

DOI 10.21661/r-113372

*Кощиченко Ирина Васильевна**Рыжкова Анастасия Александровна*

## УПРАВЛЕНИЕ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИИ ЕЕ РАЗВИТИЯ

*Ключевые слова:* управление, дошкольная образовательная организация, качество образования, стратегия развития.

Качественное обновление российского общества и изменения в мировом образовательном пространстве определили объективную необходимость гармонизации отечественной системы образования. Происходящие процессы в равной степени касаются всех уровней системы образования – от дошкольного, до высшего образования. Привычная до недавнего времени унификация дошкольных образовательных организаций сменилась их разнообразием, вариативностью образовательных программ, внедрением новых технологий. Само понятие «образовательное учреждение» изменено на новое понятие «образовательная организация». Рассмотренные в статье подходы раскрывают отдельные стороны проблемы управления дошкольной образовательной организацией в условиях перехода к новым условиям самостоятельного хозяйствования. Авторы обращают внимание на противоречие между сложившейся традиционной системой управления и необходимостью изменений отношений, обеспечивающих новый характер управления в формате сотрудничества, партнерства, автономной ответственности за принятые решения. Анализ литературных источников (Т.П. Колодяжная, В.С. Лазарев, М.М. Поташник, Л.Л. Майер, Л.С. Марков, П.И. Третьяков, К.Ю. Белая, Т.И. Шамова, И.П. Капустин и др.) позволил авторам обозначить специфику управленческой деятельности дошкольной образовательной организации, реализации стратегий функционирования, развития, образования в дошкольной образовательной организации. Авторы обращают внимание на исследовательские позиции по определению понятия «программа развития дошкольной образовательной организации», а также рассматривает

*управленческий цикл дошкольной организации, характеризуя последовательность его этапов. При этом в статье сравнивается позиция как отечественных, так и зарубежных исследователей. В заключении делается вывод, что управление дошкольной организацией – процесс, представляющий совокупность непрерывных взаимосвязанных функций управления и видов деятельности (действий и операций).*

**Keywords:** *management, preschool educational organization, quality of education, development strategy.*

*Qualitative upgrade of Russian society and the changes in the world educational space defined an objective need for harmonization of the national education system. The ongoing processes equally apply to all levels of education – from preschool to higher education. Unification of the preschool educational organizations habitual until recently was replaced by their variety, variability of educational programs, introduction of new technologies. The concept «educational institution» is changed to the new concept «educational organization». The approaches considered in article open the separate sides of the problem of management of the preschool educational organization in the conditions of transition to new conditions of independent managing. Authors pays attention to a contradiction between the developed traditional control system and need of changes of the relations providing the new nature of management in a format of cooperation, partnership, autonomous responsibility for the made decisions. Analysis of literary sources (T.P. Kolodyazhnaya, V.S. Lazarev, M.M. Potashnik, L.L. Meyer, L.S. Markov, P.I. Tretyakov, K.Y. White, T.I. Shamova, I.P. Kapustin and others.) has allowed authors to identify the specifics of the management activity of preschool educational organizations, the implementation of the operation strategies, development of education in preschool educational institution. Authors draws attention on research positions in the definition of «development program for preschool educational institution», as well as considers the management cycle of preschool organizations, describing the sequence of its stages. This article compares the position of both domestic and*

*foreign researchers. In conclusion, it is defined that preschool management of the organization is a process that represents a set of continuous interrelated management functions and activities (actions and operations).*

### *Введение*

Острота проблемы управления качеством работы дошкольной образовательной организацией вызвана разветвленностью системы дошкольного образования, отсутствием единого подхода к определению обобщенных критериев и механизмов оценки качества их работы, ориентацией на устаревшие принципы управления персоналом, особенностями учебно-воспитательного процесса и другими аспектами деятельности. Для решения этих проблем актуальна необходимость построения механизма государственного управления качеством дошкольного образования в России, основанного на мощной системе информационного обеспечения и внедрении в образовательную отрасль адекватных систем управления.

