

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, заместитель заведующей  
МБДОУ Ертарского детского  
сада № 4 «Буратино»

\_\_\_\_\_ С.П. Кисс  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н.  
доцент

\_\_\_\_\_ Т.А. Худякова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

«Информационное обеспечение деятельности руководителя  
образовательной организации в условиях сетевого  
взаимодействия» на примере МБДОУ Ертарский детский сад  
№ 4 «Буратино»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ

ЮУрГУ– 38.04.02.2020.394.ПЗ ВКР

Руководитель работы  
д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_ Е. А. Лясковская  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Автор работы  
студент группы ЭУз-360

\_\_\_\_\_ Е.В. Ведерникова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Нормоконтролёр,  
ст. преподаватель

\_\_\_\_\_ Н.В. Тихонова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Челябинск 2020

## АННОТАЦИЯ

Ведерникова Е.В. «Информационное обеспечение деятельности руководителя образовательной организации в условиях сетевого взаимодействия» на примере МБДОУ Ертарский детский сад № 4 «Буратино». Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-360, 97 с., 26 ил., 5 табл., библиогр. список – 75 наименований.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки проекта по эффективному информационному обеспечению МБДОУ Ертарский детский сад № 4 «Буратино».

Теоретическая часть выпускной квалификационной работы содержит основные теоретические основы информационного обеспечения образовательных организаций.

Практическая часть выпускной квалификационной работы включает характеристику, анализ и верификацию информационных потоков в образовательной организации в условиях сетевого взаимодействия МБДОУ Ертарский детский сад № 4 «Буратино».

В результате проведенной работы был создан и обоснован комплекс мероприятий способствующий эффективному информационному обеспечению в условиях сетевого взаимодействия.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ.....	11
1.1 Сущность информационного обеспечения образовательных организаций.....	11
1.2 Технология информационной деятельности руководителя.....	18
1.3 Нормативно-правовое регулирование информационного обеспечения деятельности руководителя .....	21
2 МЕТОДЫ И ПОДХОДЫ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ В УСЛОВИЯХ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ .....	30
2.1 Анализ методов информационного обеспечения управления образовательным учреждением и российский опыт сетевого взаимодействия образовательных организаций.....	30
2.2 Проблемы информационного обеспечения управления образовательным учреждением в условиях сетевого взаимодействия.....	45
2.3 Разработка схемы информационного обеспечения управления образовательным учреждением в условиях сетевого взаимодействия.....	48
3 РЕАЛИЗАЦИЯ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ МБДОУ ЕРТАРСКОГО ДЕТСКОГО САДА № 4 «БУРАТИНО» В УСЛОВИЯХ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И ОЦЕНКА ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ	59
3.1 Характеристика и анализ деятельности МБДОУ Ертарского детского сада № 4 «Буратино».....	59
3.2 Рекомендации МБДОУ Ертарского детского сада по эффективному информационному обеспечению.....	72
3.3 Оценка эффективности разработанных рекомендации МБДОУ Ертарского детского сада по эффективному информационному обеспечению.....	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	90
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	92

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы (исследования). В настоящее время требуется подъем образовательных организаций, который напрямую связан с необходимостью их целостного развития по мере перехода из одного качественного состояния в другое. Развитие образовательных организаций тесно связано с процессом информатизации общества, приобретающий в последнее время глобальный характер. В настоящее время уже не вызывает сомнения тот факт, что одним из важнейших направлений фундаментализации образования является его информатизация, которая в наиболее общем смысле рассматривается в качестве процесса, направленного на обеспечение сферы образования методологией и технологией разработки и применения современных информационно-коммуникативных технологий, ориентированных на достижений целей обучения, воспитания и развития, применяемых в подходящих, здоровьесберегающих условиях.

Благодаря осуществлению информатизации управления образованием появляется возможность создавать полноценную высокоорганизованную информационную среды, которая является отражением воздействия на все стороны функционирования современного общества.

Специалистами, среди которых Ю.К. Бабанский, П.И. Конаржевский, П.В. Худоминский, была проведена работа по формированию модель управления, основными компонентами которой можно назвать следующие – изучение дел в образовании; постановка основных целей, задач; планирование и выбор средств по достижению плана; организация выполнения намеченных дел; корректировка деятельности; анализ результатов и постановка новых задач. Стоит отметить, что такие ученые, как Т.А. Орлова, М.М. Поташник, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова занимались вопросами поиска новых подходов к управлению, данные специалисты в своих исследованиях стремились сочетать теоретико-прогностическую работу с концепцией развития управления современными

образовательными учреждениями. Обратим внимание также и на тот факт, что Б.С. Гершунским в своих исследованиях предпринимались попытки комплексного изучения проблем управления, которые связаны с информатизацией общества и образования.

Тем не менее, реализация информационных технологий управления ДООУ имеет ряд некоторых противоречий:

1. Между необходимостью в компьютеризации управления ДООУ и способностями образовательного учреждения в разработке управляющей информационной системы.

2. Между необходимой потребностью педагогической науки и практики в разработке эффективного управления образовательной школой и недостаточной научной действительностью таких механизмов.

Гипотеза:

1. Сетевое взаимодействие сейчас применяется в работе образовательных организаций на низком уровне, что приводит не к повышению потенциала каждой организации, а к повторению усилий каждой из них.

2. Управленческие проблемы сетевого взаимодействия появляются в нормативно-правовой области. Кроме того они связаны с отсутствием большого опыта работы и низкой квалификации менеджеров.

3. Возможность сетевого взаимодействия можно расширить путем выделения главных проблем в управлении сетевым взаимодействием и представлением путей устранения оказавшихся противоречий.

Объект исследования – информационное обеспечение управления образовательными системами в сетевом взаимодействии.

Предмет исследования – информационное обеспечение процессов управления образовательной организацией.

Цель работы – выявление ключевых проблем информационного обеспечения в управлении сетевым взаимодействием образовательных организаций и определение путей их решения.

Цель, объект и предмет определили задачи работы:

1. Охарактеризовать сущность информационного обеспечения образовательных организаций.
2. Изучить технологию информационной деятельности руководителя.
3. Проанализировать нормативно-правовое регулирование информационного обеспечения деятельности руководителя.
4. Провести анализ методов информационного обеспечения управления образовательным учреждением и российский опыт сетевого взаимодействия образовательных организаций.
5. Выявить проблемы информационного обеспечения управления образовательным учреждением в условиях сетевого взаимодействия.
6. Разработать схему информационного обеспечения управления образовательным учреждением в условиях сетевого взаимодействия.
7. Провести анализ деятельности МБДОУ Ертарского детского сада № 4 «Буратино».
8. Сформулировать рекомендации МБДОУ Ертарского детского сада по эффективному информационному обеспечению.
9. Провести оценку эффективности разработанных рекомендаций по эффективному информационному обеспечению.

Теоретико-методологическая основа исследования – основные общенаучные принципы системного подхода к анализу сетевого взаимодействия в педагогической практике. С проблемами сетевого взаимодействия столкнули ещё 70-80-е года прошлого века. Сначала, понятие «сетевой» использовалось в экономике, но позже появилось и в педагогике. Этот термин стали применять в своих работах такие учёные как Ю.П. Болтышев, Н.С. Бугрова, В.С. Кучинский, А.А. Овчинников, С.В. Тарасов, А.А. Чепцов, М.М. Чучкевич и др. Ю.А. Конаржевский в 1990 году ввёл термин «сетевое взаимодействие».

Методология исследования базируется на комплексе методов, среди которых системный анализ, наблюдение (исключенное и включенное), изучение

документов, регламентирующих управление ДОУ, метод экспертных оценок. Широко использован метод вторичного анализа результатов исследований, ранее проведенных в этой области. Опытно-экспериментальная работа по организации управления ДОУ на основе использования автоматизированных рабочих мест (АРМ). Анализ и обобщение опыта экспериментальной работы по проверке эффективности использования АРМ.

Нормативно-правовая база включает в себя: Конституцию Российской Федерации, федеральное законодательство (например, Федеральный Закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Федеральный Закон от 10.04.2000 г. № 51-ФЗ «Об утверждении Федеральной программы развития образования», Федеральный закон от 27.07.2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» и т.д.).

Эмпирическая база работы – мероприятия по внедрению информационного обеспечения в сетевом взаимодействии МБДОУ Ертарский детский сад № 4 «Буратино».

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ

## 1.1 Сущность информационного обеспечения образовательных организаций

В наиболее общем смысле сетевое взаимодействие представляет собой систему горизонтальных и вертикальных связей, благодаря которой появляется возможность обеспечения простоты качественного образования для всех категорий граждан, а также обеспечивается вариативность образования, доступность образовательных организаций, осуществляется совершенствование профессиональной подготовленности педагогов и использование современных ИКТ-технологий [10].

Использование метода сетевого планирования в педагогике началось в 70-80-х годах прошлого века, когда он был перенесен из экономики в педагогику Ю.А. Конаржевским, которым был разработан применимый в образовании метод сетевого планирования. Метод сетевого планирования разрешает выявлять и предусматривает резервы времени, скрытые в организации комплекса мероприятий; видеть весь спланированный процесс во взаимодействии всех выполняемых работ, принимать эти связи между различными работами. Данный Метод повышает эффективность управленческой деятельности руководителя и даёт возможность объединять внимание на наиболее ответственных моментах образовательного процесса [46]. В конце 1990-х годов появилась идея сетевого взаимодействия в педагогической практике образовательных учреждений. Эта идея принадлежит А. И. Адамскому, который разработал образовательную сеть «Эврика» [4].

А.И. Адамским были выделены характеристика сетевого взаимодействия в сфере образования. Автор полагал что центром сетевого взаимодействия является «персона» (актор), а также «событие» (артефакт), а не информация сама по себе, как было принято считать. При этом, по мнению А.И. Адамского, персонами могут быть не только отдельные педагоги, но также и разнообразные коллективы



авторов, равно как и лица, обладающие инновационными педагогическими технологиями. Следующим, но не менее важным звеном, по мнению автора, является «событие», предполагающее направление на решение некоторой задачи, для чего оно и предпринимается лицами, которые непосредственно увлечены в решении этой задачи. А.И. Адамкий отмечал, что недопустимо, чтобы сетевое взаимодействие образовательных учреждений (далее – ОУ) назначалось «сверху», он может быть установлено исключительно в самостоятельном порядке, исходя из необходимости решения ОУ конкретных специфических задач. Именно в этом, по мнению автора, и состоит важнейшее отличие сетевого взаимодействия от традиционной иерархической системы образования [4].

М.М. Чучкевичем было дано авторское определение категории «сетевая организация», которую он рассматривал в качестве объединения независимых индивидов, социальных групп и/или организаций, которые действуют для достижения согласованных целей в течение определенного, длительного времени скоординировано, обязательно на основе общего корпоративного имиджа и единой корпоративной инфраструктуры [72]. Также автором были выделены основные характеристики сетевой организации, представленные ниже:

1. Независимость членов сети – т.е. ОУ имеют право в самостоятельном порядке определять характер взаимодействия, равно как и ОУ, выступающих в качестве партнеров по взаимодействию, а также уровень ответственности за итоговый продукт взаимодействия. В настоящее время выделяются лишь следующие виды обязательств ОУ в рамках сетевого взаимодействия – перед собственной организацией за личный успех и продукт достижения самостоятельно предложенной цели и обязательство перед вышестоящей инстанцией за достижение результата, заданного целью, поставленной с внешней стороны.

2. Множественность лидеров – т.е. при взаимодействии ни одно ОУ не является лидером в плане исполнительной иерархии. Лидер сетевой организации – человек или организация, обладающие конкретным ресурсом (финансовым,

производственным, коммуникативным, экспертным и т.д.), который уникален или необходим, но недоступен иным участникам в сети. Необходимым состоянием лидерства в сети является стремление члена сети к применению своего ресурса для результата общих целей сети, естественно параллельно с осуществлением его собственных целей. В организациях, созданных по сетевым принципам, вид системы лидерства находится, по сути, постоянно в процессе перемены.

3. Объединяющая цель в сетевых организациях демонстрирует собой сложное явление, которое несёт в себе смысл функционального основного взгляда сети – состязательного сотрудничества. Прогресс каждого отдельного члена сети возможен без самой сети, именно это и является объединяющей целью сетевой организации. Чаще всего фундамент объединяющей цели – это внимание членов сети в использовании совместных статусных, материальных, маркетинговых и информационных средств сети. Относительно самостоятельная компания втягивается в сетевую организацию, переходя из поля конкуренции в поле конкурентного сотрудничества с другими свободными членами сети только потому, что видит конкретную применимую пользу для себя в рамках сети, недоступную вне её поля деятельности.

4. Добровольность связей – получает разные формы в зависимости от типа сетевой организации и показателя независимости её участников. Имеется в виду, что сотрудники компании, основываясь на ограниченное, но реально имеющееся право выбора партнеров по проектной команде и взятие ответственности за свою ресурсную позицию, сами считают структуру своего взаимодействия в рамках организации по определенным проектам.

5. Множественность уровней взаимодействия – взаимодействие в рамках сети осуществляется не по административным каналам, а непосредственно между теми компаниями и людьми, которые и должны реально вместе решать возникающие проблемы. Взаимодействие возникает именно при значительной необходимости во взаимодействии. Из-за этого возникает множественность уровней взаимодействия, так как каждый член сети может взаимодействовать как с

членами своей ячейки (уровня) сети, так и с представителями других уровней, находящихся удаленно или близко к корпоративному центру сети [72].

Для целей проводимого исследования более близкой является категория «сетевое взаимодействие», содержащаяся в Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации», где она рассматривается в качестве совместной деятельности нескольких образовательных учреждений, целью которого является обучение, взаимообучение, совместное изучение, обмен опытом, проектирование, разработка, апробирование или внедрение учебно-методических комплексов, методик и технологий обучения, воспитания, новых механизмов управления в системе образования [2].

В настоящее время образовательные организации взаимодействуют для того, чтобы обеспечить решение конкретных задач или решить конкретные внутренние вопросы, а также в целях получения общего результата благодаря объединению ресурсов или для обмена ресурсами, однако в любом случае, каждый участник сетевого взаимодействия будет иметь свой индивидуальный результат. Благодаря сетевому взаимодействию обеспечивается развитие ресурсов любого учреждения за счет ресурсов других учреждений.

Характерной тенденцией современности можно назвать объединение ресурсного обеспечения и потенциала, имеющегося у общества. Так, для того, чтобы обеспечить какие-либо производственные процессы, равно как и образовательный процесс, необходимо привлечение разных видов ресурсов (потенциалов), например, материально-технических, финансовых, информационных, трудовых, правовых, социальных, духовных и т.д.

В наиболее общем смысле ресурсами образовательной системы является всё то, что непосредственно участвует в образовательном процессе. Можно выделить следующие виды:

1. Трудовые ресурсы образования (квалифицированные кадры, повышение квалификации).

2. Научно-методические ресурсы (учебная, учебно-методическая литература, научная литература, официальные, справочно-библиографические издания и иные библиотечно-информационные ресурсы).

3. Информационные ресурсы (пособиями, компьютерные программы и иные средствами обучения).

4. Педагогические технологии и ноу-хау.

5. Материально-технические ресурсы (наличие оборудованного учебного кабинета, специализированные помещения для проведения практических занятий по образовательным программам, объекты и помещения социально-бытового назначения).

Ресурсы учебных заведений могут быть классифицированы следующим образом

1. Явные (хорошая репутация, давняя история, традиция).

2. Неявные (материально-техническая база, педагогические кадры, финансы, нормативно-правовое обеспечение).

важнейшие составляющие ресурсов:

1. Характер учебного заведения.

2. Стадия его жизненного цикла.

3. Потенциальные возможности для адаптации.

4. Явные ресурсы и рыночные активы [7].

Уровень соответствия ресурсов современным требованиям, а также уровню технического и технологического развития общества, обеспечивает высокое качество образовательного процесса, поскольку именно благодаря ресурсам и их качественным характеристикам обеспечивается качественное образование. В современных условиях крайне необходимо, что предоставляемые образовательные услуги в полной мере обеспечивали высокое качество образования, обеспечивали достижение максимального удовлетворения ожиданий и запросов общества, родителей, детей, также крайне важно, чтобы они могли

подвергаться изменениям при воздействии на них тех или иных факторов внешней или внутренней среды.

В настоящее время и на процесс образования, и на взаимодействие между всеми участниками образовательного процесса оказывает влияние большое количество самых разных факторов внешней и внутренней среды. Многие из этих факторов влияют на будущие изменения, поэтому прогнозировать их и управлять ими сложно. Именно поэтому специалистами проводится работа по выделению наиболее важных факторов, к которым, прежде всего, относятся внутренние факторы, ведь на них образовательные организации могут воздействовать.

В существующих условиях любая образовательная организация работает над качеством, и чтобы отличаться от других образовательных организаций, создаёт свой профиль. Каждое учреждение имеет свои индивидуальные цели. Среди индивидуальных целей стоит выделить такие цели, как изменение личностного подхода, сохранение и укрепление здоровья, гуманизация учебного процесса, индивидуальная траектория. Современные организации системы образования не только проводят работу по утверждению определенных принципов, но также предпринимают попытки по подготовке инструментария отслеживания результата образования. На этом основании можно сделать вывод, что невозможно формирование единого для всех образовательных организаций понятия качества образования. Практически любая современная образовательная организация формирует собственное видение развития, выражаемое в качестве миссии, на основе которой ведется организованное самоопределение школы, благодаря чему осуществляется установление индивидуальных акцентов на собственном гарантировании качества образования на уровне определенного образовательного учреждения [12].

Ввиду того, что у образовательных организаций в настоящее время ресурсы весьма ограничены, появляется конкуренция за их применение. Другими словами, перед обществом и перед отдельной организацией, всегда стоит задача выбора

сторон и способов использования обусловленных ресурсов в различных конкурирующих целях.

Анализ деятельности современных образовательных учреждений позволяет сделать вывод относительно основных факторов, обеспечивающих высокую вероятность выигрыша в конкурентной борьбе:

1. Высокое качество подготовки специалистов.
2. Широта профиля учебного заведения (наличие нескольких программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации).
3. Высокий уровень глубины специализации.
4. Максимально активное применение в практической работе современных информационных технологий обучения.
5. Высокий уровень научно-методического, материально-технического, кадрового, финансового обеспечения процесса оказания образовательных услуг.
6. Организация и проведение высоко востребованных научно-исследовательских работ.
7. Высокий уровень развитости социально-культурной базы ОУ.
8. Высочайший уровень качества образовательных услуг.
9. Формирование условий и гарантий получения качественного образования (к примеру, с помощью проведения сертификации систем менеджмента качества и преподавателей, осуществления аккредитации образовательных программ).
10. Обеспечение непрерывности, творческого и новаторского характера образования.
11. Обеспечение практической направленности обучения.
12. Обеспечение доступных цен на образование, предоставление разнообразных выгодных условий оплаты (скидки, рассрочка, кредит и т.д.).
13. Обеспечение оптимальной длительности оказания образовательных услуг.
14. Наличие широкого спектра дополнительных услуг (например, помощь в трудоустройстве после окончания учебы).

15. Обеспечение соответствия между получаемым образованием и нуждами общества.

16. Международный характер образования [9].

Есть факторы, которые характеризуют качественную оценку ресурсов образовательной организации:

1. Информационные.
2. Материально-технические.
3. Кадровые.
4. Методические.

Обратим внимание на тот факт, что в настоящее время все более активно используется дистанционное обучение, в котором широко применяют телекоммуникационные технологии, что позволяет более оперативно осуществлять:

1. Дифференцированный подход к обучению.
2. Разрабатывать новые системы контроля.
3. Проводить групповые работы, работы в парах.
4. Организовывать интерактивное общение для обобщения и обмена информацией и опытом между педагогами.

5. У детей появляется возможность с помощью компьютера связаться с воспитателем, а также принимать участие в международных олимпиадах, конкурсах, вебинарах, конференциях.

Используя дистанционное обучение воспитателям и руководителям можно повысить квалификацию, пройти курсы, заниматься самообразованием.

