPV – чистая текущая стоимость проекта;

IC – первоначальные затраты.

Период окупаемости = 400 000:65 000 = 6,1 ~ 7 мес. Таким образом, срок окупаемости небольшой, около 7 месяцев, NPV >0, соответственно данную систему можно принять для практической реализации.

### Выводы по третьему разделу

В третьей главе работы представлена модель системы дополнительного образования, внедряемая в работу дошкольного учреждения. Произведен расчет затрат, а также рассчитан предполагаемый доход от реализации образовательных услуг, рассчитан экономический эффект вводимых мероприятий. Расчет показал, что план мероприятий окупается меньше, чем за год, чистая текущая стоимость проекта является положительной величиной. Следовательно, вводимый план мероприятий является эффективным и его следует принять к реализации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе была рассмотрена тема «Организация и управление системой дополнительного образования на примере МАДОУ Детский сад № 53 г. Екатеринбург».

В первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические аспекты управления организацией в сфере образования дошкольных образовательных учреждений.

Система дополнительного образования дошкольного учреждения представляет собой основной социальный институт, который формирует воспитательный процесс с учетом индивидуальных способностей ребенка. В отличие от утвержденной программы дошкольного учреждения воспитанникам предоставляется право выбора вида деятельности, соответствующего уровня сложности и темпа освоения образовательных программ дополнительного образования. Потенциал подрастающего, нового поколения, его нравственное здоровье, умственные способности тесно связаны с уровнем развития системы дополнительного образования дошкольного учреждения.

Были рассмотрены общие принципы, формы и методы управления социально-экономическими системами в дошкольных образовательных учреждениях, а также современные управленческие подходы в сфере образования. Рассмотрен процесс моделирования управленческой деятельности. Моделирование управленческой деятельности позволяет осмыслить процесс управления образовательной организацией в различных условиях, приводящих к достижению намеченных целей.

Во второй главе выпускной квалификационной работы был произведен анализ управления системой дополнительного образования. Исследован зарубежный и отечественный опыт управления системой дополнительного образования, предоставлена характеристика и анализ деятельности МАДОУ Детский сад № 53 г. Екатеринбурга, а также произведен анализ управления дополнительным образованием в данной образовательной организации. Главной задачей

образовательных организаций является организация дополнительного образования для детей дошкольного возраста. Оптимизация существующей системы дополнительного образования положительно сказывается не только на качестве обучения, но и повышает уровень образовательных услуг, а также позволяет более эффективно распределять и расходовать бюджетные и внебюджетные средства в образовательных организациях.

Необходимо отметить, что для эффективной организации системы дополнительного образования нужно непрерывное стратегическое развитие, которое достигается путем разработки новых направлений образовательной деятельности по программам, основанным на проектном подходе.

Для формирования модели дополнительного образования дошкольного учреждения была проведена оценка значимости каждого составляющего элемента системы дополнительного образования. На основании оценки построена универсальная, комплексная модель дополнительного образования в дошкольном образовательном учреждении.

В третьей главе выпускной квалификационной работы представлено совершенствование организации и управления дополнительным образованием в МАДОУ Детский сад №53 г. Екатеринбурга. Представлена модель процесса управления системой дополнительного образования, проведено маркетинговое обоснование внедрения дополнительных образовательных программ и произведен расчет затрат и эффективности реализации дополнительного образования в МАДОУ Детский сад № 53 г. Екатеринбурга.

Эффективность дополнительного образования в дошкольном учреждении строится на целом ряде факторов. Смена целостных и целевых ориентиров в системе современного дошкольного образования, обновление его содержания в соответствии с принципами вариативности, отказ от единообразных образовательных программ дошкольного учреждения требует модернизации деятельности в области инноваций и технологий преподавания. Организационными условиями эффективного управления дошкольным



учреждением могут выступать действия коллектива по реализации маркетингового управления с применением инструментов педагогического и стратегического менеджмента в системе дополнительного образования, благодаря чему будут достигаться соответствующие результаты, т. е. показатели управленческой эффективности. Таким образом происходит осуществление совершенствования функций дошкольного учреждения путем построения новой организационной структуры, совершенствования функции аналитической деятельности и планирования, путем обогащения управленческих функций экономическими методами, осуществление структурирования контрольной и аналитической деятельности с обязательным включением анализа финансовой деятельности дошкольного образовательного учреждения. Для эффективного управления современным образовательным учреждением необходимо синтезировать образовательные, экономические и социальные направления деятельности.