### *Специфика управленческой деятельности дошкольной образовательной организации*

В настоящее время в отечественной науке термин «управление» трактуется с разных позиций:

- как воздействие одной системы на другую, одного человека на другого или группу [Афанасьев, 1973; Сунцов, 2012];
- как деятельность [Лазарев, Попов, Поташник, Как разработать программу развития школы, 2013];
- как взаимодействие субъектов [Шамова, 2002; Майер, 2008, 7].

Объектами управления могут выступать физические и юридические лица, а также социально-экономические системы и процессы. Управление в социальных системах существенно отличается от управления в системах другой природы: управляющим и управляемым в них является человек, и на первый план выходит управление людьми. Исследователи П.И. Третьяков и К.Ю. Белая, отмечают, что социальные системы специфичны тем, что подчиненные, работники выступают субъектами своей деятельности в той же степени, что и их руководители. Они

испытывают сопоставимые потребности, так же анализируют ситуацию, строят прогнозы, ставят цели и осуществляют деятельность. Каждый из участников взаимодействия стремится достичь и достигает во взаимодействии собственной цели, каждая из которых может рассматриваться в качестве цели управления [Третьяков, Белая, 2010, 36]. Безусловно, это напрямую относится к системе дошкольного образования.

Специфика работы дошкольной образовательной организации предполагает реализацию определенных функций управления связанных с видами управленческой деятельности, зависимыми от особенностей управляемых объектов (управление образовательным процессом, кадрами). Они являются основой для выделения структурных подразделений, структурных связей [Троян, 2005].

Исследователи используют различные основания для классификации. Например, педагог-практик А.А. Майер использует следующие основания:

- по цели: анализ, планирование, организация контроль, регулирование;
- по средствам: диагностика, прогноз, исполнение, оценка, коррекция;
- по цели и средствам: аналитико-диагностическая, плано-прогностическая, организационно-исполнительская, контрольно-оценочная, регулятивно-коррекционная [Майер, 2008].

Автор методической разработки «Управление качеством образования в дошкольном образовательном учреждении Сафонова О.А. называет такие функции: интегрирующая; регулирующая; развивающая; стабилизирующая; прогностическая [Сафонова, 2011]. В учебном пособии Р.М. Чумичевой «Управление дошкольным образованием», на наш взгляд, представлена одна функция организации, но имеющая несколько целей: контроля, педагогического анализа, принятия управленческих решений, планирования, регуляции [Чумичева, 2011].

Мы согласны с современным исследователем А.Н. Троян, что все функции взаимосвязаны, между ними нет жесткого разграничения, и они требуют мотивации, коммуникации, принятия решений [Троян, 2005, 105]. В этом, на наш взгляд, и заключается специфика современного понимания функций управления.

Управление развитием образовательной организации – часть осуществляемой в организации управленческой деятельности, в которой посредством планирования, организации, руководства и контроля процессов развития и освоения новшеств обеспечивается целенаправленность и организованность деятельности коллектива по наращиванию его образовательного потенциала, повышение уровня его использования и, как следствие, получение качественно новых результатов образования.

Современные исследователи В.С Лазарев, М.М. Поташник выделяют следующие требования к развитию дошкольной образовательной организации [Лазарев, Поташник, 2013]:

– выявление соответствия социального заказа родителей на развитие, воспитание и обучение детей возможностям дошкольной организации;

– адаптивность модели развития дошкольной образовательной организации к быстро меняющимся социально-экономическим и педагогическим условиям, ее открытость, позволяющая субъектам управления своевременно интегрировать в её систему управления новые структуры и содержание;

– исключение имитационного характера управления дошкольной образовательной организацией, создание атмосферы творчества, устранение жесткой регламентации. Коллектив детского сада должен быть ориентирован на постоянное обновление, обеспечивающее развитие организации;

– выявление механизмов управления качеством, влияющих на согласование целей всех субъектов образовательного процесса (детей, родителей, педагогов, администрации) с его результатами (они должны быть сформулированы в одинаковых единицах).

Эти требования могут быть по-разному воплощены в жизнь реальной дошкольной образовательной организацией. Доктор педагогических наук А.А. Майер, характеризуя такую специфику, описывает два основных режима жизнедеятельности дошкольной образовательной организации: режим

функционирования и режим развития [Майер, 2008, 7], в своем описании опираясь на разработки М.М. Поташника и В.С. Лазарева [табл. 1, Лазарев, Поташник, 2013, 9].