## 1.2 Технология информационной деятельности руководителя

Конец прошлого столетия ознаменовал вступление человечества в стадию постиндустриального или информационного развития, которая позволила максимально активно использовать современные информационные технологии, предоставившие людям практически не ограниченные возможности решения всех

возникающих проблем. Однако использовать возможности правильно и эффективно могут только те люди, которые имеют необходимый багаж знаний, дающий возможность ориентироваться в новом информационном пространстве.

Информационные образовательные технологии стремительно вошли в нашу жизнь. Главную актуальность о роли современных информационных технологий выявили в связи с продвижением в деятельность учебно-воспитательного процесса компьютеров, совместных как в локальные сети, так и пользующихся выходом в глобальную сеть.

Использование информационных технологий в процессе обучения в организациях дает возможность усиливать познавательную и умственную деятельность учащихся.

Информационные технологии дают способность изменить формы и методы учебной работы, а так же существенным образом изменять и улучшать образовательные модели. [38].

Новая грамотность предполагает овладение способностью ориентироваться в среде мультимедиа, в информационных потоках, создавать гипермедиа объекты. Во всех средних общеобразовательных школах есть свои сайты, это является обязательным, важным и престижным делом.

В ДОУ энергично внедряющие новые информационные технологии, представляют желание подготовить современный уровень преподавания и высокое качество обучения, вовлекают внимание родителей.

На сегодняшний день все чаще говорят об изменении содержания образования, о необходимости познания учащимися и воспитанниками информационной культурой, одним из движущих факторов общей культуры, воспринимаемой как высшее выражение образованности, включая личностные качества человека и его профессиональную подготовленность. Благодаря непрерывному развитию информационных образовательных технологий появляется возможность дистанционной работы над проектами, удаленное проведение разнообразных совещаний и т.д. [54].



Компьютер является средством повышения эффективности педагогической деятельности педагога. Поэтому компьютер и информатика воспринимаются как составляющее звено образовательной системы, которые не только способны внести основные изменения в само понимание категории «средство» по отношению к процессу образования, но и существенно воздействовать на все остальные составляющие той или иной местной образовательной системы: организационные формы и методы обучения, цели, содержание, воспитания и развития обучающихся в учебных заведениях любого уровня и профиля[50].

Информатика и компьютер как элемент системы образовательно-педагогического управления. Данное направление связано с процессом осуществления управленческих решений на всех стадиях образовательной работы, от повседневной работы по управлению учебным заведением до управления всей ветвью на федеральном и региональном уровнях.

Информационные образовательные технологии являются эффективными, позволяют осуществление известных дидактических способов организации учебного процесса, наполняют деятельность учителя, воспитателя, преподавателя значительно новым содержанием, допуская им сосредоточиваться на своих главных – обучающей, развивающей и воспитательной – функциях.

Наличие информационных образовательных технологий способствует созданию эффективной учебно-познавательной среды, поскольку для них характерна высокая степень интерактивности.

В том случае, если в рамках учебного процесса осуществляется применение информационных образовательных технологий, обеспечивается мотивация воспитанников, стимулируется их познавательный интерес, имеет место более высокий уровень эффективности самостоятельной работы. Компьютер и информационные технологии демонстрируют имеющиеся в сфере образования возможности. Кроме того, именно благодаря информационным технологиям в настоящее время осуществляется дальнейшая профессиональная деятельность педагогов [62].

Применение информационных технологий дает возможность обеспечить полноценное и максимально эффективное движение к реализации всех потенциалов, имеющихся у человека – эстетического, творческого, познавательного, коммуникативного. Однако для полноценной реализации всех имеющихся потенциалов недостаточно наличие информационных технологий, необходимо наличие грамотного педагога, обладающего обширными и качественными знаниями в сфере информационных образовательных технологий [62].

Таким образом, благодаря информационным образовательным технологиям обеспечивается качественное развитие образовательного процесса – в него вливаются самые современные средства мультимедиа, используются гипертекстовые и гипермедиа-ссылки, схемы, графики, картинки, презентации, анимацию, небольшие фрагменты видеофильмов и аудиофайлы. На этом основании можно смело предположить, что применение информационных технологий в процессе обучения способствует активизации мышления, восприятия, обеспечивается повышение познавательной активности обучающихся.

### 1.3 Нормативно-правовое регулирование информационного обеспечения деятельности руководителя

В настоящее время к числу важнейших нормативных правовых актов, регулирующих функционирование организаций сферы здравоохранения, относятся: Конституция Российской Федерации, Гражданский кодекс, Бюджетный кодекс, Налоговый кодекс, Федеральный закон РФ «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ, Концепция развития сети образовательных учреждений, подведомственных Рособразованию, типовые положения об образовательных организациях различных типов и видов, утверждённая приказом Рособразованию от 25 мая 2007 г. № 921, Концепция развития образования РФ до 2020 г.

В указанных нормативных правовых актах нашли отражение правовые основы и сетевого взаимодействия.

Так, в т. 2 п. 18 «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ указывается, что образовательная организация – некоммерческая организация, осуществляющая на основании лицензии образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности в соответствии с целями, ради достижения которых такая организация создана.

В свою очередь, в п. 19 ст. 2 Закона № 273-ФЗ указано, что организация, осуществляющая обучение, – юридическое лицо, осуществляющее на основании лицензии наряду с основной деятельностью образовательную деятельность в качестве дополнительного вида деятельности.

Сетевая форма реализации образовательных программ закреплена в ст. 15 закона № 273-ФЗ, тогда как в п. 12 ст. 3 закреплена норма о возможности сочетания государственного и договорного регулирования отношений в сфере образования [2].

К числу важнейших вопросов сетевого взаимодействия, решаемых с помощью указанного нормативного акта, относятся вопросы относительно разделения между членами сети ответственности, прав, обязанностей, возникающих между членами сети.

В соответствии с нормами действующего законодательства, допускается организация сетевого взаимодействия между следующим субъектами:

- организациями общего образования начального, среднего и высшего профессионального образования;
- общественными организациями;
- организациями дополнительного образования детей;
- физическими лицами.

Нормами законодательства закреплено право образовательных организаций иметь разных учредителей – государственных, муниципальных и даже негосударственных. Однако стоит отметить, что в этом случае развитие и

управление сетевым взаимодействием в правовом аспекте очень сложно. Нормами законодательства установлено, что необходимо закрепление взаимоотношений с помощью договора, провозглашающего добровольное участие в сети, но одновременно с этим стоит отметить, что действующее правовое поле не содержит конкретных требований относительно подобных договорных отношений.

Основоположниками сетевого взаимодействия могут быть как учредители образовательных организаций, органы управления образованием, так и сами образовательные организации, а также юридические лица. Однако практика показывает, что чаще всего инициатором является образовательная организация. Большинство современных ОУ занимаются инновационной деятельностью, которая и способствует тому, то появляется необходимость создания сетевого взаимодействия для обеспечения решения общих задач.

Юридические документы органа управления образованием (учредителя или иного юридического лицом, уполномоченного собственником) решают: порядок развития сетевых ресурсов (информационных, методических, библиотечных, финансовых, материально-технических, кадровых), способ материального обеспечения сетевой деятельности образовательных учреждений, система управления материальных отношений (здания и сооружения, транспортные средства, технические средства обучения и т.д.), каким может быть характер этого применения (возмездный или безвозмездный), какова система этого применения и кто его создает, каким юридическим документом решается совместный оборот имущества образовательных учреждений) [8].

В данном случае образовательные организации участвуют в сети на равных условиях с другими участниками, руководя только своим участием в сети. Выступая инициаторами сетевого взаимодействия, образовательные организации строят форму объединения или обмена ресурсов. Важной причиной для выбора сетевых партнеров являются те организации, которые имеют юридическую основу наличие лицензии на ведение определенной образовательной

деятельности, государственную аккредитацию, статус образовательной программы, структуру создаваемых связей и т.д.

Одной из существенных проблем организации сетевого взаимодействия является нормативное оформление имущественных и финансовых взаимоотношений. Особую сложность представляет финансовое обеспечение, поскольку оно находится в непосредственной связи с обязательным определением источников, объемов, порядка, оснований материального взаимодействия. В настоящее время все еще не создан полноценный механизм перераспределения финансовых средств между образовательными организациями, взаимодействующими в рамках созданной сети. Помимо этого, действующим законодательством установлено, что бюджетные образовательные организации не имеют правовых полномочий и четких механизмов взаимных расчетов, а это, естественно, также снижает привлекательность сетевых форм взаимодействия [49].

Для решения данной проблемы специалистами предлагается использование схемы перехода от сметного финансирования к предоставлению целевых субсидий на иные цели (в т.ч. на организацию сетевого взаимодействия) и бюджетные инвестиции. Данная схема возможна в том случае, если будет обеспечено изменение статуса бюджетных организаций в части увеличения объема их прав, а также повышения самостоятельности бюджетных организаций.

Очевидным является тот факт, что каждая отдельно взятая модель сетевого взаимодействия ОУ должна иметь свой индивидуальный механизм финансирования совместной деятельности, перераспределения финансовых потоков, который будет обусловлен спецификой реализации образовательных программ.

Действующее законодательство закрепляет норму относительно соблюдения ОУ правил и порядка осуществления государственных и муниципальных закупок, которая распространяется также и на договоры, заключаемые в сетевого взаимодействия.

Обратим внимание на тот факт, что в соответствии с нормами действующего гражданского законодательства, бюджетные учреждения сферы образования имеют право осуществлять деятельности, которая приносит им прибыль (доходы), однако лишь в том случае, если данная деятельность соответствует уставу учреждения, его целям и задачам. Доходы от такой деятельности являются собственностью образовательного учреждения, которые оно может расходовать по собственному усмотрению, но в рамках утвержденной сметы расходов и доходов [8].

Разумеется, указанные нормы законодательства существенно усложняют процесс организации сетевого взаимодействия.

Еще одной категорией, рассмотрение которой в рамках анализа сетевого взаимодействия необходимо, является категория «информация», поскольку она составляет основу взаимодействия. В наиболее общем смысле информация представляет собой сведения (сообщения, данные) независимо от формы их представления.

В соответствии с нормами действующего законодательства, информация является самостоятельным объектом правоотношений (ст. 128 ГК РФ). Информация является нематериальным благом, поэтому объектом гражданских правоотношений она может быть лишь в случае, когда для нее характерна внешняя, объективная форма выражения, другими словами, если информация зафиксирован на конкретном материальном носителе. Таким образом, информация является объектом правового регулирования только в том случае, если она представлена в печатной форме в виде документа.

Нормами международного права (Всеобщая декларация прав человека, принятая в 1948 г.) закреплено, что каждый человек имеет право искать, получать и распространять информацию любыми средствами, независимо от государственных границ.

В Российской Федерации официально закрепленное право на информацию появилось сравнительно недавно – в принятой в 1991 г. Декларации прав и свобод

человека и гражданина 1991 г., а также в принятой в 1993 г. Конституции РФ (ст. 29) [1].

Основным нормативным актом, наиболее полно раскрывающим особенности информации в Российской Федерации, является Федеральный закон от 27.07.2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации», с помощью которого осуществляется регулирование отношений, возникающих в следующих случаях:

1. При принятии права на поиск, получение, передачу, производство и распространение информации.
2. При применении информационных технологий.
3. При обеспечении защиты информации.

Стоит обратить внимание, что нормы Закона № 149-ФЗ не регулируют отношения, которые возникают в ходе правовой охраны результатов интеллектуальной деятельности и приравненных к ним средств обособленности [8].

Обладателем информации может быть гражданин (физическое лицо), юридическое лицо, РФ, субъект РФ, муниципальное образование.

От имени РФ, субъекта РФ, муниципального образования полномочия обладателя информации осуществляются соответственно государственными органами и органами МСУ (местного самоуправления) в пределах их полномочий, установленных соответствующими нормативными правовыми актами.

Обладатель информации, если иное не предусмотрено ФЗ, вправе:

1. Разрешать или ограничивать доступ к информации, определять порядок и условия такого доступа.
2. Использовать информацию, в том числе распространять ее, по своему усмотрению.
3. Передавать информацию другим лицам по договору или на ином установленном законом основании.

4. Защищать установленными законом способами свои права в случае незаконного получения информации или ее незаконного использования иными лицами.

5. Осуществлять иные действия с информацией или разрешать осуществление таких действий.

Обладатель информации при осуществлении своих прав обязан:

1. Соблюдать права и законные интересы иных лиц.
2. Принимать меры по защите информации.
3. Ограничивать доступ к информации, если такая обязанность установлена ФЗ.

К общедоступной информации относятся общеизвестные сведения и иная информация, доступ к которой не ограничен. Общедоступная информация может использоваться любыми лицами по их усмотрению при соблюдении установленных ФЗ ограничений в отношении распространения такой информации. Обладатель информации, ставшей общедоступной по его решению, вправе требовать от лиц, распространяющих такую информацию, указывать себя в качестве источника такой информации [8].

Государственные органы и органы МСУ обязаны обеспечивать доступ к информации о своей деятельности на русском языке и государственном языке соответствующей республики в составе РФ в соответствии с ФЗ, законами субъектов РФ и НПА органов МСУ. Лицо, желающее получить доступ к такой информации, не обязано обосновывать необходимость ее получения.

Решения и действия (бездействие) государственных органов и органов МСУ, общественных объединений, должностных лиц, нарушающие право на доступ к информации, могут быть обжалованы в вышестоящий орган или вышестоящему должностному лицу либо в суд [50].

Право собственности и иные вещные права на материальные носители, содержащие документированную информацию, устанавливаются гражданским законодательством.



Государственное регулирование в сфере применения информационных технологий предусматривает:

1. Регулирование отношений, связанных с поиском, получением, передачей, производством и распространением информации с применением информационных технологий (информатизации), на основании принципов, установленных настоящим ФЗ.

2. Развитие информационных систем различного назначения для обеспечения граждан (физических лиц), организаций, государственных органов и органов МСУ информацией, а также обеспечение взаимодействия таких систем.

3. Создание условий для эффективного использования в РФ информационно-телекоммуникационных сетей, в том числе сети «Интернет» и иных подобных информационно-телекоммуникационных сетей.

Режим защиты информации установлен общими и специальными нормативно-правовыми актами. За нарушение режима защиты информации виновные лица привлекаются к гражданско-правовой, административной и уголовной ответственности.

## Выводы по разделу один

За последние 20 лет произошло развитие знаний о сетевом взаимодействии от метода сетевого планирования до управления моделями сетевого взаимодействия.

Сетевое взаимодействие это лучший выход повышения информирования, улучшение эффективности в работе руководителя и улучшения качества образования как результат. Без взаимодействия с партнерами любой организации очень трудно существовать и держаться в данной сфере, так как без поступления и обмена информацией не будет происходить положительных сдвигов в образовании, даже может образоваться спад качества услуг. Информация это главная цель при взаимодействии для реализации, которой необходима не только сотрудничество но и затраты на оборудование для выхода в интернет.

Анализ нормативного правового обеспечения сетевого взаимодействия на современном этапе позволяет сделать вывод о том, что в данной сфере существует несколько проблем. Прежде всего, остро стоит вопрос недостаточности нормативной правовой базы данной сферы. Не менее остро, как показал анализ, стоит финансовый вопрос, поскольку в настоящее время достаточно сложно осуществлять полноценное и справедливое распределение финансов между образовательными организациями, входящими в состав сети. Данные проблемы несут системный характер, поскольку не являются единичными, и их решение напрямую зависит от уровня эффективности модели сетевого взаимодействия в Российской Федерации.

## 2 МЕТОДЫ И ПОДХОДЫ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ В УСЛОВИЯХ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

### 2.1 Анализ методов информационного обеспечения управления образовательным учреждением и российский опыт сетевого взаимодействия образовательных организаций

В наиболее общем смысле сетевое взаимодействие представляет собой модель сотрудничества организаций, построенную на основе совместного использования ресурсов для достижения поставленных целей.

Основоположниками подхода организационных форм анализа сетевых организаций принято считать Р. Майлза и Ч. Сноу и Р. Майлз, которые определяли сетевую структуру в качестве стратегического и тактического организационного решения, тогда как сетевую организацию рассматривали в качестве нового этапа в развитии организационных структур [4].

По мнению Т.А. Жданко, сетевое взаимодействие можно считать наиболее оптимальным способом взаимодействия между организациями сферы образования, поскольку он дает возможность обеспечивать совместную работу на достижение поставленных целей при условии сохранения своих интересов и автономности [3, с. 231].

По мнению Е.В. Рачкового, с помощью организации сетевого взаимодействия обеспечивается решение задач, которые были поставлены перед учреждением дошкольного образования. Кроме того, по мнению автора, сетевое взаимодействие обеспечивает рост ресурсного обеспечения образования в дошкольном учреждении [8].

В.Л. Глазычев обратил внимание на тот факт, что для того, чтобы достигнуть принципиально нового качества образовательных итогов деятельности учреждения, сетевая организация может способствовать достижению поставленной цели благодаря тому, что обеспечивается взаимодействие

разноуровневых образовательных способов [4]. В свою очередь, Т.В. Живокоренцева, продолжая идеи В.Л. Глазычева, рассматривала сетевую организацию взаимодействия разноуровневых образовательных систем в качестве работы по формированию инфраструктуры, благодаря которой обеспечивается взаимодействие образовательных организаций разного уровня и типа. Целью формирования подобной инфраструктуры автор видела создание проблемного поля единого «выращивания» инновационной образовательной практики, которая была бы ориентирована на повышение качества образования каждого участника сетевого взаимодействия [4].

По мнению М.М. Чучкевича, сетевая организация представляет собой совокупность самостоятельно действующих личностей, общественных объединений и организаций, работающих согласованно на длительной основе по результату единых целей и имеющих общий обособленный образ и корпоративную базу [72]. Сотрудничество между образовательными организациями осуществляется для решения определенных задач и проблем в самой организации, для основания общего результата путем комплекса ресурсов или для обмена ресурсами, но при этом достижения каждого участника сетевого взаимодействия будут свои. Сетевое взаимодействие позволяет развивать ресурс любого учреждения за счет ресурсов других учреждений. Для сетевого взаимодействия нужна доступность всех его участников, партнерство и диалог, совместная групповая назначенная деятельность.

По мнению Н.С. Бугровой, сетевое взаимодействие – это новая культура совместной деятельности, планирующая готовность к сотрудничеству при защите своей неповторимости, невоспроизводимости основных профессиональных компетенций, зафиксированная на взаимовыгодность и реальный финансовый и социальный эффект от сотрудничества захваченных сторон.

По мнению ученых именно модель сетевого взаимодействия должна повлиять на все сферы деятельности и жизненные позиции, улучшить качество образования, что приведет к развитию экономических и социальных отношений.

Перед любым школьником всегда стоит выбор куда пойти учиться, какое заведение выбрать, какую профессию приобретать, для понимания и решения этих вопросов большую роль играет социальное окружение ребенка, учителя, школа в общем. Для решения данных вопросов школа должна наставить ученика, помочь в выборе профессии по его способностям, умениям, возможностям.

Но в наше время не всегда школа может дать необходимые результаты и помощь, не всегда качество образования школа дает на нужном уровне.

Для решения данной проблемы и необходимо сетевое взаимодействие, которое выдвинет школу на высший уровень, даст возможность всестороннего развития личности каждого ребенка, что повысит уровень образования и его компетенцию.

Для реализации улучшения связей организации обучающих детей на должном уровне необходимыми и важными условиями практики в обучении являются такие факторы как:

1. Образование должно полностью обеспечивать все жизненные позиции ученика.
2. Должна быть цепная реакция между дошкольным, школьным и профессиональным образованием.
3. Доступность и разнообразие образовательного процесса в учреждениях.
4. Свободный выбор методик преподавания, нетрадиционных форм, разнообразие в сферах деятельности.
5. Качество образовательных услуг должно оцениваться по полученным результатам и не заострять внимания на способы преподавания так как результат всегда может быть разным.

Существуют различные виды сетевого взаимодействия, например:

1. Детские сады взаимодействуют между собой, у них одна преследуемая цель взаимоотношений.
2. Действующая по цепочке, то есть повышение уровня образования: после детского сада начинаем обучение в школе далее выбираем уровень

профессионального образования либо: училище, техническое и высшее образование.

При взаимодействии организации разного уровня должны быть совместные информационные, ресурсные площадки для реализации проектов.