Разработанная модель системы дополнительного образования на примере МАДОУ Детский сад № 53 г. Екатеринбурга является эффективной, ее индикативные показатели интегральных характеристик эффективности управления могут быть применены в практике управления дошкольными учреждениями.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Авраменко Ю. С. Перспективы инновационного развития экономики регионов России. [электронный ресурс] [http:// www.consultant.ru/](http://www.consultant.ru/), требуется авторизация, (дата обращения: 18.06.2020)
2. Акаев А. А., Коротаев А. В. К прогнозированию глобальной экономической динамики ближайших лет // Экономическая политика. -2017,- №1.- С. 39
3. Антонов И. Ю. Инновационное развитие экономики России на основе стратегической парадигмы управления [электронный ресурс]: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnoe-razvitie-ekonomiki-rossii-na-osnove-strategicheskoy-paradigmy-upravleniya> (дата обращения: 18.07.2020).
4. Асаул А.Н., Заварин Д.А., Иванов С.Н. Основные препятствия развитию инновационной активности в инвестиционно-строительной сфере // Фундаментальные исследования.- 2015,- № 4.- С. 180
5. Асаул М.А., Мещеряков И.Г. Инновационная экономика и организационные нововведения // ТДР. 2014, – № 2. – С.154
6. Барташевич Д.А. Цифровой маркетинг в практике центров иностранных языков на рынке дополнительного образования // Маркетинг в России и за рубежом, 2019, – № 2. – С.54-58.
7. Башмакова В.И. Социология управления: учебник для академического бакалавриата / В. И. Башмаков [и др.]; под ред. В. И. Башмакова. – 3-е изд., перераб. и доп. –М.: Издательство Юрайт,- 2018, – 409 с.
8. Белишева Н.К., Михайлов Р.Е., Петрашова Д.А. и др. Влияние социально-экономических условий на оценку качества жизни представителей городского и сельского населения Кольского Севера // Труды Кольского научного центра РАН.- 2015,- №7 (27).- С.119-135.
9. Богданова Р.М., Серга С.В. К вопросу о подготовке стратегии пространственного развития Российской Федерации // ИВД.- 2016,- №4 (43).-С. 91

10. Бондаренко Н. Е. Инновационное развитие как фактор институциональных сдвигов в экономике: теоретические аспекты // Экономика и образование. -2015, – № 1. – С.38
11. Бродин, Дж., Ренблад, К. (2014) Размышления о пересмотренной национальной учебной программе для дошкольных учреждений в Швеции: Интервью с руководителями. Развитие и уход за детьми в раннем возрасте 184 (2): 306 – 321.
12. Будаева Э. В. Влияние социально-психологического климата на межличностные отношения в трудовом коллективе // Вестник БГУ. – 2015, – №6. С.92-95.
13. Бусыгин А. К. Обеспечение устойчивого развития предприятий на основе превентивного управления кризисными ситуациями // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2015, – №1 (21). С.126-132.
14. Вахрушев Д.С. Инновационная среда как значимый фактор формирования инновационной экономики: институциональный подход // Экономика и экологический менеджмент. – 2015, – №1. С.5-8
15. Всероссийская конференция «Инновационное развитие промышленности как основа технологического лидерства и национальной безопасности России». К 250-летию ВЭО России // Научные труды Вольного экономического общества, – 2015, – Т. 192.- № 3. – С.265.
16. Ган Н.Ю. Инновации, как путь повышения эффективности управления дошкольным образовательным учреждением // Вестник Шадринского государственного педагогического университета– 2017, – №3 (35). -С.84-90.
17. Гильмиярова М.Р. Истоки и развитие концепции денежных потоков // Вестник Псков ГУ. – 2014, – № 5. – С. 53-59.
18. Глотова И.И. Томилина Е. П., Углицких О.Н. Финансы, денежное обращение и кредит: учебник/ И. И. Глотова [и др.] – Ростов н/Д: Феникс :2015. – с. 111.