Таблица 1

Основные характеристики режимов жизнедеятельности  
дошкольной образовательной организации

Показатели	Режим функционирования	Режим развития
Тип/вид образовательной организации	Общетрадиционный, типовой	Инновационный
Цели и задачи управления	Поддержание стабильных результатов, воспроизводство опыта, использование наработанного потенциала	Обновление компонентов учебно-воспитательного процесса с целью обеспечения мобильности, гибкости и вариативности
Субъект управления	Администрация, при ограниченных нравах других субъектов, неразвитость горизонтальных связей, единоначалие преобладает над коллегиальностью	Коллективный субъект управления, развитость горизонтальных связей, паритет единоначалия и коллегиальности, делегирование инициативы
Подходы, научные концепции управления	Эмпирический, основанный на личном опыте	Мотивационное программно-целевое управление, его вариации, рефлексивное управление, построение комплексно-целевых программ и программа развития
Мотивационное обеспечение	Создание благоприятного психологического климата в той мере, в какой это необходимо для стабильного функционирования	Создание атмосферы творчества/поиска при соответствующей системе материального и морального стимулирования самореализации субъектов
Учебно-воспитательный процесс	Обеспечивается в стабильных условиях достижением устойчивых результатов	Динамический процесс в изменяющихся условиях, получение качественно новых результатов
Содержание образования	Использование традиционных идей, учебных, предметных планов и программ	Использование планов развития, комплексно-целевых программ по освоению новшеств
Технологии	Обеспечивают стабильные результаты	Личностно-ориентированное образование, обеспечивающее саморазвитие субъектов

Организация учебно-воспитательного процесса	Прежняя система обучения и воспитания с определенным количеством дней и ступеней обучения	Многоуровневое, многоступенчатое, непрерывное образование в системах «дошкольная образовательная организация – школа – вуз»
Нормативное правовое обеспечение	Использование типовых документов, обеспечивающих стабильное функционирование образовательной организации	Типовые документы выступают основой для разработки собственных
Кадровое обеспечение	Стабильные требования к уровню профессиональной компетентности, необходимому для получения стабильных результатов в рамках традиционной системы обучения и воспитания детей	Конкурсная основа, конкурентоспособность, инновационные методики подготовки, вариативность курсов
Научно-методическое обеспечение	Традиционные учебные планы, программы, ориентированные на требования сегодняшнего дня	Инновационные, авторские методики, ориентированные на зону ближайшего развития субъектов
Финансовое обеспечение	Бюджетное финансирование	Бюджетное и внебюджетное финансирование
Материально-техническое обеспечение	Организация базового процесса на имеющейся материально-технической базе	Постоянно расширяющееся обеспечение как результат динамического развития

По мнению М.М. Поташника и В.С. Лазарева, специфика реализации данных стратегий зависит от:

1) установок на развитие организации в глазах коллегиального органа (общее собрание, конференция работников организации, педагогический совет, попечительский совет, управляющий совет, наблюдательный совет и другие) предусмотренного уставом соответствующей образовательной организации ч. 4 ст. 26 ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

2) избранной администрацией и педагогическим коллективом стратегии функционирования или стратегии развития.

Среди стратегий развития автор практического пособия «Управление современным дошкольным образовательным учреждением» Т.П. Колодяжная выделяет следующие её виды [Колодяжная, 2008]:

1) стратегия развития, направленная на повышение прибыльности дошкольной образовательной организации, которая в качестве приоритетной задачи развития предполагает: рациональное использование бюджетных и внебюджетных средств финансирования; привлечение дополнительных финансовых средств; расширение, с одновременными гарантиями качества развивающих, образовательных, медицинских и оздоровительных услуг; решение вопросов лицензирования платных дополнительных услуг и т. д.;

2) стратегия развития, направленная на повышение конкурентоспособности детского сада, которая в качестве приоритетной задачи развития выдвигает: повышение качества образовательного процесса; расширение количества образовательных услуг; повышение ответственности коллектива за соблюдение дисциплины; повышение эффективности использования ресурсов дошкольной образовательной организации и т. д.