На уровне района и региона образовательные организации ведут такую политику в школах как приглашение на дни открытых дверей в свой техникум или вуз, заинтересовывают различными специальностями, заманивают условиями почему именно в их учебное заведение лучше поступать. Также министерство образования и управление образования заинтересованы в поступлении учеников своей территории именно в заведения данного района и области для получения профессии, тем самым повысят рейтинг образовательного учреждения количеством студентов, а школа также повысит уровень тем, что ее выпускники поступают, учатся и получают дипломы высшего уровня.

В результате анализа сетевого взаимодействия в российском образовании очень маленький процент организации образования вступило на этот уровень, городские школы начали успешно работать в данном направлении, а вот сельские школа и сады застряли в своей работе по старинке, что необходимо исправлять в обязательном порядке так как уровень образования сельской местности гораздо ниже чем в городской, необходимо переходить на новый уровень, а то есть стремиться реализовать сеть взаимодействия с различными организациями для повышения качество и продуктивности образования.

В сельской местности процесс взаимодействия действительно затруднен, так как есть такие показатели как небольшая численность заселения, большой километраж между населенными пунктами, где находятся нужные организации, низкий уровень развития населения и понимания в необходимости, низкий уровень обеспеченности организации для решения данной проблемы, несоответствие образовательного уровня, недостаточность финансового обеспечения. Для улучшения необходимо финансирование школ и садов для

обеспечения техническим оборудованием для освоения новых разработок, программ [56].

Концепция сетевого взаимодействия образовательных учреждений сформировала механизм сетевого взаимодействия в качестве комплекса принципов, методов и процедур, благодаря реализации которых обеспечивается максимально полное использование коммуникаций (как социальных, так и личностных), что дает возможность на более эффективном уровне осуществлять гармонизацию конкретной образовательной системы или отдельного педагогического процесса [60].

Для реализации сетевого взаимодействия необходимы следующие условия:

Определить проблемы управления руководителя и уметь их прекратить, создавать порядок устранения проблем, средство устранения, обеспечить необходимые условия для решения;

Решить проблему финансирования для обеспечения техническим оборудованием, для этого руководитель должен проработать все возможные решения и предоставить доводы в управление образования, для выделения средств на эти затраты. А также решить вопрос поднятия стимулирования педагогам в результате положительных сдвигов в реализации взаимодействия.

Обязательное условие это повышение уровня образования каждого педагога, мотивировать к получению высшего образования, получение образования в переподготовке различных направлениях разных видах деятельности.

Создать систему мотивирования работников для участия в сети и обеспечить необходимым оборудованием, созданием благоприятных условий для реализации положительной работы. Разработать цепочку организаций для взаимодействия распределить функции.

К организациям для взаимодействия в образовании относятся организации одинаковой направленности, дополнительного образования разной направленности, спорта, культуры и т.д.

Создание системы связей и каналов передачи информации.

Создание программ соответствующих всем критериям и не отходящих от законодательных правил.

Право выбора для потребителей образовательных услуг.

Нужно расширять круг образовательных услуг, для этого необходимо увеличивать количество сетевых партнеров учитывая потребности, пожелания и возможности круга потребителей образовательных услуг. В сельских местностях процесс сетевого взаимодействия проходит через переход в инновационный режим образовательной системы, педагогов, руководства всего персонала в целом. Мотивировать всех участников взаимодействия.

Для дополнительного образования, например, спортивной школы плюсы сотрудничества с детскими садами и школами для привлечения их в различные виды спорта лыжный спорт, легкая атлетика, биатлон, волейбол, баскетбол в разных возрастных категориях, что также повысит спрос на услуги спортивной школы.

Для художественной школы взаимодействие также с детскими садами, школами привлекать детей с раннего возраста развивать их в разных видах живописи. Что также обеспечит прием учащихся в высшие заведения по профессии дизайнер и другие профессии с данным уклоном, что в результате обучения в вузах уже в эту же школу придут преподавать свои же ученики.

Колледжи, техникумы и вузы посещают школы и дообразования весной для приглашения обучения по их программам, так же могут взаимодействовать с организациями одинаковой сферы деятельности при нехватке преподавателей по определенным дисциплинам, квалификация и уровень образования этих педагогов повысит спрос и поможет в лицензировании и аккредитации. Так же сотрудничество педагогических университетов с садами и школами в прохождении практики студентами, что сопровождается заключением договоров с обязательными условиями прописанными в данных договорах. Это сотрудничество имеет большой смысл и дает хорошую практику для студентов, навыки и способы работы в данной профессии, так как при прохождении



практики студент получает необходимые условия и навыки которые не могут дать в учебном заведении, так как дается только теория, а на практике теория не всегда совпадает с действительностью.

Школы и сады заинтересованы не менее в сотрудничестве с образовательными организациями высшего уровня, так как после обучения в них, грамотные специалисты придут работать именно к ним в организацию, так как школы и сады во время практики дали и вложили много знания и навыков в данных студентов проходящих у них практику.

Проанализировав сетевое взаимодействие, мы видим, что в организациях разные виды ресурсов и возможностей, а связи между ними компенсирует недостатки, взаимосвязь происходит в основном между дошкольным, общим, дополнительным, дистанционным и профессиональным образованием, так и происходит обмен недостающих компонентов. Охват направлений в сетевом взаимодействии очень большой, что и является большой помощью друг другу во взаимодействии. Так же большой проблемой во многих особенно сельских участников сети недостаточность оснащения оборудованием и в целом инновационными системами, а в некоторых их нет вообще. В результате чего и образуется низкий уровень образования.

В сельской местности сетевое взаимодействие происходит на уровне района, большой проблемой является довольно большое расстояние населенных пунктов друг от друга. Во многих поселках сетевое взаимодействие происходит только с организациями находящимися именно в самом поселке. От значительно расстояния они не могут взаимодействовать с организациями даже внутри района и с организациями районного центра. Эта проблема так и останется не решенной, взаимосвязь может быть возможна только на дистанционном уровне, а в этом и заключается проблема сельских школ слабое и недостаточное обеспечение компьютерами, интернетом, который тоже зависит от плохой связи в селах. А также не умением или же недостаточными навыками использования в работе компьютера и интернета, для чего так же необходимо обучение в этой сфере.

При реализации сетевого взаимодействия в образовании остается большой проблемой разработка нормативно-правовой базы при создании и исполнении сетевых образовательных программ, обозначения критериев образовательных итогов, распределение новых педагогических функций (контактный педагог, контактнй тьютер, педагог-навигатор и др.) способ оплаты работы педагогов в границах подушевого финансирования. Важнейшая актуальная проблема организации сетевого взаимодействия является внеурочной деятельности. В рамках финансирования не поставлены механизмы оплаты, трудоустройства педагогических кадров ресурсных центров. Для реализации образовательных задач очень широк круг возможных партнеров: организации культуры, спортивно-оздоровительные, медицинские организации, научные, дополнительного профессионального образования, которые обладают должными ресурсами для осуществления обучения, выполнения учебной и производственной практики и изучения иных видов учебной деятельности.

В большей мере разработка механизмов затронула дистанционное обучение, профильное образование и сельские школы и сады. В сборник «Нормативно-правовое обеспечение профильного обучения» включает в себя целый ряд проектов документов федеральных органов власти, которые освещают вопросы, связанные с организацией и фактическим осуществлением профильного обучения. Помимо этого, в указанном сборнике материалов представлены региональные, муниципальные и даже локальные документы по разным вопросам практической реализации профильного обучения.

Обратим внимание на то факт, что для образовательных организаций, расположенных в сельской местности, ведется активная работа по созданию специальных программ сетевого взаимодействия, что обусловлено недостатком кадров с высоким уровнем квалификации. Помимо этого, анализируется опыт сетевого взаимодействия наиболее активных учреждений сферы образования, на базе которых осуществляется реализация образовательных программ,

относящихся к инновационному типу. Подобный анализ осуществляется для того, чтобы обеспечить обмен опытом по реализации самых удачных проектов.

Многие методисты изучают сетевое взаимодействие с точки зрения того, что оно является своеобразным условием, гарантирующим инновационную и информационную деятельность образовательной организации [38].

Кроме того, сетевое взаимодействие формируется как основа педагогической взаимосвязи детей и взрослых, воспитательного потенциала, и как реализация современных информационно-телекоммуникационных технологий, средство повышения квалификации педагогических кадров, средств телекоммуникаций с использованием сети интернет.

Однако очевидно, что осуществление сетевого взаимодействия необходимо рассматривать в качестве процесса, управление которым невозможно на основе указаний «сверху», поскольку в подобном случае рядовые участники сети не будут понимать смысл создания и существования сети. Благодаря сетевому взаимодействию можно обеспечить решение различных вопросов регламентации и организации процесса образования в различных сферах, причем зачастую – одновременно. К примеру, рассуждая о совершенствовании, росте кадрового потенциала организации, мы подразумеваем, что осуществляется рост потенциала всей организации, причем как инновационного, так и творческого, информационного. Таким образом, благодаря сетевому взаимодействию осуществляется достижение максимального эффекта.

Действующая редакция Закона № 273-ФЗ сетевое взаимодействие освещается формально, поскольку представляется в качестве совета, побуждения к действию. Фундаментом сети как конструкции является комплекс отношений между образовательными организациями-членами сети, направление работ по участникам сети, организационно-техническое и нормативно правовое обеспечение.

Между совершенно обозначенной возможностью сетевого взаимодействия и реальностью современной школы, является противоречие. Не определено

распределение оплаты, согласования стимулирования педагогов дополнительного образования, воспитателей, эксплуатации педагогических кадров ресурсных центров.

Указанные факторы, по мнению Кондракова И.Э., Глубокова Е.Н., способствуют тому, что полноценно развитие сетевого взаимодействия осуществляется более медленно, а имеющиеся ресурсы растрачиваются, но авторами не предлагаются хоть сколько-нибудь эффективные пути решения данных проблем [47].

С течением времени, что естественно, осуществляется укрепление связи между образовательными организациями-членами сети, вследствие чего появляется объективная необходимость формирования массива нормативно-правовых документов.

Главными направлениями оценки ресурсов образовательного учреждения можно наблюдать человеческие ресурсы – кадровый потенциал и потенциал учащихся, информационные ресурсы – инновационный потенциал организации, материальные ресурсы – возможности и использование материально-технической базы.

Сетевое взаимодействие распределяет между организациями деятельность по решению ресурсных проблем, так как в каждой организации есть свои недостатки в совместной работе, которые должны решиться в результате помощи другой организации находящейся в сети. Для решения этих, немало важных, проблем необходимо разработать несколько вариантов и планов для их устранения. Пускать в работу и при неудачном отрицательном результате приводить в работу следующий план и реализовать его. При выборе плана с положительным результатом, основываться на него в дальнейшей своей работе.

В настоящее время выделяется несколько видов взаимодействия:

1. Линейное взаимодействие – организации сферы образования, относящиеся к одному виду, объединяются в сеть. К примеру, детские сады одного района проводят методобъединения по разным темам образовательного процесса, когда

педагоги посещают каждый детский сад, просматривают занятия проводимые коллегами с детьми, обсуждают положительные и отрицательные стороны в ходе занятия, берут этот опыт себе на заметку и пользуются им в своей работе, а также в виде презентации представляют свои наработки, то есть делятся опытом.

2. Иерархическое взаимодействие – создание сети из образовательных организаций разных ступеней образования. Так, например, для создания здорового образа жизни на уровне физического оздоровления организма сотрудничают между собой детские сады, школы, спортивные школы, создающие совместный план, включающий совместного участия в различных формах и методах оздоровления, нагрузках, закаливающих процедур.

3. Смешанное взаимодействие – совмещение первых двух типов взаимодействия. Например, часто волонтерские проекты реализуются путем объединения в сеть школ и детских садов.

Также сетевое взаимодействие можно распределить по подчиненности, к ним относятся:

1. На уровне района.
2. На уровне области.
3. На уровне страны.
4. И смешанный тип, в котором принимают участие организации различной ведомственной подчиненности.

На каждом из уровней может происходить линейное и иерархичное и смешенное сетевое взаимодействие, так как в каждом районе, области, а тем более стране множество организаций разного уровня образования, действующих в различных сферах деятельности, которые мы уже перечислили и обсудили ранее.

Главной и действующей целью сетевого взаимодействия считается информация поступающая от внешних организаций, большой плюс в получении ее через интернет связи на электронную почту. Во многих организациях большие проблемы с литературой из-за недостатка финансирования, поэтому большой помощью будет отправки методичек, литературы, причем в новом издании,

проектов, разработок, шаблонов, наглядных форм для работы с детьми которые можно распечатать и не расходовать бюджет на то чем можно пользоваться в более упрощенной форме.

Взаимодействие социального характера, это например обучение педагогов в очной или заочной форме повышающей квалификацию.

Включение инновации играет незаменимую роль в процессе взаимодействия, так как происходит реализация всего нового: новых технологии, способов работы с детьми и т.д.

Неправильным будет при исследовании типов сетевого взаимодействия, не рассмотреть виды форм, в которых сеть может функционировать. Так, прежде всего, выделим такие формы взаимодействия, как контактные и дистанционные сети, последние особенно популярны в настоящее время, в связи с пандемией коронавируса.

Существует вид взаимодействия с выделением лидера, то есть одна из организации обязательно является доминирующей, это можно показать на примере, образовательной организации осуществляющей дистанционное обучение. И равноправие при взаимодействии, когда все имеют одинаковую роль, совместно принимают решения учитывая все пожелания каждой стороны взаимодействия.

Ранее изученные нами виды сетевого взаимодействия имеют общее связи:

Каждая сторона имеет свои права на вхождение в сеть, проанализировав свои выгодные условия в общей работе, а также выход в любое время, если потеряет смысл и не будет приносить необходимый результат. Например, опять же рассмотрим систему обучения педагогов, организация взаимодействует с образовательной организацией поставляющей обучение педагогов, как только учителя пройдут обучение и получат документ, школа прекращает сотрудничество за ненадобностью. Или же детский сад, не имеющий психолога, взаимодействует с ближайшей организацией, которая предоставляет эти услуги, в данном случае интерес во взаимодействии не пропадет, так как психологическая

служба, это неотъемлемая часть в любом образовательном учреждении, но опять же если в детский сад будет принят психолог, то взаимодействие с данной организацией не будет нужным.

Во взаимодействии очень важно доверие, взаимовыручка, доступность, также взаимные обязательства между партнерами, если эти условия будут соблюдать все, то участники сети добьются высоких результатов.

Следующий этап теоретического анализа подразумевает использование типов и форм сетевого взаимодействия, которые были созданы, для формирования полноценного воспитательного пространства, благодаря чему появится возможность определить слабые и сильные черты подобного сетевого взаимодействия.

При условии создания линейного взаимодействия, обеспечивается единство всей базы данных, любого документа относящегося к педагогической и административной работе; программы, единые требования, методы, приемы, на этом основывается конкуренция между педагогами.

Например, между детскими садами в районе всегда будет конкуренция, из-за единой системы, так как в результате взаимодействия с реализацией единой базы, одинаковых программ, обязательно выдвинуться вперед один или несколько садов. Положительная динамика, которых будет выше остальных, такой результат приходит в процессе работы воспитателей, некоторые из них прилагают все усилия и стремятся к улучшению своей преподавательской деятельности, на основе получения результатов повышения образовательного уровня детей группы.

Таким образом, они поднимают уровень своего образовательного учреждения и повышают уровень своих профессиональных возможностей.

Рассмотрим особенности иерархического типа взаимодействия, они представлены на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Особенности иерархического типа взаимодействия

В свою очередь, на рисунке 2.2 представлена специфика муниципального типа сетевого взаимодействия.



Рисунок 2.2 – Специфика муниципального типа сетевого взаимодействия

Особенности регионального и федерального типа сетевого взаимодействия представлены на рисунке 2.3.





Рисунок 2.3 – Особенности регионального и федерального типа сетевого взаимодействия

Таким образом, очевидно, что для каждого типа взаимодействия характерны свои специфические черты.

Далее проведем анализ особенностей разных типов сетей (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 – Анализ особенностей разных типов сетей

Стоит отметить, что существует также и смешанный тип сетевого взаимодействия, соединяющий в себе все достоинства и недостатки разных типов и форм сетевого взаимодействия [42].

Подведя итог проведенного анализа, можно отметить, что при формировании каждой конкретной сети осуществляется индивидуальный выбор типов и форм сетевого взаимодействия на основе специфики образовательных организаций, а также исходя из целей и задач самого сетевого взаимодействия.

Критерии эффективности управления находятся в тесной связи с целями. Особенность управления состоит в том, что производительность целей является функцией самого управления, а их исполнение осуществляется как в рамках деятельности управления, так и в рамках управляемого объекта.

## 2.2 Проблемы информационного обеспечения управления образовательным учреждением в условиях сетевого взаимодействия

Для определения существующих проблем и, значит, для наиболее эффективного их решения, необходимо понимание категории каждой из проблем. Обратим внимание на тот факт, что проблемы, связанные с сетевым взаимодействием образовательных организаций относятся к нестандартным, а потому фактически невозможно их решение с помощью каких-либо шаблонных решений. Проблемы сетевого взаимодействия уникальны по причине того, что решения, получаемые в его результате, относятся к будущему, а потому для них характерен весьма широкий спектр альтернатив.

В рамках проводимого исследования для осуществления классификации проблем сетевого взаимодействия будет использоваться классификация, которая была предложена Г. Саймоном, она подразумевает, что проблемы разделяются на неструктурированные и структурированные, а также на слабоструктурированные, которые по ходу анализа могут превращаться в структурированные или даже стандартные.

На рисунке 2.5 представлены проблемы сетевого взаимодействия, которые можно отнести к числу структурированных.

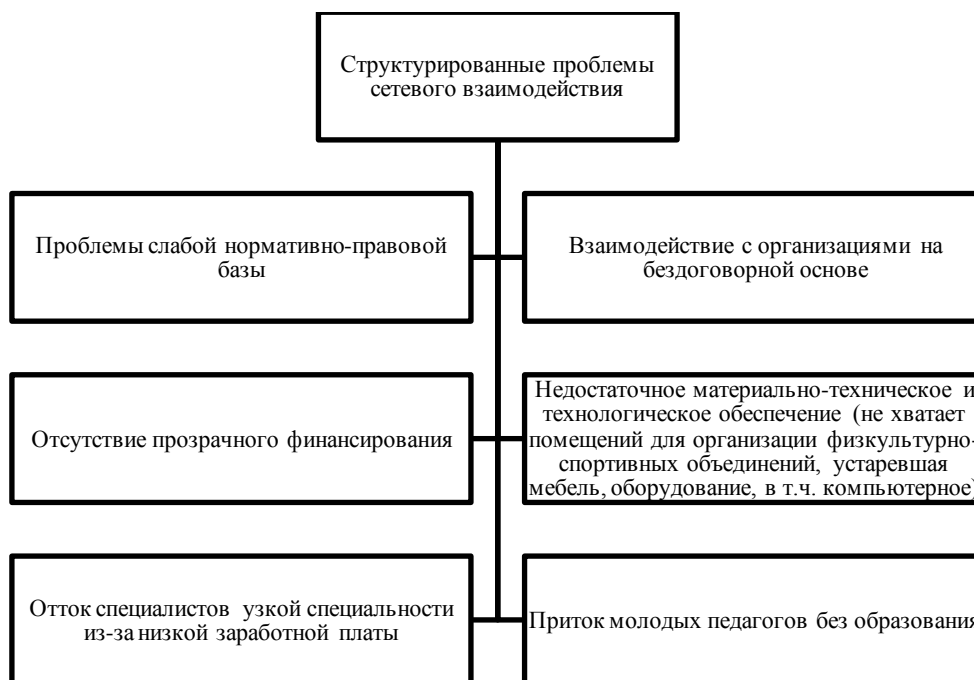


Рисунок 2.5 – Структурированные проблемы сетевого взаимодействия

В свою очередь на рисунке 2.6 представлены неструктурированные проблемы, для которых возможно определить только главные ресурсы, признаки и параметры, но не количественные обусловленности.