19. Глущенко И.И. Система стратегического управления инновационной деятельностью. [электронный ресурс] <https://search.rsl.ru/ru/record/010029268> (дата обращения 17.08.2020)
20. Гольдштейн Г. Я. Основы менеджмента: учеб, пособие. 2-е изд., перераб. и доп. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003[электронный ресурс] // URL: [http://www.aup.ru/books/m77/5\\_1.htm](http://www.aup.ru/books/m77/5_1.htm) (дата обращения: 22.10.2020)
21. Гонин В.Н. Экономическая оценка инвестиций: учебное пособие / В.Н. Гонин. – Чита: ЗабГУ, 2013, – 219 с.
22. Гринин Л. Е., Коротаяев А. В. Глобальное старение населения, шестой технологический уклад и мировая финансовая система // Кондратьевские волны: наследие и современность. Волгоград: Учитель, 2015, С. 107.
23. Дегтярев Д. А. Международные стандарты и индексы оценки инновационной деятельности [электронный ресурс] <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnye-standarty-i-indeksy-otsenki-innovatsionnoy-deyatelnosti> (дата обращения: 18.06.2020).
24. Детские сады России – 2017: основные результаты исследования [электронный ресурс] [http://vid1.rian.ru/ig/ratings/analitik\\_dou\\_2017.pdf](http://vid1.rian.ru/ig/ratings/analitik_dou_2017.pdf) (дата обращения: 22.10.2020)
25. Долганов, А.В. Конфигурирование системы управления научно-технологическим развитием промышленных предприятий: дис. ... канд. экономич. наук; спец.08.00.05; защищена в 2016г. М., 2015 – 192с. – Автореферат., – М., 2016. - 26с.
26. Долгий И. В., Ершов Андрей Николаевич Методология управления рисками в проектном финансировании (на примере предприятий ТЭК)// Вестник ТГУ. –2012, – №5. С.154
27. Егорова С. Е., Кулакова Н. Г. Стратегический анализ инновационного потенциала организации [электронный ресурс] <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiy-analiz-innovatsionnogo-potentsiala-organizatsii> (дата обращения: 22.10.2020)

28. Забарина А. Государственно-частное партнерство как основная форма при реализации целевых образовательных программ и проектов / Забарина А., Фирсова И. // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция, –2016, – № 2. –С.113-114.

29. Зейналова А.А. Краудинвестинг как перспективный инструмент финансирования университетских стартапов как ранней стадии малых инновационных предприятий / Зейналова А.А., Грузина Ю.М. // Экономические системы, –2017, –№ 2. –С.59-64

30. Зинин, В.Л. Государственное финансовое регулирование венчурной деятельности в Российской федерации: дис. ... канд. экономич. наук; спец.08.00.10; защищена 2015г. / ФГОБУ ВПО «Финансовый ун-т при Правительстве РФ». – М., 2014 – 168с. – Автореферат., – М, 2015. – 25с.

31. Зобова Е. В. Источники финансирования оборотного капитала предприятия [электронный ресурс] <https://cyberleninka.ru/article/n/istochniki-finansirovaniya-oborotnogo-kapitala-predpriyatiya> (дата обращения: 22.10.2020)

32. Золотарева, А. В. Методика преподавания по программам дополнительного образования детей: учебник и практикум / А. В. Золотарева, Г. М. Криницкая, А. Л. Пикина. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 315 с.

33. И.А. Бирич, О.Г. Панченко В поисках новой философской парадигмы образования в России (обзор дискуссий)// Future Human Image. -2014, - №1.

34. Ивашкин Ю. А. Мультиагентное моделирование в имитационной системе Simplex3: учебное пособие. – М.: Лаборатория знаний, 2016. –350 с.:

35. Игнатъева А.В. , Максимцов М.М. исследования систем управления [электронный ресурс] [https://nashaucheba.ru/v14613/игнатъева\\_а.в.,\\_максимцов\\_м.м.\\_исследование\\_систем\\_управления](https://nashaucheba.ru/v14613/игнатъева_а.в.,_максимцов_м.м._исследование_систем_управления) (дата обращения: 18.09.2020)

36. Инновационная Россия – 2020 [электронный ресурс] <https://www.hse.ru/data/2011/10/13/1269204180/Инновационная%20Россия%202020.pdf> (дата обращения: 18.08.18)
37. Ираева Н. Г., Калимуллина Э. Р., Шарипова В. В. Экономические аспекты регулирования инвестиций в РФ // Российское предпринимательство. – 2014, – №12 (258). – С.24-33
38. История Экономических учений: Теории общего экономического равновесия и развития. Теория благосостояния. Экономические взгляды Шумпетера. Инновационная экономика [электронный ресурс] <http://econteor.ru/hste/opebr.php?pg=8xx3> (дата обращения: 26.08.2020).
39. Карамова О.В. Историография экономической науки: теоретические и методологические проблемы // Национальная ассоциация ученых, –2015, – № 14.с.55
40. Китаевская О. Н., Картушина Е. Н. Корпоративные социальные программы как способ удержания персонала в организации // Социально-экономические явления и процессы. – 2014, –№5. –С.30-34.
41. Клейман А. В., Карих П. И. Актуальные вопросы финансового планирования на малых предприятиях // Вестник ЧелГУ. –2013, – №8 (299). – С.147-153
42. Кобышев К. И. Механизм развития инновационной среды как фактор повышения эффективности партнерства государства и бизнеса в хозяйственных системах РФ [электронный ресурс] <https://elib.spbstu.ru/dl/2/va17-9.pdf/info> ( дата обращения 14.06.2020)
43. Кокуева Л. В., Терещук М. Н. Развитие дошкольного образовательного учреждения за счет использования потенциала дополнительного образования // [электронный ресурс] <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-doshkolnogo-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya-za-schet-ispolzovaniya-potentsiala-dopolnitel'nogo-obrazovaniya> (дата обращения: 23.10.2020).