Итак, проанализировав различные научные подходы, мы выяснили, что стратегия развития характеризует дошкольную образовательную организацию как организацию. Однако в педагогическом менеджменте выделяется еще такое понятие, как образовательная стратегия дошкольной образовательной организации. В отличие от стратегии развития она характеризует педагогические установки коллектива.

Образовательная стратегия дошкольной образовательной организации разрабатывается с учетом следующих моментов:

– в ней должна быть обозначена приоритетная образовательная цель развития дошкольной образовательной организации;

– образовательные цели развития дошкольной образовательной организации могут определяться через выбор когнитивной, аффективной, валеологической, креативной или любой другой образовательной тактики, но не «захватывать» описание всех видов тактик [Поташник, 2004, 41];



– в соответствии с образовательными целями в ней должны быть выделены определенные проблемные области и соответствующие им области профессиональной деятельности сотрудников детского сада;

– обозначены средства решения приоритетных задач на каждом этапе работы и предполагаемые результаты (при этом требуется, чтобы используемые средства и методы работы, педагогический потенциал (кадровый состав, педагогическое сопровождение предметно-развивающей и пространственной среды) соответствовали поставленным образовательным целям);

– должны быть намечены ожидаемые результаты реализации программы развития с учетом образовательных целей развития дошкольной образовательной организации.

Модель и стратегия развития, а также образовательная стратегия характеризуют такой механизм управления качеством его работы, как программу развития дошкольной образовательной организации. Известные специалисты в области управления образованием, В.С. Лазарев и М.М. Поташник, рассматривают ее как модель совместной деятельности группы людей, определяющую [Лазарев, Поташник, 1995, 81]: исходное состояние некоторой системы; образ желаемого будущего состояния этой системы; состав и структуру действий по переходу от настоящего к будущему.

На наш взгляд, более точное определение дает современный исследователь Л.С. Маркова [Маркова, 2002, 71]. Программа развития дошкольной образовательной организации – это спланированная система управленческих действий по достижению желаемой модели учреждения; система управленческих действий, заложенных в программу, которая должна затрагивать всех участников образовательного процесса: детей, педагогов, руководителей учреждения, родителей, – и ориентироваться на решение одной главной проблемы – повышение качества обучения и воспитания.

Рассмотрим управленческий цикл дошкольной организации. Впервые такой цикл управления организацией описал Л. Файоль: на основе классификации

функций управления по времени он выделил структурные элементы управленческого процесса, которые характеризуют последовательность его этапов. Это предвидение, организация, распорядительство, согласование, контроль.

Независимо от классификации функции управления имеют следующие уровни и этапы реализации:

- предварительное управление, в которое входит целеобразование, прогнозирование, планирование;
- оперативное управление, к которому относятся организация, координация, регулирование, распорядительство, мотивация;
- заключительное управление, включающее учет, анализ, контроль.

Поэтому всякая управленческая деятельность имеет последовательный характер. Например, В.С. Лазарев, вслед за В.Г. Афанасьевым, выделяя четыре вида управленческих действий: планирование, организацию, руководство и контроль, тоже исходит из того, что в совокупности эти действия демонстрируют специфику деятельности руководителя от постановки целей до их достижения и потому являются необходимыми и достаточными. Он рассматривает эти действия как сложные, т. е. имеющие свою структуру и включающие в нее другие действия как компоненты [Лазарев, Поташник, 2013].

Многие исследователи при этом поднимают вопрос о непрерывности и цикличности данного процесса. Так, советский ученый В.Г. Афанасьев [Афанасьев, 1973] высказал предположение о том, что всякая деятельность (труд) человека имеет относительно замкнутую, кольцевую структуру. Это означает, что реализация основных управленческих функций руководителя предполагает циклическое повторение процессов.

Американские ученые Г. Кунц и С. О'Доннел [Кунц, О'Доннел, 1998], считают, что каждая из управленческих функций является деятельностью по координации и выделяют среди таких функций планирование, организацию, контроль и руководство, а также работу с кадрами. Английские исследователи М. Альберт, М.Х. Мескон, Ф. ХеДООри [Альберт, Мескон, ХеДООри, 1997, 704] в качестве связующих выделяют процессы коммуникации и принятия решения,

которые связывают между собой функции и этапы планирования, организации, мотивации и контроля.