Рисунок 2.6 – Неструктурированные проблемы сетевого взаимодействия

Для решения неструктурированных проблем необходимо обеспечивать учтение малоизвестных и неопределенных их сторон, т.е. стоит учитывать восприятие, благодаря которому можно получить информацию о том, какого опыта не хватает педагогам, почему для сети характерна неодинаковая деятельность, что необходимо для достаточного использования интернет возможностей и т.д.

На рисунке 2.7 представлены слабоструктурированные проблемы, для которых характерно наличие как количественных, так и качественных элементов.



Рисунок 2.7 – Слабоструктурированные проблемы сетевого взаимодействия

Таким образом, решение проблем сетевого взаимодействия представляется более сложным, поскольку результаты самого сетевое взаимодействия относятся к сфере будущего, а потому имеет место некоторый риск. По этой причине для решения выявленных проблем необходимо обеспечить комбинацию различных ресурсов, а также применить в максимальной степени индивидуальный подход.

## 2.3 Разработка схемы информационного обеспечения управления образовательным учреждением в условиях сетевого взаимодействия

Автором исследования была разработана схема информационного обеспечения управления образовательного учреждения в сетевом взаимодействии позволяет всем участникам образовательного процесса осуществлять взаимоотношения друг с другом (рисунок 2.8).

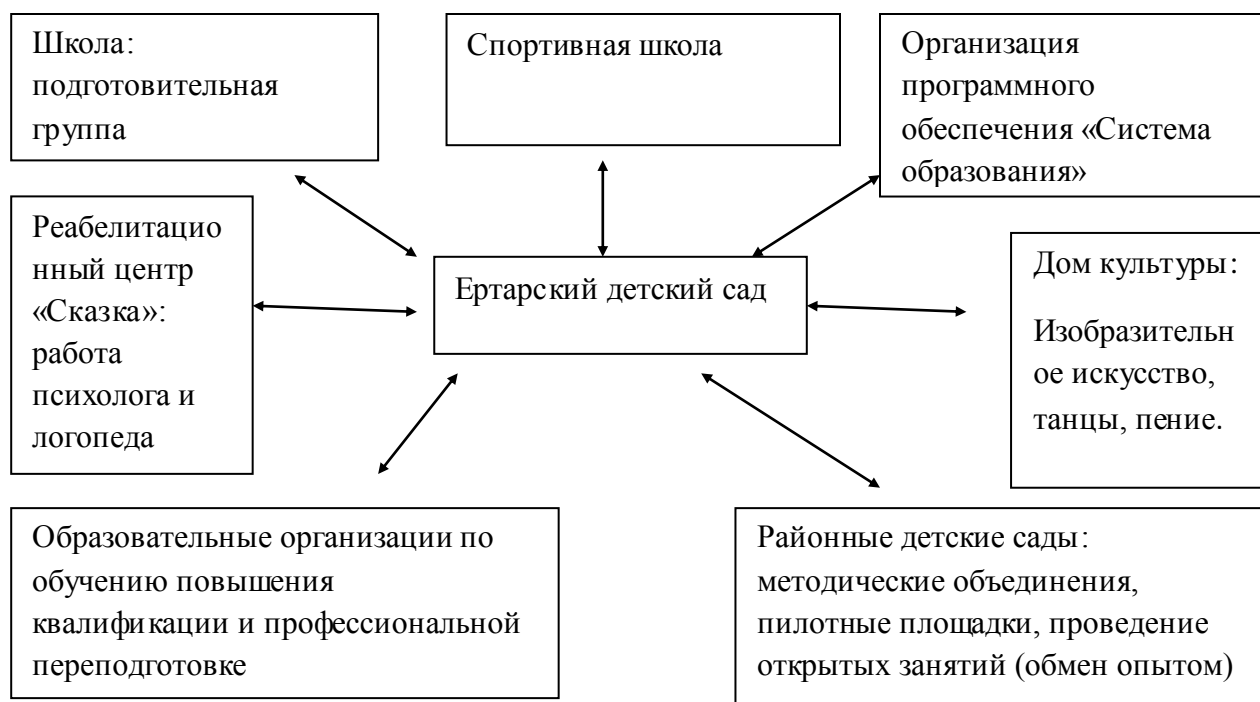


Рисунок 2.8 – Схема сетевого взаимодействия МБДОУ Ертарского детского сада № 4 «Буратино»

Цель взаимодействия педагогической работы:

1. Обеспечение вариативности и разнообразия содержания образовательных программ и организационных форм уровня дошкольного образования, возможности формирования образовательных программ различной направленности с учётом образовательных потребностей и способностей детей.
2. Обеспечение эффективного взаимодействия с участниками образовательных отношений по реализации содержания образовательной программы ДОУ.

Таблица 2.1 – Технология формирования управления сетевым взаимодействием образовательной организации

Этапы	Технология создания сетевого взаимодействия ОУ	Создание систем управления сетевым взаимодействием	Технология коммуникации ОУ в условиях реализации сетевого взаимодействия	Технология формирования новых профессиональных стереотипов педагогов и управленцев-участников сетевого взаимодействия
1	2	3	4	5
Организационно-управленческая диагностика	Переход в инновационный режим, проявление необходимости сетевого взаимодействия со стороны всех участников образовательных отношений	Выявление модели сетевого взаимодействия и проверка уровня готовности сети к действующей модели управления	Информационно-аналитическое обеспечение процесса коммуникации участников сетевого взаимодействия	Диагностика уровня сформированности педагогических и управленческих стереотипов педагогических работников – потенциальных участников сетевого взаимодействия
Постановка системы организационного развития	Постановка задачи создания педагогических ассоциаций различного типа	Выявление проблем, стоящих перед сетями и постановка задачи разработки модели управления	Целеполагание коммуникации ее субъектами на разных этапах формирования сетей ОУ	Определение организационных структур для формирования новых профессиональных педагогических стереотипов
Постановка системы организационного развития	Постановка задачи создания педагогических ассоциаций различного типа	Выявление проблем, стоящих перед сетями и постановка задачи разработки модели управления	Целеполагание коммуникации ее субъектами на разных этапах формирования сетей ОУ	Определение организационных структур для формирования новых профессиональных педагогических стереотипов
Проектирование и планирование совместной деятельности	Разработка модели образовательных сетей	Моделирование системы управления сетью	Проектирование и планирование коммуникационных технологий ОУ и сети в целом (эмпатической коммуникации в том числе)	Проектирование и планирование программы работы с педагогами сети по формированию новых профессиональных стереотипов

Окончание таблицы 2.1

1	2	3	4	5
Организация и регулирование	Организационное, экономическое и правовое оформление образовательных сетей	Создание управленческо-педагогических команд (творческих групп педагогов) ОУ (сети, узлы и др.) Правовое оформление органов управления; определение функционала творческих групп педагогов (ОУ или сетевых)	Реализация способов коммуникации в процессе решения задач сетевого взаимодействия (тактика глобальной атаки, тактика мелких шагов и др.)	– формирование когнитивного компонента проф. компетентности через курсы ПК; – формирование операционного компонента проф. компетентности путем использования механизмов подражания, управления, организации реальной деятельности; – формирование мотивационного компонента проф. компетентности путем изменения проф. установок педагогов
Мотивация и координация	Формирование и поддержка системы мотивации участников сетевого взаимодействия	Создание системы мотивации для участников творческих групп педагогов и субъектов сетевого взаимодействия	Формирование эмпатии как формы мотивации участников сетевого взаимодействия	Формирование мотивов деятельности творческих групп педагогов, решение проблем когнитивного диссонанса
Контроль и оценка результатов	Диагностика результативности деятельности образовательных сетей	Выявление результатов командообразования и результативности деятельности сетевого взаимодействия	Выявление уровня коммуникативного взаимодействия ОУ и результативности деятельности сетевого взаимодействия	Диагностика уровня мотивационного компонента профессиональной компетентности участников сетевого взаимодействия

Основная работа по созданию сетей образовательной организации – создание систем управления сетевым взаимодействием, включающий этапы, представленные на рисунке 2.9.

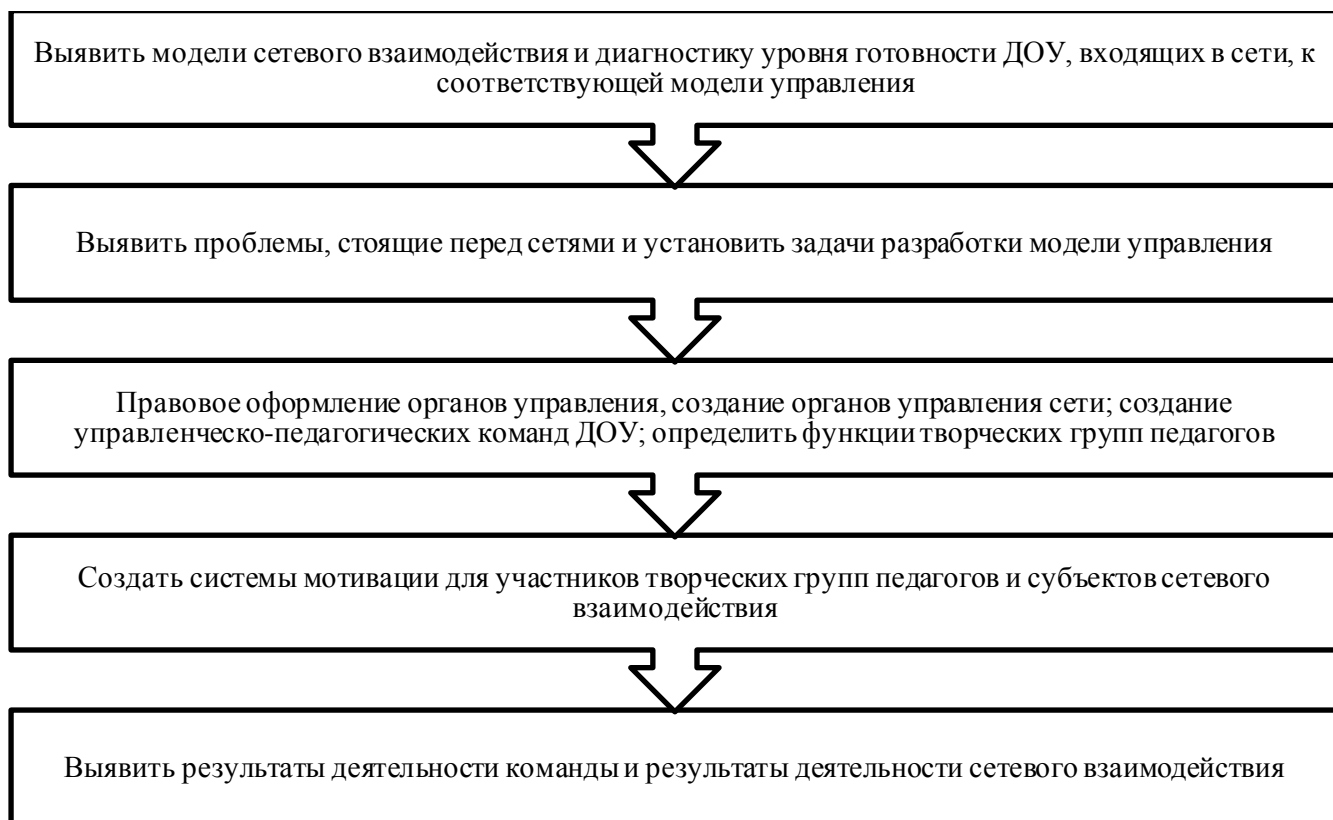


Рисунок 2.9 – Этапы создания систем управления сетевым взаимодействием

На первом этапе определяются задачи, объединенные с вопросом выбора содержания работы сети. В этом случае определяется модель дальнейшей сети: адаптивная – применение внешних ресурсов, ситуационная – модель товарищеских взаимоотношений в сетевого взаимодействия. Исходя из этой модели, мы определяем задачи, соединенные с проведением либо отдельных образовательных событий, либо с содействием эксклюзивных проектов, либо организации открытого доступа для применения инновационных разработок, разработки сетевых образовательных программ, либо сохранении сетевых форм организации образования.

При разработке творческих групп педагогов нужно решать следующие вопросы: правовое утверждение органов управления; установление функций творческих групп педагогов; обозначение мотивации для участников творческих групп педагогов и субъектов сетевого взаимодействия.



Технология создания творческих групп педагогов показана новым алгоритмом деятельности: анализ деятельности ДООУ и их педагогических коллективов; проектирование и создание творческих групп педагогов, тьюторское сопровождение дальнейшей деятельности в сети, включая тренинг командообразования.

Этап улучшения квалификации может осуществляться при помощи модульной практико-ориентированной технологии (Д.Б. Чернилевский) в рамках трех составляющих, представленных на рисунке 2.10.

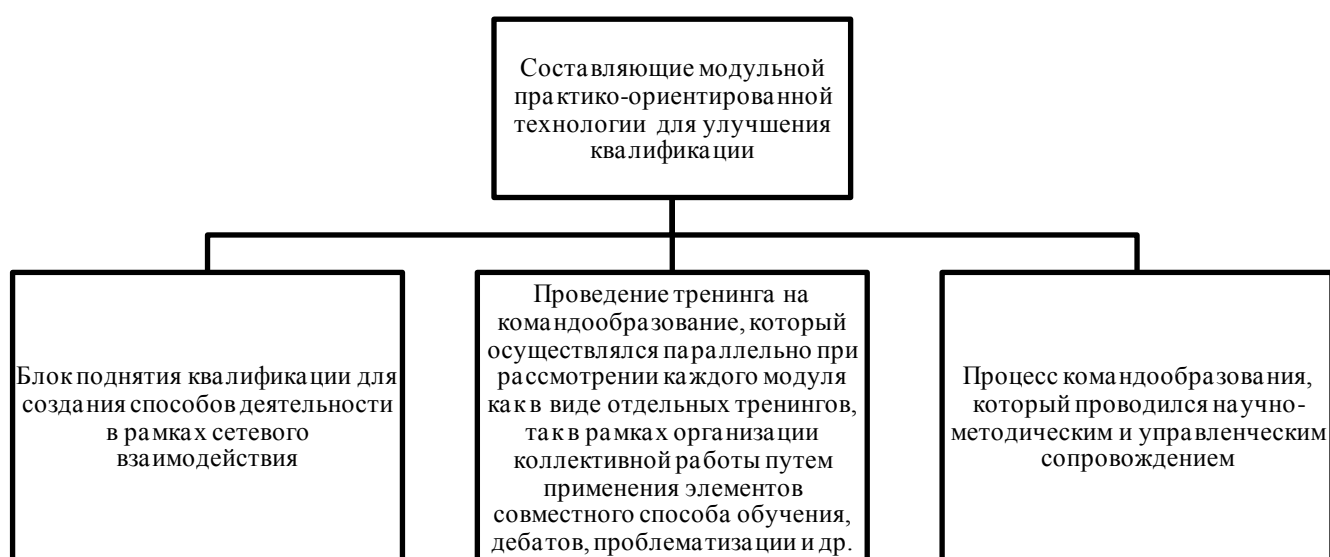


Рисунок 2.10 – Составляющие модульной практико-ориентированной технологии для улучшения квалификации

При формировании организационной структуры управления сетью как целостной системы управляющей и управляемой подсистем, составляющих их звеньев, находящихся в сотрудничестве и упорядоченных взаимосвязями в соотношении с местом этих звеньев в процессе управления необходимо принимать специфические характеристики сетевого взаимодействия (рисунок 2.11).



Рисунок 2.11 – Специфические характеристики сетевого взаимодействия

Реализация Модели предполагает несколько направлений деятельности (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Практические рекомендации по совершенствованию информационного обеспечения управленческой деятельности

Проблемы	Рекомендации	Планируемый результат
Децентрализованное хранение документов.	Внедрить систему централизованного хранения документов с использованием локальных файловых серверов и облачных сервисов.	Снижение временных затрат специалистов на поиск, обработку необходимых документов. Надёжная система хранения электронной документации.
Отсутствие электронных корпоративных средств связи между сотрудниками ОУ.	Создание корпоративной электронной почты.	Оперативный обмен информацией между структурными подразделениями и отдельными сотрудниками.
Отсутствие возможности совместного редактирования документов. Искажение информации в ходе редактирования и передачи от пользователя к пользователю	Создание системы электронного документооборота с возможностью совместного редактирования документов.	Снижение трудовых затрат на работу с документами, распределение нагрузки.

## Окончание таблицы 2.2

Проблемы	Рекомендации	Планируемый результат
Отсутствие своевременного напоминания и оповещения о запланированных мероприятиях и событиях.	Использование электронных средств рабочего времени руководителя, календари занятости.	Своевременное уведомление подчиненных о различных мероприятиях, напоминание о контроле отданных поручений и т.п.

Профессиональное развитие педагогических работников можно обеспечить с помощью мероприятий, представленных на рисунке 2.12.



Рисунок 2.12 – Мероприятия по профессиональному развитию педагогических работников

Пошаговый план процедур по совершенствованию управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения.

Шаг 1. В первую очередь, нужно определить инструмент, который решает вопросы организации электронного документооборота в образовательном учреждении, организационные и технические вопросы сбора информации.

Без слаженного информационного обмена не может осуществлять свою деятельность ни одна организация. Степень организованности информационного обмена является одним из самых важных показателей эффективного управления

образовательным учреждением, а умение работать с информацией входит в число компетенций и управленца, и педагога.

### Шаг 2. Обучение администрации и персонала образовательного учреждения

Достижение руководителем и сотрудниками образовательного учреждения необходимого уровня ИКТ-компетентности, этот результат является обязательным условием для эффективного использования средств информатизации в информационном обеспечении управленческой деятельности. Сотрудников должны регулярно повышать квалификацию. Сложность задач по применению средств информатизации должна соответствовать уровню подготовки. Работа по использованию средств информатизации должна строиться на системной основе.

### Шаг 3. Совершенствование системы информирования руководителя.

При создании системы необходимо выдвинуть основные требования, представленные на рисунке 2.13.

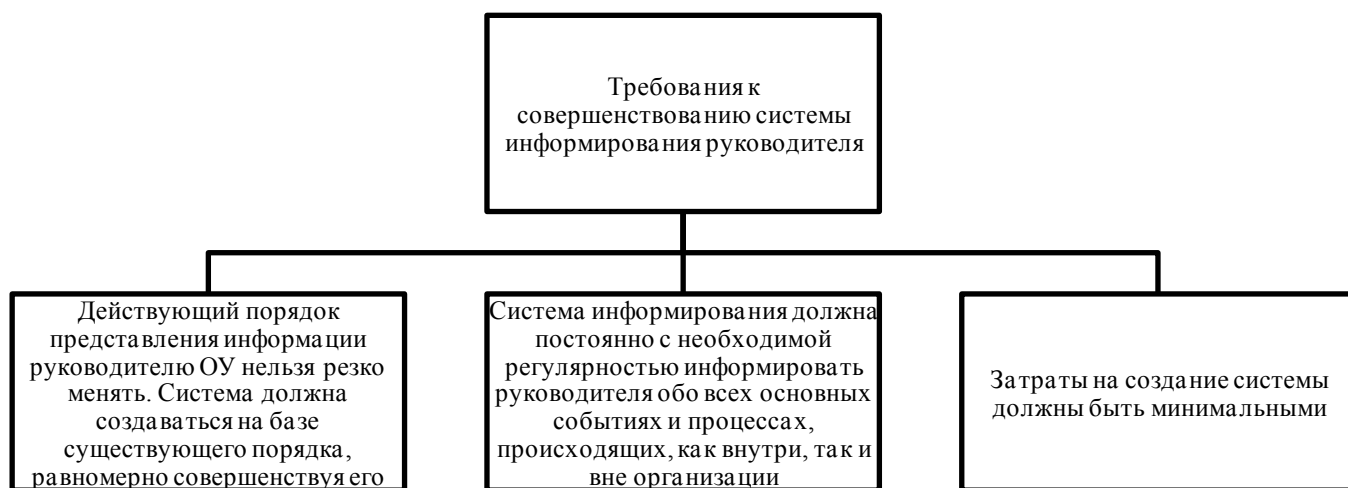


Рисунок 2.13 – Требования к совершенствованию системы информирования руководителя

При создании системы необходимо обратить внимание на ряд аспектов, представленные на рисунке 2.14.