44. Колмер, К., Ваниганаяке, М., Филд, Л. (2015) Реализация реформы учебной программы: понимание того, как австралийские директора по раннему детству рассматривают профессиональное развитие и обучение. *Профессиональное развитие в образовании* 41 (2): 203 – 221.

45. Коноваленко, М. Ю. Психология управления персоналом: учебник для академического бакалавриата / М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2018, – 369 с.

46. Костригин А.А. Менеджмент в дошкольном образовании: перспективы исследования ценностных оснований // *Современные исследования социальных проблем*. – Красноярск: Научно-инновационный центр. – 2015, – №1(21). – 324 с. – С. 187-191

47. Крутиков В.К. Инвестиционный менеджмент: учебное пособие / В.К. Крутиков, С.А. Аракелян, Т.В. Дорожки-на, Т.Н. Субботина, М.В. Якунина. – Калуга: Издательство АКФ «Политоп», – 2017, – 256 с.

48. Кучковская Н.В. Вопросы управления маркетинговыми рисками при реализации инвестиционных проектов // *Инновационное развитие экономики*, 2019, – № 2. –С.310-314.

49. Леонова Н. Л. Компьютерное моделирование: курс лекций /СПбГТУРП. – СПб, – 2015, – 88 с.

50. Лозицкая, О.И. Государственные муниципальные услуги в сфере образования как общественные блага в рамках теории человеческого капитала / О.И. Лозицкая // *Молодежь. Образование. Экономика: Сборник научных статей XIII Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых, студентов и аспирантов*. 26 апреля 2012 г., Ярославский филиал МЭСИ. – Ярославль, 2012, – С. 214-217.

51. Лозицкая, О.И. Совершенствование финансового обеспечения государственных (муниципальных) услуг в сфере дошкольного образования: дис. ... канд. экономич. наук; спец.08.00.10; защищена в 2014г. / «Финуниверситет». – М., 2014 – 242с.

52. Набиева Х. Н. К вопросу о теории человеческого капитала и человеческого фактора // Вестник ТГУПБП. – 2015, – №3. –С.52-60.

53. Образовательные учреждения – 2017: основные результаты исследования [электронный ресурс] [http://vid1.rian.ru/ig/ratings/analitik\\_dou\\_2017.pdf](http://vid1.rian.ru/ig/ratings/analitik_dou_2017.pdf) (дата обращения: 04.02.2020)

54. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, С. А. Карташов, М. Г. Лабаджян. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018, – 202 с.

55. Пирогова Е.В. Управление бизнес-процессами/ учебное пособие – Ульяновск УлГТУ – 2017, [электронный ресурс] <http://venec.ulstu.ru/lib/disk/2017/144.pdf> (дата обращения 14.08.2020)

56. Поздняков В. Я. Влияние социально-экономических изменений на качество трудовой жизни работников зарубежных предприятий [электронный ресурс] <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-sotsialno-ekonomicheskikh-izmeneniy-na-kachestvo-trudovoy-zhizni-rabotnikov-zarubezhnyh-predpriyatiy> (дата обращения 14.07.2020)

57. Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение - цели - изменения: учеб.-практ. пособие / С. А. Попов. – М.: Издательство Юрайт, – 2018, – 447 с.

58. Попова, Е. В. Заведующий в системе управления дошкольным учреждением / Е. В. Попова. // Молодой ученый. – 2017, – № 47 (181). – С. 222-225.

59. Развитие персонала // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

60. Ребрикова Н.В. Исследование рынка услуг дошкольного образования: технология Mystery shopping / Ребрикова Н.В., Шальнова О.А. // Практический маркетинг, 2016. – № 4. – С.26-32.