Отечественные исследователи обращают больше внимание на фактор, который позволяет всем функциям объединиться в единую систему. В качестве такого фактора, например, современный исследователь Ю.А. Тихомиров [Тихомиров, 2007, 484], выделяет организацию управляющей системы и выбор целей. Они запускают следующие этапы управленческого цикла – прогнозирование, планирование, информирование, решение, организационную и массовую деятельность, контроль, оценку эффективности управления.

В свою очередь, советский ученый педагог, доктор педагогических наук, профессор Ю.А. Конаржевский [Конаржевский, 2000], выделяет такие функции, как педагогический анализ, планирование, организация, внутришкольный контроль, регулирование, в качестве системообразующей называется функция педагогического анализа. В других его работах стержневые функции в управленческом цикле занимают сбор и обработка информации и принятие на их основе управленческого решения.

Советский ученый В.Ю. Кричевский в качестве такого систематизирующего фактора выделяет получение и переработку информации. Вокруг данного фактора, как он считает, выстраивается весь управленческий цикл: определение цели – сбор, анализ и обработка информации о состоянии управляемой подсистемы; принятие решения – планирование путей реализации задуманного; организация выполнения решения (с координацией, корректированием и регулированием); контроль – анализ и оценка результатов деятельности (в соответствии с поставленной целью) [Кричевский, 2001, 166].

### *Заключение*

Опираясь на представленные подходы к управлению образовательной организацией, мы пришли к выводу, что управление дошкольной организацией – процесс, представляющий совокупность непрерывных взаимосвязанных функций управления и видов деятельности (действий и операций).

### *Список литературы*

1. Афанасьев В.Г. Научное управление обществом: Опыт системного исследования. – 2-е изд., доп. – М., 1973.
2. Колодяжная Т.П. Управление современным дошкольным образовательным учреждением: Практик. пособие. – Ч. 1. – М.: Перспектива, 2008.
3. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю.А. Конаржевский. – М., 2000.
4. Кричевский В.Ю. Очерки истории и теории управления образованием. – СПб: СПбГУПМ, 2001. – 166 с.
5. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т. 1 / Г. Кунц, С. О’Доннел. – М.: Наука, 1998.
6. Лазарев В.С. Как разработать программу развития школы: Метод. пособие для руководителей образовательных учреждений / В.С. Лазарев, М.М. Поташник. – М., 2013.
7. Майер Л.Л. Управление инновационными процессами в дошкольной образовательной организации: Метод. пособие. – М.: ТЦ Сфера. 2008. – С. 7.
8. Мескон М. Основы менеджмента (Management) / М. Мескон, М. Альберт, Ф. ХеДООри. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
9. Маркова Л.С. Программа развития дошкольного образовательного учреждения: Практик. пособие. – М.: ЛРКТИ, 2002. – С. 71.
10. Сунцев Н.С. Обеспечение управления: Учебник / Н.С. Сунцев. – М.: ФОРУМ, 2012.
11. Тихомиров Ю.А. Управление на основе права. – М.: Формула права, 2007. – 484 с.
12. Третьяков П.И. Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам / П.И. Третьяков, К.Ю. Белая. – М.: Перспектива, 2010. – С. 36.
13. Троян А.Н. Управление дошкольным образованием: Учеб. пособие. – М.: ТЦ Сфера, 2005. – С. 105.
14. Управление качеством образования: Монография и метод. пособие / М.М. Поташник. – М., 2004. – С. 41.

15. Управление развитием школы: пособие для руководителей образовательных учреждений / В.С. Лазарев, М.М. Поташника. – М., 1995. – С. 81.

16. Шамова Т.И. Управлением образовательными системами: Учеб. пособие / Т.И. Шамова, П.И. Третьяков, И.П. Капустин; под ред. Т.И. Шамовой. – М.: Владос, 2002.

---

**Кощненко Ирина Васильевна** – канд. пед. наук, доцент кафедры педагогики и психологии высшей школы АНО ВО «Московский гуманитарный университет», Россия, Москва.

**Рыжкова Анастасия Александровна** – исследователь научной мысли, Россия, Москва.

---