Рисунок 2.14 – Аспекты, на которые необходимо обратить внимание при создании системы информирования руководителя

#### Шаг 4. Защита информации в информационных системах

Сегодня в образовательных учреждениях ведётся автоматизированная обработка персональных данных, попадающих по законам РФ, в категорию конфиденциальных.

Учитывая массовый характер подключения образовательных учреждений к глобальным информационным сетям, появилась потребность организации в образовательных учреждениях, свод правил, прописывающих действия всех пользователей автоматизированных рабочих мест. Необходимо оформить все правила в форме локального акта, регламентирующего использование средств информатизации в образовательном учреждении.

Локальный акт должен предусматривать основные моменты, представленные на рисунке 2.15.



Рисунок 2.15 – Информация, которая должна содержаться в локальном акте

Таким образом, продвижение информационного обеспечения управленческой деятельности руководителей ОУ – это сложный и многоэтапный процесс, добивающийся объединение сил всего коллектива. В настоящее время внедрение новых информационных технологий в систему управления образовательным учреждением находит всё большее использование и получает всё больший смысл для совершенствования управления работы образовательного учреждения, более того, оно является ключом к решению проблем объединенных с повышением эффективности управленческой деятельности.

#### Вывод по второму разделу

Основной целью применения сетевых форм реализации образовательных программ является повышение качества образования. В реализации образовательных программ с использованием сетевого взаимодействия наряду с организациями, реализующими образовательную деятельность, могут входить в состав научные организации, медицинские организации, организации культуры, физкультурно-спортивные и иные организации, имеющей ресурсами, необходимыми для проведения обучения, проведения учебной и

производственной практики и осуществления иных видов деятельности, предусмотренных соответствующей образовательной программой.

Организационное обеспечение сетевого взаимодействия включает следующие процессы:

1. Информирование участников образовательных отношений о программах, которые могут быть реализованы в Сетевой форме реализации образовательных программ.

2. Подготовительные мероприятия по созданию и (или) оформлению комплекта документов для организации сетевого взаимодействия.

3. Выполнение условий договора о сетевом взаимодействии и (или) договора о сотрудничестве в части организации необходимых мероприятий по организации сетевой формы реализации образовательных программ.

4. Организационно-техническое сопровождение.

5. Финансовое обеспечение.

6. Анализ результативности.

### 3 РЕАЛИЗАЦИЯ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ МБДОУ ЕРТАРСКОГО ДЕТСКОГО САДА № 4 «БУРАТИНО» В УСЛОВИЯХ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И ОЦЕНКА ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

#### 3.1 Характеристика и анализ деятельности МБДОУ Ертарского детского сада № 4 «Буратино»

Залогом эффективного и производительного сетевого взаимодействия является восприятие, к каким результатам мы движемся, и как достойно воспринимать результаты. Для разработки сетевого взаимодействия необходимо определить перечень критериев и показателей оценки эффективности сетевого взаимодействия в области информационного обеспечения.

Для этого соотнести критерии и показатели с целью и требующимся результатом сетевого взаимодействия. Результат должен быть сформулирован как целевой ориентир – то, что планируется получить в соответствии с обозначенной целью сетевого взаимодействия и то, что можно качественно и количественно проанализировать и описать.

Иными словами, результат сетевого взаимодействия есть общий итог деятельности, к которому должны прийти партнеры по завершении запланированной программы взаимодействия» [50]. Критерий эффективности сетевого взаимодействия рассматриваются как признак, в результате чего осуществляется оценка, то показатель, так же являясь признаком оценки, определяется в конкретном количественном значении.

На основе использования сетевого взаимодействия к основным критериям эффективности информационного обеспечения развития образовательной организации можно отнести те, что представлены на рисунке 3.1 [50].





Рисунок 3.1 – Критерии эффективности информационного обеспечения развития образовательной организации

При оценке информационному обеспечению в расчет могут быть приняты как количественные, так и качественные показатели. Оценка должна производиться по параметрам, представленным на рисунке 3.2 [50].



Рисунок 3.2 – Параметры для оценки информационного обеспечения

В любом случае показателями оценки информационного обеспечения могут проявляться положительным рывком и течением в развитии, какого либо объекта

или процесса, увеличение результата по сравнению с начальным уровнем, степени, показывающие изменение психологических, экономических, социальных и других показателей.

Процесс оценки информационного обеспечения должен создаваться на сравнении предсказываемых и реально приобретенных результатов (количества реализуемых сетевых проектов: научно-исследовательские, образовательные, инновационные; количества действующих в сетевом взаимодействии организаций; соответствия ключевым содержательным направлениям сетевого взаимодействия; реализуемых в рамках сетевого взаимодействия и т.д.). Поскольку сетевое взаимодействие в области информационного обеспечения является многоразветвленным, разумно сформировать критерии и показатели оценки по отдельным группам, в зависимости от основных направлений взаимодействия с сетевыми партнерами.

Характеристика МБДОУ Ертарского детского сада № 4 «Буратино»:

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Ертарский детский сад №4 «Буратино»» (далее по тексту – Учреждение) является некоммерческой организацией, осуществляющей в качестве основной цели деятельности образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми.

Полное наименование учреждения – Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Ертарский детский сад № 4 «Буратино».

Сокращенное наименование Учреждения – МБДОУ Ертарский детский сад № 4 «Буратино».

Тип Учреждения – дошкольное образовательное учреждение.

Организационно-правовая форма – муниципальное бюджетное учреждение.

Место нахождения Учреждения:

Юридический адрес: 623 665, Свердловская область, Тугулымский район, п. Ертарский, ул. Школьная, 1-4.

Фактический адрес: 623 665, Свердловская область, Тугулымский район, п. Ертарский, ул. Школьная, 1-4.

Учредителем Учреждения является Тугулымский городской округ (далее по тексту – Учредитель). Функции и полномочия учредителя Учреждения осуществляет администрация Тугулымского городского округа.

Место нахождения Учредителя:

Юридический адрес: 623650, Свердловская область, п.г.т. Тугулым, площадь 50 лет Октября, 1.

Фактический адрес: 623650, Свердловская область, п.г.т. Тугулым, площадь 50 лет Октября, 1.

Координацию и контроль деятельности Учреждения осуществляет Управление образования администрации Тугулымского городского округа. Управление образования администрации Тугулымского городского округа является главным распорядителем бюджетных средств по отношению к Учреждению.

Учреждение является юридическим лицом, имеет обособленное имущество и отвечает им по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять гражданские права и нести гражданские обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Собственником имущества Учреждения является Тугулымский городской округ.

Имущество закреплено за Учреждением на праве оперативного управления в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации.

Учреждение реализует образовательную программу дошкольного образования, осуществляет присмотр и уход за детьми.

Учреждение вправе осуществлять образовательную деятельность по дополнительным общеразвивающим программам, реализация которых не является основной целью их деятельности.

Образовательные программы дошкольного образования разрабатываются и утверждаются Учреждением в соответствии с федеральным государственным

образовательным стандартом дошкольного образования и с учетом соответствующих примерных образовательных программ дошкольного образования.

Основными задачами Учреждения являются:

1. Создание условий для реализации гарантированного гражданам права на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования.
2. Обеспечение условий для воспитания, обучения и развития детей дошкольного возраста, а также присмотра, ухода и оздоровления детей в возрасте от 2 месяцев (при наличии в учреждении условий) до прекращения образовательных отношений.
3. Сохранение и укрепление здоровья детей дошкольного возраста.
4. Формирование общей культуры.
5. Развитие физических, интеллектуальных, нравственных, эстетических и личностных качеств детей.
6. Формирование предпосылок учебной деятельности.
7. Оказание методической, психолого-педагогической, диагностической и консультативной помощи родителям по вопросам воспитания, обучения и развития детей.

Учреждение осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией Российской Федерации, Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации», а также другими федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами Свердловской области, содержащими нормы, регулирующие отношения в сфере образования, муниципальными правовыми актами, приказами Управления образования администрации Тугулымского городского округа, договором об образовании, заключаемым между Учреждением и родителями (законными представителями), Уставом.

Воспитательный процесс организован в соответствии с требованиями нормативных документов и направлен на максимальное раскрытие личностных

достижений. Значительным шагом в повышении системности воспитательной работы, в отработке путей ее активизации в современных условиях стала деятельность по реализации концепции воспитательной системы – школы творческого самовыражения личности. В концепции определены ведущие приоритеты, подходы, формы и средства воспитания школьников. В соответствии с данной концепцией разработаны положения, локальные акты.

ДОУ поддерживает тесное сотрудничество:

1. С ЦРБ: плановые медосмотры, подготовлены медицинский и процедурный кабинеты, вакцинация детей и учителей.

2. С районной и детской библиотеками: проведение занятий, конкурсов, бесед с целью формирования художественной культуры воспитанников.

3. С родителями: через проведение индивидуальных бесед по различным проблемным вопросам касающихся детей.

4. Со всеми участниками образовательного процесса, педагогический всеобуч, родительские собрания, беседы с детьми, открытые творческие отчеты детских кружков, спортивные соревнования, организацию медико-социально-психолого-педагогического мониторинга, анкетирование.

Проектирование приемлемой системы управления образовательным учреждением происходит с учетом социально-экономических, материально-технических и внешних условий в рамках существующего законодательства РФ.

В основу управления ДОУ положена многоуровневая структура управления.

Первый уровень представлен административным персоналом ДОУ, в который входят заведующая, заместители, бухгалтер. Заведующая совместно с управляющим советом ДОУ определяет стратегию развития учреждения, создает благоприятные условия для развития ДОУ, представляет её интересы в государственных и общественных инстанциях, несет персональную юридическую ответственность за организацию жизнедеятельности детского сада. Администрация определяет деятельность детского сада, в результате подведения

итогах и внося необходимые изменения в процесс реализации программы развития детского сада.

Второй уровень: управляющий совет определяет структуру формирования и функционирования детского сада; утверждает программы развития образовательного учреждения; решает спорные вопросы, решает вопросы организации детского питания, принимает участие в развитии учебного заведения, развития материальной базы детского сада.

Управляющий совет является одной из форм самоуправления по защите прав и интересов обучающихся. Задачами совета являются: создание благотворительных условий для совместной деятельности всех участников учебно-воспитательного процесса: воспитанников, родителей, воспитателей; создание условий для развития способностей обучающихся, их творческого, содействие в укреплении материально-технического обеспечения учебно-методического комплекса, создание условий для развития способностей обучающихся, их творческого, интеллектуального и нравственного потенциала.

Педагогический совет организует и контролирует учебно-воспитательную работу.

В организации жизнедеятельности педагогического коллектива, принимает участие профсоюзный комитет, он стоит на защите прав воспитателей. Профсоюзный комитет организует мероприятия по охране труда и соблюдению техники безопасности, оздоровлению работников детского сада.

Третий уровень организационной структуры управления – уровень воспитателей, функциональных служб, конкретной работы педагогов.

У детского сада есть свой сайт, решающий задачу информированности общественности, открытости и прозрачности происходящего в саду, создание определенного мнения об учреждении, которое имеет огромное значение для выбора родителями учебного заведения своим детям. На сайте размещена вся необходимая информация о деятельности ДООУ: нормативные документы, положения, образцы договоров, утвержденное положение стоимости оплаты за

питание, новости, информация о мероприятиях. Сайт помогает родителям, ознакомиться с учебными возможностями детского сада и решить многие социальные задачи.

Система оценки эффективности управленческой деятельности в образовательной организации.

Элементы оценки и направления эффективности управленческой деятельности представлены на рисунке 3.3.

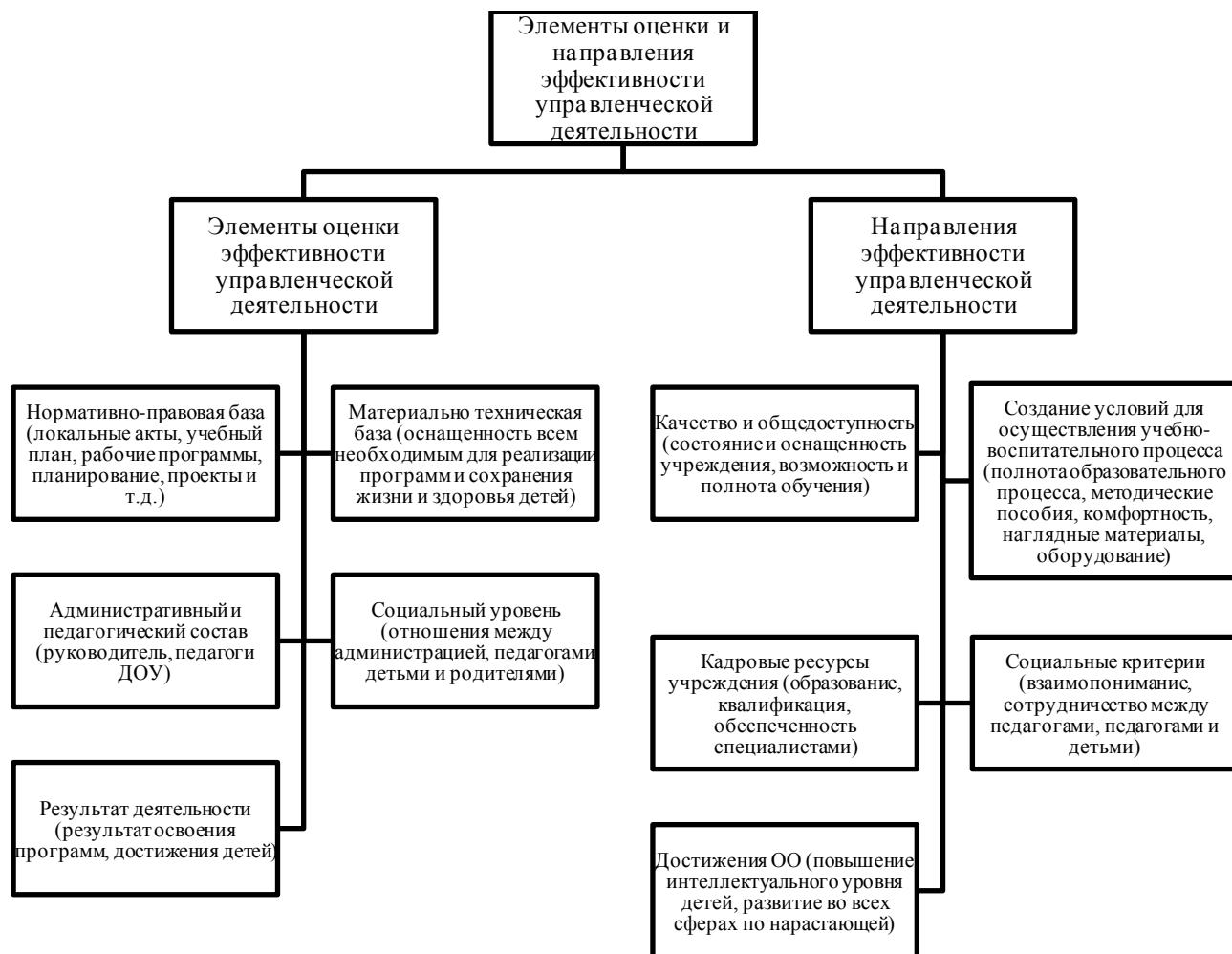


Рисунок 3.3 – Элементы оценки и направления эффективности управленческой деятельности

В свою очередь на рисунке 3.4 представлены критерии для оценки эффективности управленческой деятельности.

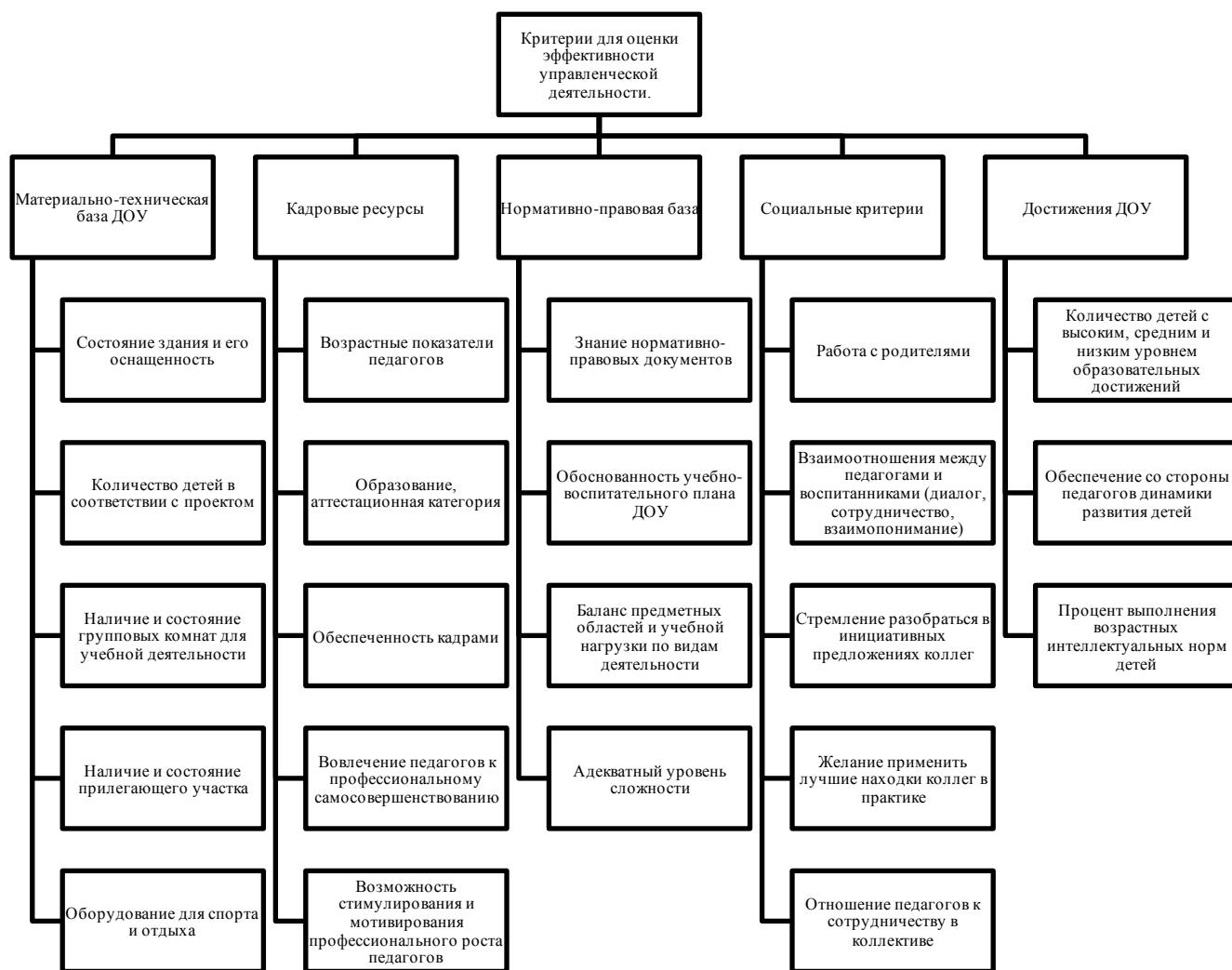


Рисунок 3.3 – Критерии для оценки эффективности управленческой деятельности

Процедура оценки эффективности управленческой деятельности.

При обработке результатов экспертной оценки возможно применение бальной системы по каждому показателю, где: высокий показатель – 3 балла, средний – 2 балла, низкий – 1 балл. Вычислить в процентном соотношении результаты исследования.

Таким образом, можно подвести приблизительную оценку эффективности управленческой деятельности дошкольной образовательной организации.