61. Розанова, Н. М. Экономика фирмы в 2 ч. Часть 1. Фирма как основной субъект экономики: учебник для академического бакалавриата / Н. М. Розанова. – М.: Издательство Юрайт, – 2019, – 187 с.
62. Розанова, Н. М. Экономика фирмы в 2 ч. Часть 2. Производственный процесс: учебник для академического бакалавриата / Н. М. Розанова. – М.: Издательство Юрайт, – 2019. –265 с.
63. Савина, Н. В. Тайм-менеджмент в образовании: учебное пособие для вузов / Н. В. Савина, Е. В. Лопанова. – М: Издательство Юрайт, 2020. – 162 с.
64. Трапицын С.Ю. Менеджмент в образовании: учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.]; под редакцией С. Ю. Трапицына. – М.: Издательство Юрайт, – 2020. – 413 с.
65. Угрюмов Е. А., Болдырев Ю. Е. Планирование социального развития коллектива строительного предприятия в целях повышения его конкурентоспособности // Вестник ЧелГУ. – 2014. №9 (338). С.94-101
66. Федеральный закон «О дополнительном образовании» статья 4. «Понятие системы дополнительного образования» [электронный ресурс]// <https://www.lawmix.ru/pprf/57468> (дата обращения 12.08.2020)
67. Фрумина С. В., Киселева Т. Ю., Дзусова С. С. Особенности финансового механизма некоммерческих организаций // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2015, – №3. – С.63-70
68. Шарагулова, К.М. Актуальные кадровые риски в дошкольном образовании // Молодой ученый. –2014. –№8. –С. 91-93.
69. Шемятихина, Л.Ю. Развитие персональной компетентности руководителя в управлении дошкольным образовательным учреждением [Текст]: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. Общая педагогика, история педагогики и образования/ Л.Ю. Шемятихина. –Екатеринбург, 2014. –161 с.
70. Baxter W. and Petty K. (2008). Curriculum for preschool institutions: finding the right one. Texas Child Care, 32 (2), p. 34-39.

71. Isaacs, J. B. (2008). Impacts of early childhood programs. Washington, DC: Brookings Institute. [Google Scholar]
72. Kamerman, Sheila & Gatenio Gabel, Shirley. (2007). Early Childhood Education and Care in the United States: An Overview of the Current Policy Picture. *International Journal of Child Care and Education Policy*. 1. 10.1007/2288-6729-1-1-23.
73. Kolmer, K. (2017) Collaborative Professional Learning: Contributing to the Growth of Leadership, Professional Identity and Professionalism. *European Early Childhood Education Study Journal* 25 (3): 436 - 449
74. Ramey, C. T., & Ramey, S. L. (2004). Early learning and school readiness: Can early intervention make a difference? *Merrill-Palmer Quarterly*, 50(4), 471–491. doi:10.1353/mpq.2004.0034 [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
75. Temple, J. A., & Reynolds, A. J. (2007). Benefits and costs of investments in preschool education: Evidence from the Child-Parent Centers and related programs. *Economics of Education Review*, 26, 126–144. doi:10.1016/j.econedurev. 2005.11.04 [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
76. Toma, M., 2017. Management of the School Organization Course Notes. Project Management in Construction
77. Trawick-Smith, J. (2014). *Early childhood development* (6th ed.). Boston, MA: Pearson. [Google Scholar]
78. Woolfolk, A., & Perry, N. E. (2012). *Child and adolescent development*. Boston, MA: Pearson. [Google Scholar]
79. Zigler, E., Gilliam, W. S., & Jones, S. M. (2006). *The vision for universal preschool education*. Cambridge, MA: Cambridge University Press. [Crossref], [Google Scholar]

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Анкета

## Уважаемые родители!

Просим Вас принять участие в опросе на 2020-2021 учебный год.

**\* Обязательно**

1. Ф.И. ребенка \*

\_\_\_\_\_

2. Укажите пожалуйста группу, которую посещает Ваш ребёнок \*

\_\_\_\_\_

3. Какие из перечисленных платных образовательных услуг в настоящее время посещает Ваш ребенок? \*

- Лего - конструирование
- Робототехника
- Хореографическая студия «Каруселька»
- Изобразительная студия «Акварелька»
- Студия "Волшебные бусинки"
- Футбол
- Спортивная студия "Художественная гимнастика"
- Не посещает ничего

4. Какие из перечисленных платных образовательных услуг могли бы заинтересовать Вас и Вашего ребёнка? Отметьте, пожалуйста, заинтересовавшие Вас услуги. \*

- Лего - конструирование
- Робототехника
- Танцевальная студия
- Изобразительная студия «Акварелька»
- Фитнес для детей
- Художественная гимнастика
- Футбол
- Волшебные бусинки
- Не желаем посещать
- Другие услуги \_\_\_\_\_