Таблица 3.1 – Система оценки эффективности управленческой деятельности в  
МБДОУ Ертарском детском саду № 4 «Буратино»

Критерий	Характеристика критерия	Количество баллов
Материально-техническая база ДОУ:		
1	2	3
Оснащение техническим оборудованием	Нет компьютеров у педагогов, что затрудняет процесс обучения, самообразования, создания проектов и т.д.	1 балла
Количество детей в соответствии с проектом	Группы укомплектованы 100%	3 балла
Состояние здания и его оснащённость; наличие и состояние помещений для учебной деятельности	Здание старое, требуется капитальный ремонт. Нет физкультурного и музыкального зала, группы оснащены в полном объеме	2 балл
Наличие и функциональность прилегающего участка	Участок большой, но нет каруселей, горки	2 балла
Постройки для спорта и отдыха	Имеются веранды на каждую группу, спортивные снаряды	3 балла
Итого	11 баллов	
Кадровые ресурсы учреждения:		
Возрастные показатели педагогов	В ДОУ три педагога у двоих из них возраст за 60 лет. Необходимо подбирать молодой коллектив	1 балл
Образование	Два педагога имеют среднее профессиональное образование, третий педагог обучается заочно в высшем заведении. Нужно набирать педагогический персонал с высшим образованием.	2 балла
Аттестационная категория	Все педагоги на соответствии занимаемой должности. Необходимо мотивировать педагогов на повышение категории.	1 балл
Обеспеченность кадрами	В ДОУ нет специалистов: логопеда, психолога. Необходимо привлекать молодых специалистов с должным образованием.	2 балла
Умение вовлечь педагогов, к профессиональному самосовершенствованию	Педагоги в возрасте не имеют желание познавать, что-то новое работают по старинке.	1 балл
Возможность стимулирования и мотивирования профессионального роста педагогов	Для улучшения качества образования есть критерии стимулирования за работу	2 балла
Нормативно-правовая база		
Знание нормативно-правовых документов	Педагоги недостаточно владеют знаниями документов.	2 балла
Обоснованность учебно-воспитательного плана ДОУ	Учебный план разработан в соответствии с программой, режимом дня и т.д.	3 балла

### Окончание таблицы 3.1

Критерий	Характеристика критерия	Количество баллов
Баланс предметных областей и учебной нагрузки по видам деятельности;	Работа в течение дня ведется по всем пяти областям, нагрузка распределена равномерно.	3 балла
Адекватный уровень сложности	Сложность распределена с учетом возрастных норм.	3 балла
Итого	11 баллов	
<b>Социальные критерии</b>		
Стилевые отношения между педагогами и воспитанниками (диалог, сотрудничество, взаимопонимание)	Контактируют с детьми во всех сферах, помогают в сложных ситуациях, беседуют и т.д.	3 балла
Работа с родителями	Педагоги стараются донести до родителей всю необходимую информацию о их детях, проводит родительские собрания, индивидуальные беседы, праздники с участием родителей.	3 балла
Стремление разобраться в инициативных предложениях коллег	Не все педагоги стремятся к разработке каких-либо проектов предложенных другим педагогом.	2 балла
Терпимость и поддержка их при неудачах	Педагоги поддерживают друг друга, предлагают свою помощь в трудной ситуации	3 балла
Желание применить лучшие находки коллег в практике	Педагоги с удовольствием пользуются разработками своих коллег	3 балла
Отношение педагогов к сотрудничеству в коллективе	Педагоги совместно проводят проекты, помогают друг другу, предлагают помощь, свои идеи.	3 балла
Обмен опытом работы	Педагоги регулярно посещают методобъединения, принимают идеи и разработки, делятся своим опытом.	3 балла
Ориентация на командную проектную работу	Создают совместные проекты но не все педагоги	2 балла
Итого	22 балла	
<b>Достижения ДОУ</b>		
Количество детей с высоким, средним и низким уровнем образовательных достижений	По результатам мониторинга 60% высокий уровень, 30 % средний уровень, 10% низкий уровень	2 балла
Обеспечение со стороны педагогов динамики развития детей	Динамика развитие детей увеличилась в результате прохождения годовой программы педагогов.	2 балла
Процент выполнения возрастных интеллектуальные нормы детей	Возрастные нормы детей соблюдены в педагогическом процессе, возрастные интеллектуальные нормы соответствуют у большинства детей.	2 балла
Итого	6 баллов	

Процентный подсчет результатов:

Материально-техническая база ДООУ 11 баллов из 15 баллов = 73%

Кадровые ресурсы учреждения 9 баллов из 18 баллов = 50 %

Нормативно-правовая база 11 баллов из 12 баллов = 92%

Социальные критерии 22 балла из 24 = 92%

Достижения ДООУ 6 баллов из 9 баллов = 67%

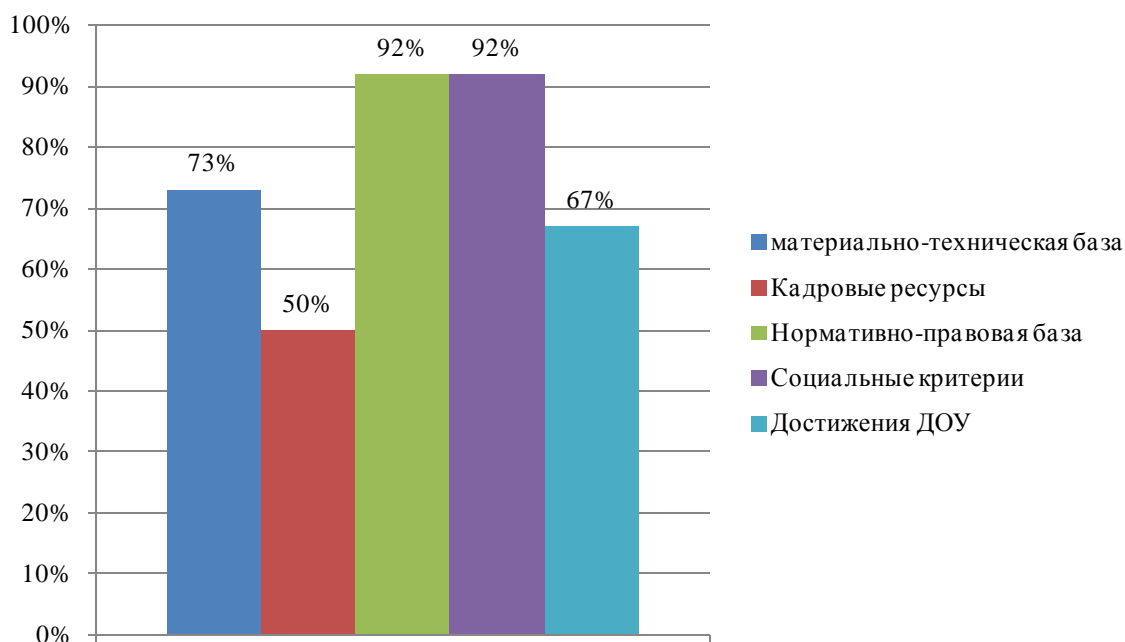


Рисунок 3.4 – Гистограмма оценки эффективности управленческой деятельности в МБДОУ Ертарском детском саду № 4 «Буратино»

Вывод: По результатам видно, что руководителю нужно улучшить материально техническую базу учреждения, повысить уровень кадровых ресурсов, так как от этих критериев зависит результат достижений учреждения. Необходимо повысить уровень образования и повышения квалификации педагогов, мотивировать и стимулировать педагогов на самообразование, исполнительность, достижения. В нашей организации существуют в той или иной мере проблемы с кадрами и с материальным обеспечением образовательного процесса в целом. В организации нужно омолаживать коллектив, подбирать молодых специалистов с высшим образованием, с желанием работать и стремлением улучшить результаты детей, свои знания и навыки. Привлекать

специалистов узкой направленности психологов и логопедов, так как с улучшением речи и психическим здоровьем детей результат обучения будет иметь положительную динамику.

Для улучшения материально технической базы в нашем учреждении нужно рассматривать распределение финансовых средств на методические комплексы и оборудование с учетом имеющихся и не имеющихся материалов, и необходимости в них для образовательного процесса. Для достижения цели в проведении необходимых ремонтных работ руководству необходимо оповещать и регулярно напоминать в вышестоящие органы о создавшихся проблемах и возможных последствиях при не устранении их. А так же обращаться с просьбами к спонсорам. В результате получения спонсорской помощи, необходимо донести до общества данную информацию с целью благодарности и с расчетом на дальнейшее сотрудничество.

В результате анализа информационного обеспечения управления в Ертарском детском саду, мы видим, что можно повысить материально-техническое оснащение и образовательный уровень педагогического коллектива, использовать компьютерные технологии. В созданных условиях нет возможности использования информационно-коммуникационных технологий, а так же возможности обмена информацией между всеми сотрудниками, нет доступа к базе данных, нет единой системы для поступления внешней и внутренней информации.

Объем информации недостаточен, у администрации и педагогов повышаются и требуются новые формы отчетов. Детский сад нуждается в единой системе информационного обеспечения, которая будет поставлена на информационном обеспечении и учитывать все нюансы и возможности данного учреждения.

Для создания модели сетевого взаимодействия нужно устранить проблемы организации сотрудничества, расширить поиск сетевых партнеров с учетом отсутствия финансирования, возможности использования имеющихся и предлагаемых ресурсов.

### 3.2 Рекомендации МБДОУ Ертарского детского сада по эффективному информационному обеспечению

В своей программе автор хочет показать новизну в сетевом взаимодействии, которая заключается в поставке информации. Основная часть, конечно, не поменяется в сравнении с уже разработанными моделями, так как при взаимодействии с образовательными организациями различной направленности мы не увидим особой разницы. Но в моей программе предложена связь с организацией информационного характера, которая меняет весь смысл работы и улучшает уже ту самую связь, которую мы изучили ранее в изученных нами трудах ученых. Данная система своевременно отправляет всю необходимую информацию разного уровня и направленности, не только в педагогической сфере, но в большая помощь административному персоналу. Которая дает возможность обеспечить качество создания нормативных документов, так как нормативная база, что по результатам исследования ученых, что по результатам нашего анализа в данном детском саду в котором провели оценку результативности, находится на низком уровне. А также система дает необходимую информацию в организационной работе детского сада, в которой можно контролировать и исправлять ошибки, за которыми ведется строгий контроль разных подведомственных структур.

Проект по эффективному информационному обеспечению Ертарского детского сада. В сетевом взаимодействии.

Цель: Улучшение информационного обеспечения, повышение качества образования, повышение рейтинга на рынке образовательных услуг в результате реализации программ сотрудничества с внешними организациями.

Задачи:

1. Формирование групп сотрудников, заинтересованных в реализации проекта.
2. Составление плана совместной работы с каждой организацией.
3. Заключение договоров.

4. Разработка системы материального поощрения сотрудников участвующих в проекте.

5. Информирование родителей о проводимых мероприятиях.

Для улучшения сетевого взаимодействия МБДОУ Ертарского детского сада я предлагаю следующие рекомендации:

Покупка электронной программы «Система образования» и доступ всего административного и педагогического персонала к данной программе. В программе есть все необходимые шаблоны и образцы заполнения различных документов, для заведующей, бухгалтера, педагогов и т.д. Вся документация и новые изменения по охране труда, пожарной безопасности, антитеррористической безопасности, необходимые правила и требования Роспотребнадзора, Ростехнадзора, Пожнадзора.

Совместное пользование данной программой сэкономит рабочее время каждого из сотрудников, своевременное оформление и сдача документации, знание изменений проверяющих органов.

Преимственность со школой: заключение плана преимущественности, приглашение и заключение договора с учителем начальных классов принимающим детей при выпуске из детского сада в школу. Учитель в течении года дополнительно занимается с выпускниками. Данное сотрудничество повысит рейтинг детского сада на рынке образовательных организации, что создает удобство для родителей, так как подготовка идет на базе детского сада, не нужно тратить время на передвижение в другую образовательную организацию.

Сотрудничество с реабилитационным центром «Сказка», в связи с тем, что в детском саду нет узких специалистов, дети с задержкой, нарушение речи и психическими расстройствами направляют на занятия к логопеду и психологу.

Совместные работы с домом культуры: постановка танцев, сценок к праздникам с участием воспитанников детского сада, участие в выставках и конкурсах рисунков.

Для создания и реализации программы был разработан поэтапный план внедрения данной программы.

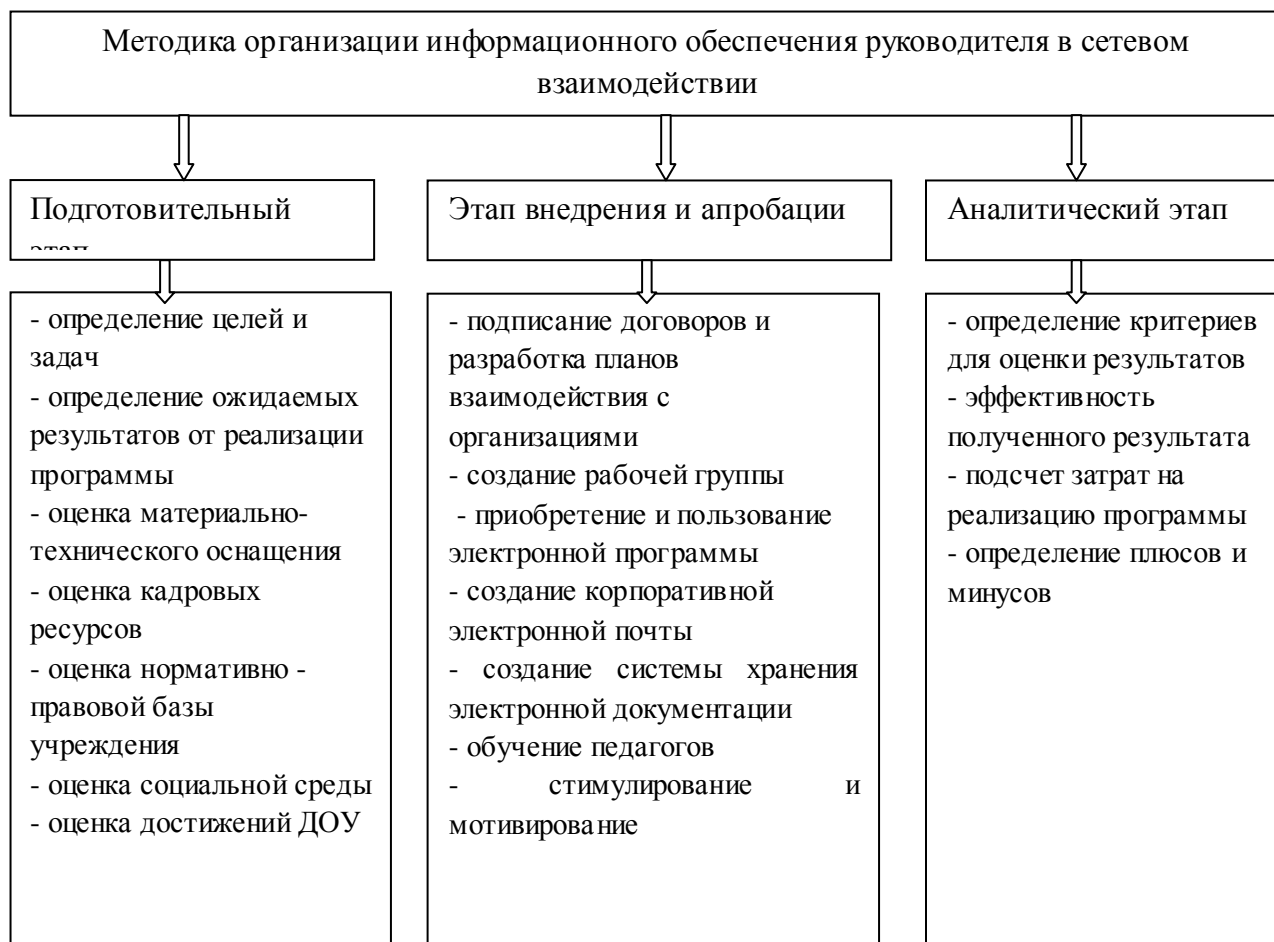


Рисунок 3.4 – Методика организации информационного обеспечения руководителя в сетевом взаимодействии

Методические объединения при взаимодействии всех детских садов района, проведение открытых занятий, обмен опытом, создание собственных проектов, групповых проектов педагогов.

Заключение договоров с образовательными организациями для прохождения курсов повышения квалификации, профессиональной переподготовки, дорожной безопасности, курсы пожарно-технического минимума для воспитателей и руководителя, оказания первой помощи, антитеррористической защищенности, охраны труда, ГО и ЧС и т.д.

Взаимодействие со спортивной школой: участие в спортивных соревнованиях по своим возрастным категориям в разных видах спорта (лыжные гонки, кросс нации и т.д.).

На первом этапе реализации программы мы выделим отношения с внешними организациями, они подают в нашу организацию различную новую информацию по определенной сфере деятельности, в отношении которой были заключены договоры и планы взаимодействия.

На втором этапе, рабочая группа созданная руководителем принимает поступившую информацию, обрабатывает ее, изучает материалы, перерабатывает под свою деятельность, под свое учреждение, под запросы потребителей образовательных отношений и создает нужную систему внутри организации по всем параметрам: административной, педагогической, образовательной работы сотрудников.

И на третьем этапе происходит реализация разработанных нововведений: утверждение нормативно-правовых актов, локальных актов, приказов, положений, формирование личных дел воспитанников и сотрудников и т.д.; в педагогической работе создание программ, планов, проектов, различных форм работы с детьми при взаимодействии с внешними организациями.

В учреждении создается информационный центр, куда сотрудники, относящиеся к внешним организациям, смогут на регулярной основе предоставлять информацию, равно как и использовать ее, что крайне важно, ведь в ней содержатся важные данные для того, чтобы обеспечить достижение поставленных целей.

Персонал, относящийся к административно-управленческому, будет проводить анализ полученной информации, на основе анализа будут приниматься решения, передача которых будет осуществляться на третий, соуправленческий уровень. В том случае, если информация будет относиться к коллективно-коллегиальному уровню, административно-управленческий персонал будет



возвращать информацию на первый уровень с использованием все того же Информационный центр.

Рассмотрим элементы, составляющие информационный центр:

– программное обеспечение с информационным характером, связано с локальной сетью, и обеспеченное нужным оборудованием – автоматизированными рабочими местами с компьютером, проектором, сканером, принтером и т.д.;

– субъект управления – сотрудник, на которого возложены полномочия по обеспечению управления информатизацией образовательного процесса.

Разработанные базы данных в созданном информационном центре должны содержать определенную информацию (рисунок 3.5).

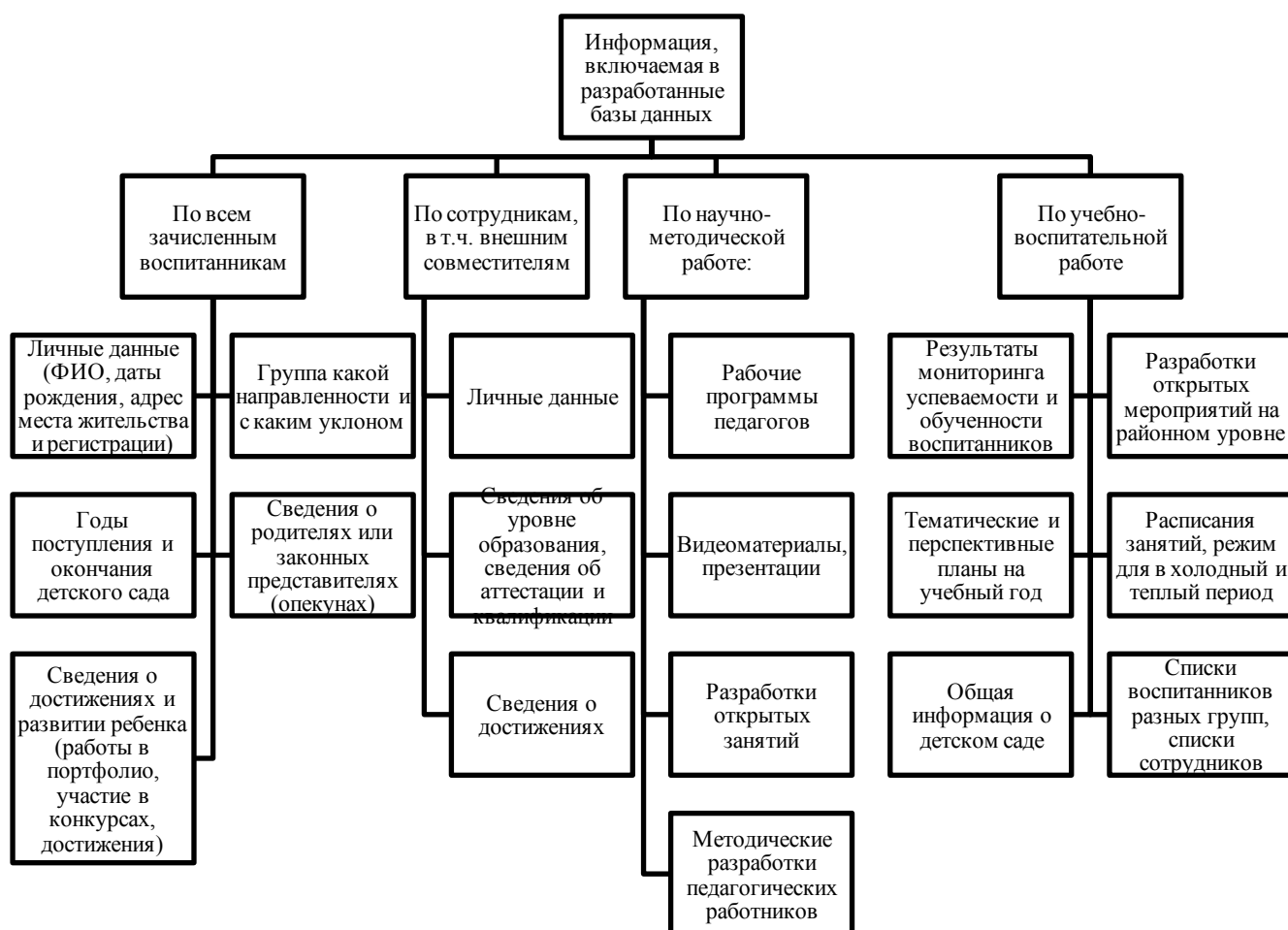


Рисунок 3.5 – Информация, включаемая в разработанные базы данных

С помощью информационного центра будет обеспечено решение задач, представленных на рисунке 3.6.

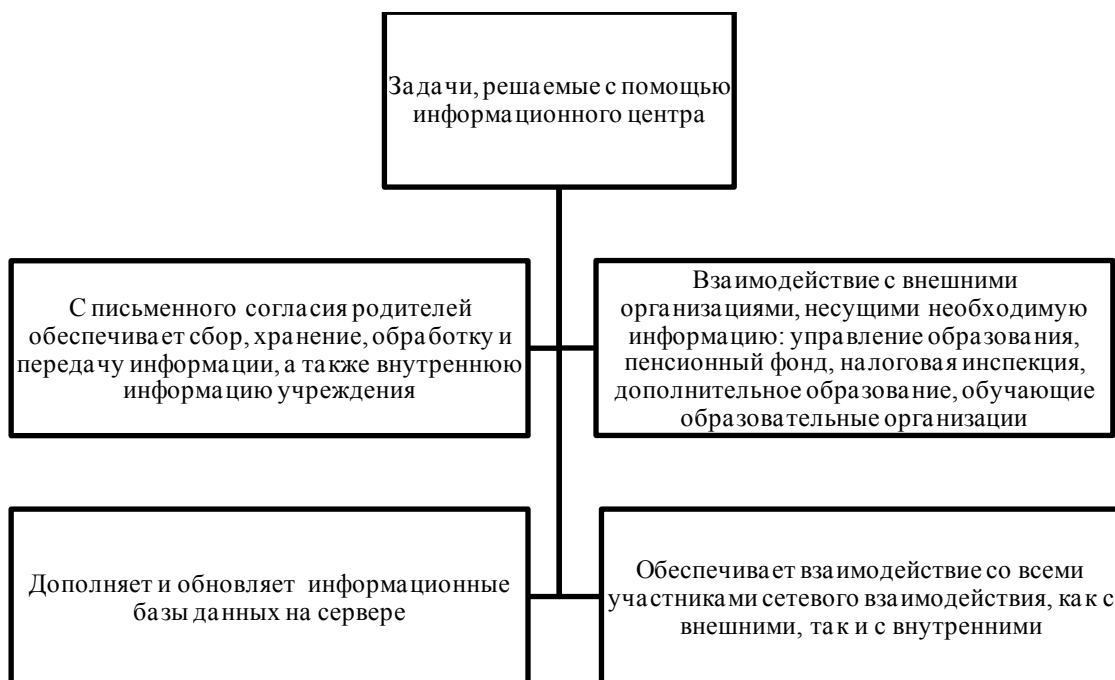


Рисунок 3.6 – Задачи, решаемые с помощью информационного центра

Для сплоченности коллектива и улучшения информатизации управления образовательного учреждения необходимо создание рабочих групп:

1. Педагогические работники (воспитатели).
2. Специалисты узкой направленности: педагог-психолог; логопед; медицинские работники.
3. Учебно-вспомогательный персонал (младшие воспитатели).
4. Обслуживающий персонал: завхоз; повара; уборщики служебных помещений; дворник; рабочий по комплексному обслуживанию зданий; кухонные рабочие.

Возможности, предоставляемые педагогическому персоналу:

1. Активное применение дидактической и методической базы для подготовки к проведению занятий с детьми.
2. Анализ результативности собственной работы, а также работ коллег.
3. Использование электронной библиотеке открывает доступ педагогам к большому количеству литературных источников, наглядных пособий.
4. Качественная подготовка к общению с родителями как в личной беседе, так

и в рамках родительских собраний.

5. Создание индивидуальных портфолио ребенка.

6. Ведение и пополнение сайта, в т.ч. публикация достижений детей.

7. Применение интерактивных форм обучения.

8. Использование системы дифференцированных знаний для обеспечения высокого уровня руководства процессом получения новых знаний.

Благодаря работе специалистов узкой направленности (логопедов, психологов, музыкальных работников и т.д.), информация о работе, проводимой в дошкольной организации будет дополняться, благодаря чему родители и иные заинтересованные лица будут иметь максимально полное представление о том, что дети делают в детском саду, какова динамика их развития. На основе данной информации воспитатели, специалисты узкой направленной и родители могут индивидуально определять «узкие» стороны в развитии детей и своевременно устранять их.

Благодаря работе учебно-вспомогательного персонала (методисты, например), база данных по кадровому составу и детям, посещающим дошкольное образовательное учреждение, также будет дополняться и своевременно обновляться. При условии письменного согласия родителей ребенка в базу данных будет внесена вся информация о ребенке.

Важную роль в развитии предлагаемой системы играет и обслуживающий персонал, который заполняет журналы, получает и анализирует информацию, необходимую для выполнения должностных обязанностей, возложенных на данных специалистов. Обслуживающий персонал, как правило, получает информацию из внешних источников, что еще больше расширяет базу данных, повышает эффективность информации, в ней представленной.

Задачи, которые будут возлагаться на административный персонал в рамках предложенной системы, представлены на рисунке 3.7.



Рисунок 3.7 – Задачи, решение которых возлагается на административный персонал

Преимущества, которые получают воспитанники и их родители, представлены на рисунке 3.8.



Рисунок 3.8 – Преимущества от создания Информационного центра

Информационный центр также обеспечивает сбор, обработку, передачу и хранение информации при работе с внешними организациями.

Основные задачи информационного обеспечения управления образовательного учреждения представлены на рисунке 3.9.



Рисунок 3.9 – Основные задачи информационного обеспечения управления образовательного учреждения

Материально-техническая база, необходимая для реализации предлагаемого проекта в Ертарском детском саду:

- персональные компьютеры хорошего качества, обладающими мощным программным обеспечением;
- наличие принтером, сканером, видеокамеры, проектора, автоматизированных рабочих мест;
- осуществление работы по разграничению права доступа к базам данных, формирование единой локальной сети из всех компьютеров дошкольного учреждения.

Представим характеристику и способ оценки планируемых результатов.

Планируемый результат проектирования:

- соответствие целей и результатов дошкольного образования современным социальным требованиям; содержания образования потребностям и

возможностям всех участников образовательных отношений, обеспечение внедрения инноваций из разных областей науки и практики в образовательный процесс детского сада; условий образовательной деятельности требованиям сохранения здоровья детей и обеспечение психологического комфорта (т.е. создание эффективной модели, обеспечивающей новое содержание и качество дошкольного образования в условиях реализации ФГОС ДО);

- успешная адаптация воспитанников на этапе завершения дошкольного образования к изменяющимся жизненным условиям, их мотивация на дальнейшее саморазвитие и т.д.;

- обеспечение равных стартовых возможностей дошкольникам с разным уровнем физического и психического развития: расширение спектра дополнительных образовательных услуг для разных категорий заинтересованного населения;

- развитие материально-технических условий, позволяющее вести образовательный процесс на более высоком уровне;

- стабильное функционирование учреждения в новом статусе и стабильно функционирующая система сетевого взаимодействия с учреждениями;

- высокая конкурентоспособность детского сада на рынке образовательных услуг.

Проанализируем критерии эффективности проекта. Оценка результативности проекта будет произведена путём сопоставления планируемых результатов проектирования с действительными.

Возможные эффекты и риски реализации проекта.

Возможные эффекты:

Экономическая целесообразность:

1. Повышение позитивного имиджа ДОО, ориентированного на устойчивое развитие, повышение его конкурентоспособности.

2. Укрепление и обновление материально-технической базы ДОО.

3. Развитие сетевых моделей взаимодействия, обеспечивающих доступность обучения педагогических кадров и обмена опытом, распространение и обобщение инновационного педагогического опыта на разных уровнях.

Организационные преимущества:

1. Разработка пакета нормативно-правовых документов по введению ФГОС в дошкольной образовательной организации.

2. Апробации образовательной модели, обеспечивающей современное качество дошкольного образования.

3. Распространение результатов проекта инновационной деятельности по введению ФГОС ДО через сетевые модели педагогического взаимодействия.

4. Создание банка данных методического сопровождения педагогов, участвующих в реализации проекта.

5. Обогащение содержания работы от взаимобмена ресурсами.

6. Выход участников сети на собственные проекты, участие в конкурсах по образовательным новациям.

Повышение эффективности образовательной деятельности:

1. Существенное увеличение возможности удовлетворения образовательных индивидуальных запросов и потребностей участников образовательных отношений.

2. Создание условий для реализации новых видов деятельности воспитанников.

3. Создание условий для введения новых форм организации образовательной деятельности.

4. Возможность интенсификации образовательного процесса за счет использования новых форм получения образования.

5. Создание условий для использования педагогических методов и приемов, направленных на развитие детей в соответствии с их возрастными и индивидуальными особенностями и склонностями и повышение мотивации на дальнейшее саморазвитие.

Основные риски:

1. Из-за высокой загруженности педагогов, может возникнуть сопротивление участников проекта.

2. Возможность «потребительского отношения» к сети.

Способы смягчения рисков:

1. Оперативный обмен информацией посредством использования информационно-коммуникативных технологий.

2. Составление графика проведения сетевых мероприятий.

3. Добровольность участия в сети.

4. Индивидуальные разъяснения сути взаимодействия сети.

5. Обеспечение психолого-педагогической поддержки семьи.

Таким образом, планируемые результаты представлены на рисунке 3.10.



Рисунок 3.10 – Планируемые результаты реализации проекта в МБДОУ Ертарском детском саду № 4 «Буратино»

Таким образом, в рамках предлагаемого проекта в МБДОУ Ертарском детском саду № 4 «Буратино» будет создана новая информационная система, которая будет способствовать повышению качества дошкольного образования.



### 3.3 Оценка эффективности разработанных рекомендаций МБДОУ Ертарского детского сада по эффективному информационному обеспечению

Для реализации программы понадобились средства для приобретения двух компьютеров для педагогов на каждую группу, программы «Система образования» для пользования всех сотрудников, а также затраты на обучение сотрудников, курсы повышения квалификации по разным направлениям, это необходимые условия для реализации программы.

Приобретены два компьютера для педагогов на каждую группу, программа «Система образования» для пользования всех сотрудников, а также затраты на обучение сотрудников, курсы повышения квалификации по разным направлениям, это необходимые условия для реализации программы.

Для реализации программы были совершены затраты, ни представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Поток денежных средств для реализации программы

Наименование	Цена в руб.	Количество штук	Сумма в руб.
Программа «Система образования»	36 000	1	36 000
Ноутбуки	40 000	2	80 000
Оплата за обучение сотрудников	2 000	9	18 000
Итого			134 000

Приобретены два компьютера для педагогов на каждую группу, программа «Система образования» для пользования всех сотрудников, а также затраты на обучение сотрудников, курсы повышения квалификации по разным направлениям, это необходимые условия для реализации программы.

После внедрения предложенной модели по эффективному информационному обеспечению в МБДОУ Ертарском детском саду был проведен анализ и представлен в таблице. При обработке результатов экспертной оценки применена бальная система по каждому показателю, где высокий показатель – 3 балла, средний – 2 балла, низкий – 1 балл. Результаты исследования вычислили в процентном соотношении.

Таблица 3.3 – Система оценки эффективности управленческой деятельности в Ертарском детском саду № 4 после реализации программы

Критерий	Характеристика критерия	Количество баллов
Материально-техническая база ДОУ:		
1	2	3
Приобретение и пользование электронной программы	Пользование программой административным персоналом и педагогическим: работа администрации улучшилась и ускорилась, экономия рабочего времени; педагогический коллектив улучшил свою работу, но не все педагоги в полном объеме владеют навыками работы в программе.	3 балла
Создание корпоративной электронной почты	Вся необходимая информация по административной и педагогической работе приходит на общую почту, в которой каждый просматривает информацию и обрабатывает ее, по своим должностным обязанностям в своей компетенции.	2 балла
Создание системы хранения электронной документации	Все необходимая документация храниться в одной системе с общим доступом, для свободного пользования и снижения затрат рабочего времени сотрудников.	3 балл
Создание общей группы в соцсетях	Для своевременного оповещения сотрудников о проведении различных мероприятий, совещаний, педагогических советов, методических объединений, проведения инструктажей и т.д.	3 балла
Итого		11 баллов
Кадровые ресурсы учреждения:		
Переход в инновационный режим по возрастным показателям административного персонала	Поскольку административный персонал молодые специалисты от 30 до 35 лет, в силу своих знаний и умений пользоваться оборудованием и различными программами, работа в инновационном режиме проходит с большим успехом.	3 балл
Переход в инновационный режим по возрастным показателям педагогического персонала	У педагогического персонала пенсионного возраста переход в инновационный режим проходит с небольшими сложностями, в связи с недостаточным умением и знанием компьютерной техники, молодые педагоги хорошо освоили работу в данной системе.	2 балла
Образование	В связи с упрощенной формой работы педагоги стали заниматься самообразованием, проходят курсы переподготовки, повышения квалификации	2 балла

Продолжение таблицы 3.3

Критерий	Характеристика критерия	Количество баллов
Аттестационная категория	Так как персонал стал приобретать знания, в узких направлениях в своей работе, появилось желание повысить свою квалификационную категорию с соответствия занимаемой должности на первую категорию.	2 балла
Обеспеченность кадрами	С повышением качества образовательных услуг администрация начала привлекать узких специалистов (психолог и логопед), а то есть сотрудничество с реабилитационным центром «Сказка».	2 балла
Стимулирование и мотивирование профессионального роста педагогов	Педагоги стали стремиться разрабатывать и проводить личные и совместные проекты, что повышает их стимулирующую часть оплаты труда.	3 балла
Итого		14 баллов
<b>Нормативно-правовая база</b>		
Знание нормативно-правовых документов	В результате единой системы в которой предоставлен свободный доступ к документации организации весь персонал в любое свободное для себя время может изучить и ознакомиться с нормативно-правовой базой, уровень знаний значительно вырос.	3 балла
Разработка нормативно-правовых документов	С имеющейся электронной программой разработка документации стала занимать намного меньше времени	3 балла
Соответствие требованиям составления локальных актов, положений и т.д.	В связи с наличием образцов, шаблонов и своевременного предоставления законодательных изменений документация создается и редактируется в соответствии с требованиями и в необходимые сроки.	3 балла
Итого		9 баллов
<b>Социальные критерии</b>		
Стилевые отношения между педагогами и воспитанниками (диалог, сотрудничество, взаимопонимание)	Разрабатывают новые интересные для детей виды взаимодействия с хорошим результатом в итоге проведения.	3 балла
Работа с родителями	Помимо обычных форм взаимодействия, педагоги привлекают родителей участвовать на различных интернет площадках	3 балла
Ориентация на командную проектную работу	педагоги и создают совместные проекты	3 балла
Стремление разобраться в инициативных предложениях коллег	В результате освоения педагогами ИКТ проекты коллег стали более интересны, которые они используют в своей работе.	3 балла

### Окончание таблицы 3.3

Критерий	Характеристика критерия	Количество баллов
Терпимость и поддержка их при неудачах	Педагоги поддерживают друг друга, предлагают свою помощь в трудной ситуации	3 балла
Отношение педагогов к сотрудничеству в коллективе	Педагоги совместно проводят проекты, помогают друг другу, предлагают помощь, свои идеи.	3 балла
Обмен опытом работы	Педагоги стали чаще обмениваться своим опытом, своими проектами на методических объединениях.	3 балла
Взаимодействие с социальными партнерами	Преимственность со школой, домом культуры, библиотекой.	2 балла
Итого		23 балла
<b>Достижения ДОУ</b>		
Количество детей с высоким, средним и низким уровнем образовательных достижений	По результатам мониторинга в конце учебного года 70% высокий уровень, 22 % средний уровень, 7% низкий уровень	3 балла
Обеспечение со стороны педагогов динамики развития детей	Динамика развитие детей увеличилась в результате проведения новых форм работы с детьми.	3 балла
Процент выполнения возрастных интеллектуальные нормы детей	Возрастные нормы детей соблюдены в педагогическом процессе, возрастные интеллектуальные нормы соответствуют у большинства детей	2 балла
Итого		8 баллов

Процентный подсчет результатов:

Материально-техническая база ДОУ 11 баллов из 12 баллов = 92%.

Кадровые ресурсы учреждения 14 баллов из 18 баллов = 78 %.

Нормативно-правовая база 9 баллов из 9 баллов = 100%.

Социальные критерии 23 балла из 24 = 96%.

Достижения ДОУ 8 баллов из 9 баллов = 89%.

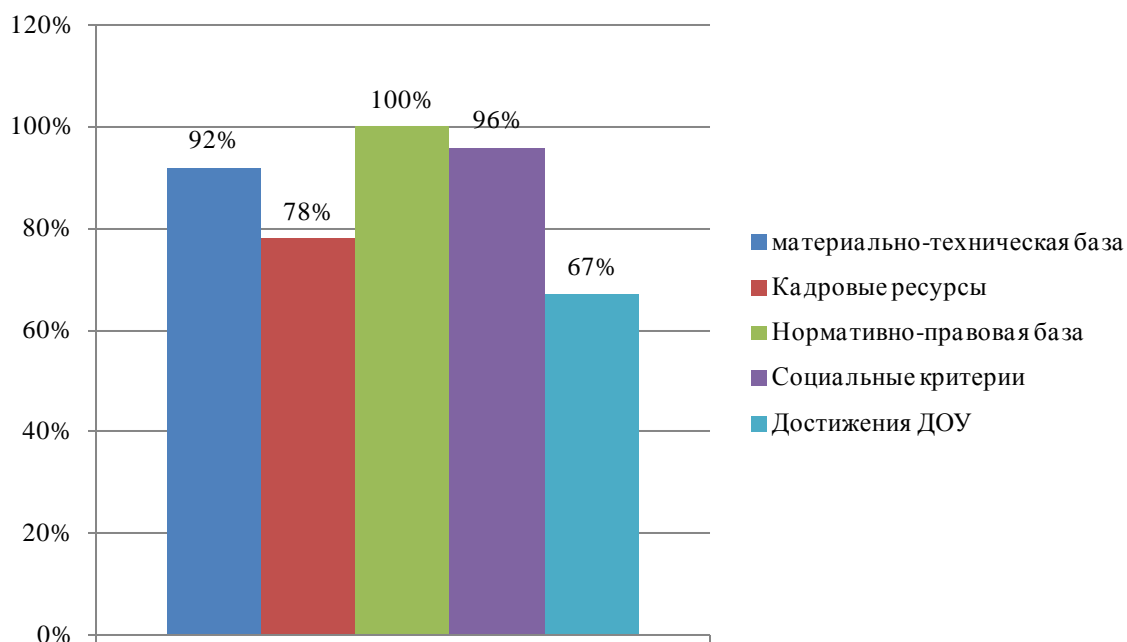


Рисунок 3.11 – Гистограмма оценки эффективности управленческой деятельности в МБДОУ Ертарском детском саду № 4 «Буратино» после освоения программы

Пользование программой административным персоналом и педагогическим: работа администрации улучшилась и ускорилась, экономия рабочего времени. В связи с наличием образцов, шаблонов и своевременного предоставления законодательных изменений документация создается и редактируется в соответствии с требованиями и в необходимые сроки. Вся необходимая информация по административной и педагогической работе приходит на общую почту, в которой каждый просматривает информацию и обрабатывает ее, по своим должностным обязанностям в своей компетенции. В результате единой системы в которой предоставлен свободный доступ к документации организации весь персонал в любое свободное для себя время может изучить и ознакомиться с нормативно-правовой базой, уровень знаний значительно вырос.

#### Вывод по третьему разделу

По результатам исследования после реализации предложенной нами программы мы видим улучшения во всех сферах. Весь персонал стал использовать информационно-коммуникативные технологий в своей работе, что

сократило затраты рабочего времени, улучшило качество работы административного и педагогического персонала. Педагоги стали стремиться к самообразованию, ставить перед собой цели и выполнять их, улучшению своих педагогических качеств, повышению профессионального уровня. В процессе повышения педагогических качеств и улучшения административной работы повысился образовательный уровень воспитанников, увеличилось количество участия в конкурсах различных уровней и достижения высоких результатов. Все вышеперечисленные достижения образовательной организации, а так же взаимодействие с другими образовательными организациями и организациями дополнительного образования повысило рейтинг на рынке образовательных услуг. Можно говорить о том, что предложенная программа дала положительные результаты и ее можно реализовать и в других образовательных организациях.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сетевое взаимодействие, в моем понимании, это способ сотрудничества различных организаций по совместному использованию информационных, инновационных, методических, кадровых ресурсов. Ресурсы могут меняться в различных направлениях в ходе взаимодействия. Сетевое взаимодействие реализуется между заинтересованными в партнерской работе группами и отдельными сотрудниками и внешними организациями, предоставляющими достоверную и нужную информацию.

Сетевое взаимодействие будет всегда продуктивно, если все участники будут применять совместные усилия для создания механизмов информационного пространства, не задерживать информацию, а отправлять ее по цепочке в общей системе. Тогда сетевое взаимодействие действительно даст положительный эффект в развитии информационного обеспечения, конечно для этого не мало важно обеспечение компьютерной техникой всех участников процесса.

В результате проведенной работы мы подтвердили, что выдвинутые нами гипотезы о том, что возможности информационного обеспечения сетевого взаимодействия используются на недостаточном уровне в деятельности образовательных организаций из-за управленческих проблем. Данные проблемы возникают в нормативно-правовой области, а также связаны с отсутствием опыта у менеджеров образовательных организаций, недостаточностью финансирования в области технического оборудования, что затрудняет процесс информационных потоков и их реализации.

Важно заметить, что при сетевом взаимодействии происходит не только распространение инновационных разработок, а также идет процесс взаимодействия между сетевыми организациями, в результате которого происходит процесс передачи и использования опыта друг друга. Непрерывный обмен информацией и опытом происходит в результате внедрения инновации.

Имеется прямая зависимость между эффективностью управления руководителя и эффективностью информационной системы сбора, обработки и

анализа информации, которая используется для определения наиболее оптимальных управленческих решений, которые будут в максимальной степени эффективны.

Благодаря сетевому управлению современным образовательным процессом, появляется возможность осуществить наиболее эффективное распределение информационных потоков как прямой, так и обратной связи, и, как следствие, существенно повысить эффективность управленческой деятельности и образовательной организации. Эффективное управление сотрудниками, регулирование образовательной деятельности, материальное обеспечение методическим материалом и техническим оборудованием, ремонт и обслуживание помещения – все это необходимо выполнять и контролировать руководителю.

Современные требования к образованию меняют позицию заведующей ДООУ как управленца. В условиях конкурентной среды перед руководителем ДООУ стоит задача – найти целесообразное направление обучения и качественно организовать образовательный процесс.

Изучив теоретический и научно-практический и методический материал по теме нашего исследования, мы решили следующие задачи: изучили состояние проблемы информационного обеспечения управленческой деятельности руководителя; рассмотрели вопросы совершенствования управления; изучили сущность информационного обеспечения в управлении. Проанализировали особенности использования информационных систем для решения задач управления, разработали программу по эффективному информационному обеспечению и применили ее. При реализации предложенной программы были устранены многие недочеты и минусы управления в детском саду, информирование руководителя и остальных участников процесса достаточно выросло, что сэкономило рабочее время, улучшился образовательный процесс.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020 г.) // Российская газета. – 2020. – № 144.
2. Федеральный закон 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (ред. от 31.07.2020 г.) // Российская газета. – 2012. – № 303.
3. Федеральный Закон от 10.04.2000 г. № 51-ФЗ «Об утверждении Федеральной программы развития образования» (ред. от 26.06.2007 г.) // Российская газета. – 2000. – № 72.
4. Федеральный закон Российской Федерации от 27.07.2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (ред. от 08.06.2020 г.) // Российская газета. – 2006. – № 165.
5. Антонова, Л.Н. Общественные организации и управляющие советы школ в образовании Подмоскovie / Н.Л. Антонова // Вестник Московского государственного областного университета. – 2018. – № 4. – С. 1–9.
6. Адамский, А.И. Организация сетевого взаимодействия общеобразовательных учреждений, внедряющих инновационные образовательные программы, принимающих участие в конкурсе на государственную поддержку / А.И. Адамский. – М.: Эврика, 2018. – 482 с.
7. Алексахина, Н.В. Организация образовательного процесса средствами сетевых технологий / Н.В. Алексахина, Е.Г. Бойцова, Е.М. Чичев // Управление качеством образования. – 2014. – № 3. – С. 58–67
8. Анисовец, Т.А. Экономика образования и образовательного учреждения: учебно-методическое пособие (компендиум) / Т.А. Анисовец. – СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2016. – 180 с.
9. Асмолов, А.Г. Российская школа и новые информационные технологии: взгляд в следующее десятилетие / А.Г. Асмолов, А.Л. Семенов, А.Ю. Уваров. – М.: Изд-во «НексПринт», 2015. – 84 с.

10. Афанасьева, Т.П. Рекомендации по нормативно-правовому обеспечению сетевого взаимодействия образовательных учреждений: Сборник научно-методических материалов [Электронный ресурс] / Т.П. Афанасьева, Е.В. Буслов, З.П. Дацинская, В.И. Ерошин, Н.В. Немова [Электронный ресурс] // URL <http://window.edu.ru/resource/052/52052/files/14922.pdf> – (дата обращения: 06.09.2020 г.).
11. Бианки, В.А. Психологические аспекты функционирования власти в сетевых структурах [Электронный ресурс] / В.А. Бианки // URL <http://sneek.ru/referaty/1-opredelenie-setevoi-organizatsii.htm> – (дата обращения: 06.09.2020 г.).
12. Буйлова, Л.Н. Сетевой ресурсный центр как инновационная форма взаимодействия образовательных учреждений / Л.Н. Буйлова, А.В. Павлов // Внешкольник. – 2016. – № 1. – С. 15–18.
13. Батурин, В.К. Общая теория управления: учебное пособие / В.К. Батурин. – М.: Юнити, 2015. – 487 с.
14. Богословский, В.И. Развитие системы государственно-общественного управления, практики общественной оценки деятельности школы / В.И. Богословский, Н.Ю. Конасова // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2019. – № 152. – С. 10–13.
15. Бордовский, Г.А. Управление качеством образовательного процесса: монография / Г.А. Бордовский, А.А. Нестеров, С.Ю. Трапицын. – СПб.: РГПУ им. А.И. Герцена, 2019. – 169 с.
16. Булаева, С.В. Система мирового образования: современные тенденции развития / С.В. Булаева, О.Н. Исаева. – Рязань: Издательство РГУ, 2018. – 128 с.
17. Бурганова, Л.А. Теория управления: учебное пособие / Л.А. Бурганова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 160 с.
18. Василенко, Н.В. Управление образованием: институциональный подход: монография / Н.В. Василенко. – СПб.: ГОУ ИПК СПО, – 2017.

19. Бурганова, Л.А. Теория управления: учебное пособие / Л.А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2018. – 310 с.
20. Власова, М.С. Разработка методики расчета интегрального показателя оценки потенциала образовательного учреждения / М.С. Власова, О.В. Ильина, В.И. Морохиния // Общество. Среда. Развитие. – 2016. – № 2. – С. 16–21.
21. Волков, В.Н. Тенденции развития инновационной инфраструктуры системы общего образования в России / В.Н. Волков // Известия Российского гос. пед. ун-та им. А.И. Герцена. – 2020. – № 1. – С. 174–179.
22. Гайдук, А.Р. Теория автоматического управления в примерах и задачах с решениями в MATLAB: учебное пособие / А.Р. Гайдук, В.Е. Беляев и др. – СПб.: Лань, 2016. – 464 с.
23. Гайнанов, Д.А. Теория и механизмы современного государственного управления: учебное пособие / Д.А. Гайнанов, А.Г. Атаева, И.Д. Закиров. – М.: Инфра-М, 2018. – 47 с.
24. Гарькина, И.А. Формальные методы при моделировании и идентификации организационных систем / И.А. Гарькина, А.М. Данилов, О.В. Волкова // Современные проблемы науки и образования. – 2018. – №6. – С. 24–28.
25. Гельмс, А.В. Реформы системы образования в Российской Федерации: концептуальный замысел, практическая реализация, общественное восприятие (1991-1999 гг.): автореф. дис.. канд. ист. Наук / А.В. Гельмс. – М., 2019. – 20 с.
26. Георгиева, Е.В. Основы деятельности по управлению современной школой / Е.В. Георгиева, Н.В. Кокоева // Новая наука: Современное состояние и пути развития. – 2018. – № 6. – С. 54–58.
27. Горева, О.М. Управление системой образования в условиях повышения качества обучения / О.М. Горева, Л.Б. Осипова // Современные проблемы науки и образования. – 2019. – № 1. – С. 10–18.
28. Горшков, М.К. Модернизация российского образования: проблемы и перспективы / М.К. Горшков. – М.: Омега-Л, 2018. – 352 с.

29. Грибоедова, Т.П. Содержание понятия и особенности реализации социального партнерства в современном образовании / Т.П. Грибоедова // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2019. – № 68. – С. 11–17.
30. Грушевский, С.П. Сгущение учебной информации в профессиональном образовании: монография / С.П. Грушевский, А.А. Остапенко. – Краснодар: Кубан. гос. ун-т, 2017. – 188 с.
31. Гаврилов, Н.М. Третий сектор: механизм некоммерческого хозяйствования / Н.М. Гаврилов, Е.В. Пономаренко. – М.: Веди, 2018. – 152 с.
32. Гараев, И.М. Анализ состояния проблемы управления конкурентоспособностью организации сферы услу / И.М. Гараев, Х.А. Фасхиев. – Камск: Камский государственный политехнический институт, 2016. – 160 с.
33. Головинская, Е.В. Управление качеством профессионального педагогического образования на основе сетевого партнерства / Е.В. Головинская, Е.А. Пивчук // Среднее профессиональное образование. – 2016. – № 1. – С. 41–48.
34. Давыдова Н.Н. Шевченко В.Я. Сетевое взаимодействие инновационно-активных ОУ академической площадки УРО РАО Уральского региона. Уральское РАО «Уральское отделение», г. Екатеринбург [Электронный ресурс] / Н.Н. Давыдова, В.Я. Шевченко // <http://edscience.ru/> – (дата обращения: 08.09.2020 г.).
35. Даньков, В.В. Теория автоматического управления. Задачи и решения: учебное пособие / В.В. Даньков, М.М. Скрипниченко, Н.Н. Горбачёва. – СПб.: Лань, – 2016. – 105 с.
36. Дардаева М.В. «Сетевое взаимодействие как фактор развития школы» // Электронный ресурс: Интернет-сайт: <http://www.profistart.ru/>. – (Дата обращения: 08.09.2020).
37. Егоршин, А.П. Управление российским образованием / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: Омега, 2019. – 384 с.
38. Зборовский, Г.Е. Социология управления / Г.Е. Зборовский, Н.Б. Костина. – М.: Гадарика, 2018. – 272 с.

39. Земедлина, Е.А. Теория управления: учебное пособие / Е.А. Земедлина. – М.: Риор, 2017. – 752 с.
40. Заиченко, Н.А. Инновации и квалификация: поиски смыслов / Н.А. Заиченко. – М.: XXI век, 2018. – 48 с.
41. Иванюк, Л.В. Сетевая региональная методическая служба как фактор профессионального роста преподавателей / Л.В. Иванюк, И.П. Пастухова // Среднее профессиональное образование. – 2018. – № 3. – С. 12–16.
42. Информационные системы и технологии: научное издание / под ред. Ю.Ф. Тельнова. – М.: Юнити, 2016. – 164 с.
43. Карпова, С.И. Управление общеобразовательной школой как фактор развития детской одаренности: автореф. дис. д-ра пед. наук / С.И. Карпова. – М, 2019. – 45 с.
44. Клячко, Т.Л. Образование в России: основные проблемы и возможные решения / Т.Л. Клячко. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2019. – 48 с.
45. Коробко, В.И. Теория управления: учебное пособие / В.И. Коробко. – М.: Юнити, 2015. – 383 с.
46. Ковальчук, О.В. Модернизация и проблемы инновационного управления развитием образовательных систем / О.В. Ковальчук // Человек и образование. – 2018. – № 3 (36). – С. 41–47.
47. Корчинская, Т.И. Особенности управления современным учреждением образования: методы управления и виды управленческих функций / Т.И. Корчинская // Проблемы и перспективы развития экономики и управления. – 2019. – № 1. – С. 22–28.
48. Казанникова А.В. Сетевое взаимодействие как условие инновационного развития образовательного учреждения (на примере проекта «Вслух о семье») / А.В. Казанникова, Е.Н. Старовойтова, Е.В. Буйнова // Сборник «Педагогические и психологические науки: актуальные вопросы»: материалы международной заочной научно-практической конференции. – 2016. – С. 21–24.

49. Конаржевский, Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю.А. Конаржевский. – М.: Приор, 2016. – 186 с.
50. Кондракова, И.Э. Сетевое взаимодействие: механизмы реализации образовательной политики / И.Е. Кондракова // *Universum: Вестник Герценовского университета*. – 2016. – № 3. – С. 15–16.
51. Котомина, Е.В. Сетевое взаимодействие – механизм формирования здоровьесберегающего пространства современного образовательного учреждения [Электронный ресурс] // Е.В. Котомина // <http://www.pandia.ru/text/78/585/98829.php> – (дата обращения 09.09.2020 г.).
52. Костылёва, С.Ю. Институт высшего образования в контексте экономического развития / С.Ю. Костлева // *Вопросы современной науки и практики. Университет им. В. И. Вернадского*. – 2019. – № 1 (45). – С. 32–34.
53. Корнеев, И.К. Информационные технологии в работе с документами: учебник / И.К. Корнеев. – М.: Проспект, 2016. – 145 с.
54. Лобок, А.М. Сеть как парадигмально новый тип межшкольного взаимодействия / А.М. Лобок // *Народное образование*. – 2015. – № 3. – С. 2–8.
55. Львов, Д.С. Институциональная экономика / Д.С. Львов. – М.: Инфра-М, 2016. – 318 с.
56. Ларионов, Г.В. Теоретические и методологические аспекты инновационного менеджмента в сфере управления персоналом / Г.В. Ларионов. – М.: Дашков и Ко, 2019. – 480 с.
57. Медведева, Н.В. Инновационный подход к управлению системой образования / Н.В. Медведева // *Материалы Ивановских чтений*. – 2018. – Т.1. – № 2. – С. 96-100.
58. Моисеев, А.М. Школа как объект управления: новые черты в понимании / А.М. Моисеев // *Academia. Педагогический журнал Подмосковья*. – 2018. – № 3. – С. 3–10.

59. Маковеева, В.В. Сетевое взаимодействие – ключевой фактор развития интеграции образования, науки и бизнеса / В.В. Маковеева // Экономика. – 2017. – № 2. – С. 12–15.
60. Маркетинг. Словарь / под ред. Г.Л. Азоева, П.С. Завьялова, Л.Ш. Лозовского, А.Г. Поршева, Б.А. Райзберг. – М.: ОАО «НПО «Экономика», 2017. – 289 с.
61. Молочников, Н.Р. Конкурентоспособность образовательных учреждений: ключевые факторы успеха. [Электронный ресурс] / Н.Р. Молочников, И.В. Реутова, Т.А. Лобовская // [http://www.rae.ru/use/?article\\_id=7781209&op=show\\_article&section=content](http://www.rae.ru/use/?article_id=7781209&op=show_article&section=content) – (дата обращения 09.09.2020 г.).
62. Новиков, Д.А. Сетевые структуры и организационные системы / Д.А. Новиков. – М.: ИПУ РАН, 2018. – 214 с.
63. Реморенко, И.М. На путях к сетевому управлению. [Электронный ресурс] / И.М. Реморенко // <http://www.altruism.ru:8080/sengine.cgi/5/7/8/12/8> – (дата обращения: 06.09.2020 г.).
64. Рубанов, А.М. Инновационный потенциал образовательной организации как объект управления [Электронный ресурс] / А.М. Рубанов // <http://vestnik.tstu.ru/> – (дата обращения 06.09.2020 г.).
65. Рысбекова, С.Т. Информационные технологии в управлении современной школы / С.Т. Рысбекова, Т.З. Рысбеков // Знание. – 2018. – № 12-2 (29). – С. 10–11.
66. Султанова, Т.А. Сущностные особенности управления современной образовательной организацией / Т.А. Султанова, Е.В. Ткачева // Молодой ученый. – 2019. – №19. – С. 30–34.
67. Сартакова, Е.Е. Сетевая модель управления образовательным учреждением [Электронный ресурс] / Е.Е. Сартакова // <http://web.snauka.ru/> – (дата обращения 06.09.2020 г.).

68. Сетевые взаимодействия образовательных учреждений и организаций в процессе реализации образовательных программ. Проектирование и управление / автор не указан. – М.: Альянс Пресс, 2017. – 268 с.
69. Стародубцев, В.А. Проектирование сетевых взаимодействий педагогов / В.А. Стародубцев, В.В. Анненков, Е.А. Вострикова // Школьные технологии. – 2018. – № 2. – С. 17–21.
70. Тавокин, Е.П. Управление – социальное управление – социология управления: учебное пособие / Е.П. Тавокин. – М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2019. – 256 с.
71. Управление современной школой: Пособия для директора школы / под ред. М.М. Поташника. – М.: Проспект, 2016. – 109 с.
72. Фулан, М. Новое понимание реформ в образовании / М. Фулан; пер. под ред. Е.Л. Фруминой. – М.: Просвещение, 2016. – 410 с.
73. Шершева, М.Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний / М.Ю. Шершева. – М.: Издат. дом Гос. ун-та Высшей школы экономики, 2018. – 339 с.
74. Шершева, М.Ю. Методология исследования сетевых форм организации бизнеса / М.Ю. Шершева. – М.: Издат. дом Гос. ун-та Высшей школы экономики, 2016. – 452 с.
75. Чучкевич М.М. Что такое сетевая организация? / М.М. Чучкевич. – М.: Изд-во Института социологии, 2016. – 204 с.
76. Чемоданова, О.Н. Совершенствование управления коммуникационными процессами в современных организациях с использованием инновационных технологий / О.Н. Чемоданова // Вестник Финансового университета. – 2018. – № 6 (66). – С. 21–26.
77. Яхонтова, Е.С. Эффективность управленческого лидерства / Е.С. Яхонтова. – М.: ТЕИС, 2016. – 501 с.
78. Яковлев, Б.П. Управление инновационными процессами в системе образования: компетентность и потенциал руководителя / Б.П. Яковлев,



В.Ф. Жукова // Современные проблемы науки и образования. – 2018. – № 2. –  
С. 18–20.