

УДК 378

## Мониторинг эффективности управления дошкольной образовательной организацией на основе мотивационно- программно-целевого управления

Богославец Л.Г., кандидат педагогических наук, доцент  
кафедры дошкольного и дополнительного образования  
Алтайский государственный педагогический университет, г. Барнаул

В статье рассматривается концепция мотивационно – програмно-целевого управления (МПЦУ) в практике деятельности дошкольной образовательной организации (далее ДОО), приводятся расчеты рейтингового показателя эффективности управления в учреждении; обозначается «дерево целей», совершенствующих эффективность управления деятельностью ДОО на основе структурных единиц МПЦУ, определяется интергративный показатель эффективности управления в ДОО по квалиметрическому правилу, включающему измерения показателей выделенных групп субъектов управления в структуре МПЦУ, приводятся показатели микроисследования рейтинга эффективности управления в условиях ДОО, которое педагогический коллектив может выполнить самостоятельно с оценкой сильных и слабых мест в управлении деятельностью и принять управленческие решения по устранению обозначенных недостатков.

**Ключевые слова:** дошкольная образовательная организация, субъект эффективности управления, дерево целей, мотивационно-программно-целевое управление.

## Monitoring the effectiveness of management of preschool educational organization on the basis of the motivational program - oriented management

Bogoslavets L.G., Cand. of Sciences (Pedagogy), senior lecturer  
Altai State Pedagogical University (Barnaul, Russia)

The article discusses the concept of motivational program-oriented management (MPCU) in practice, the activities of preschool educational organizations (hereinafter PEO), the calculation of the rating performance indicator of management in the institution; denoted by «objectives tree», which improves the efficiency of the management of PEO on the basis of structural units of MPCU determined integrational indicator of the effectiveness of management in PEO qualimetric rule, which includes measurement of selected groups of subjects of management in the structure of MPCU included indicators for micro rating of the effectiveness of management in the Doo, which teaching staff can perform independently with the assessment of strengths and weaknesses in the management of the activities and take managerial decisions on eliminating the identified shortcomings.

**Keywords:** preschool educational institution, the subject of management efficiency, the purpose of the tree, motivational-program-target management.

### Введение

Системное реформирование российского образования направлено на повышение его качества во всех аспектах деятельности образовательной организации, что отвечает основным целям социально- культурной модернизации общества.

В этой связи сегодня к современной образовательной организации предъявляются высокие требования, при которых совершенствование уровня управления выступает объективной необходимостью.

Общеизвестно, что в современном мире есть одна константа – изменения. Специфичность состояния системы образования заключается в том, что ее значительные изменения происходят в связи с требованиями образовательных стандартов, Профессионального стандарта «Педагог», что вызывает потребность в усилении профессионализма, педагогической компетентности всех субъектов управления. Этот фактор значительно усложняет управленческую

деятельность руководителя, поскольку возникающие проблемы деятельности ДОО невозможно решить простыми методами и способами управления.

Ответить на новые вызовы времени, сохранив при этом старое качество управления, невозможно.

Данные позиции актуализируют разработку и внедрение эффективных управленческих технологий в систему деятельности ДОО.

Уточним, что ДОО – сложная социально-педагогическая система, управление которой носит системно-комплексный характер. Кроме того, ДОО представляет собой подсистему общества, которая несет ответственность за свою деятельность, выполняя ее социальный заказ.

Руководитель ДОО в этих условиях должен мобильно и оперативно реагировать на запросы общества, знать и реализовывать в деятельности основные положения науки управления и социально-психологические аспекты руководства персоналом к посто-

янно меняющейся экономической ситуации, находить способы стабилизации перспективно-устойчивого развития учреждения [1].

Концепция мотивационно-программно-целевого управления, разработанная профессором Алтайского государственного педагогического университета, доктором педагогических наук И.К. Шалаевым для решения частных задач педагогической практики, постепенно распространилась на новые предметные поля, находя применение в системе управления дошкольным образованием.

Высокая результативность МПЦУ обоснована в теории и практике: в теории – охарактеризованы законы «дерево целей», социально-психологической стратегии и практики, как основы продуктивности и эффективности МПЦУ, а на практике – обосновано внедрение технологии МПЦУ, которая способствует совершенствованию системы управления в жизнедеятельности любой образовательной организации. Технология МПЦУ в структуре управленческой деятельности реализует уровень системности управленческих действий руководителя с учетом применения психологических, организационных и технологических основ управления педагогическим коллективом.

Многолетний опыт практики в качестве руководителя ДОО позволил осмыслить технологию МПЦУ и ее значимую роль в области управления учреждением и убедиться в том, что это не частная теория, а, действительно, практико-ориентированная концепция, основу которой составляет мотивационный подход.

В отличие от традиционного описательного управления мотивационный подход базируется на конкретных психолого-педагогических механизмах деятельности, овладение которыми позволяет руководителям образовательных организаций совершенствовать и повышать эффективность управления в педагогическом коллективе.

Представленный в статье анализ рейтингового показателя эффективности управления (РПЭУ) ДОО позволяет учитывать мотивы деятельности руководителя и педагогов.

Взяв за основу возможность применения целостной структуры инновационного потенциала МПЦУ как методологии управления и инструментария в управленческом процессе, мы провели самоанализ и самообследование деятельности ДОО с последующей разработкой Карты-мониторинга эффективности управления [2].

Уточним, что управление деятельностью ДОО на основе МПЦУ включает в себя:

- построение «дерева целей», ориентированных, с одной стороны, на социальный заказ родителей воспитанников, а с другой – на потенциальные возможности педагогического коллектива с учетом перестройки каждым педагогом собственной мотивации при помощи методов программно-мотивационного управления;
- создание мотивационно – исполняющей программы, адекватной дереву целей;
- разработку мотивационно-управляющей программы, содержащей социально-психологиче-

скую стратегию и тактику и обеспечивающей оптимальный мотивационный комплекс.

Представленные взаимодействующие подструктуры: дерево целей, мотивационно-исполняющая и мотивационно-управляющая программы – составляют конструктивные основы МПЦУ.

Под эффективностью управления дошкольной образовательной организации мы понимаем достижение субъектом управления оптимального уровня показателей целостности этого феномена:

- профессионально-личностных качеств субъекта управления (ЦП);
- технологического обеспечения процесса управления (ЦТ);
- функционально-ресурсного обеспечения ДОО (ЦФ);
- качества дошкольного образования как процесса и результата труда педагогов и детей (ЦК).

При этом интегративный (общий) показатель эффективности управления ДОО определяется по квалитетическому правилу, включающему измерения всех названных четырех групп. На основе шкалы оценки высокий уровень эффективности управления равен 9-10 баллам; допустимый – 6-8; критический – 4-5; недопустимый уровень – 0-3 баллам [3].

#### **Основная часть**

Разработка дерева целей повышения эффективности управления ДОО формируется на основе МПЦУ с учетом совокупности задач в системе дошкольного образования:

ЦП – развитие профессионально-личностных качеств субъекта управления:

- цА – обеспечение самоактуализации;
- цИ – формирование идейных и личностных ценностей субъекта управления;
- цЭ – повышение эрудиции и роста профессионализма;
- цО – формирование организаторских способностей и умения управлять собой;
- цЧ – совершенствование человечности и личностно – профессиональных личных целей;
- цС – обогащение стиля управления и знания современных управленческих подходов;
- цР – развитие управленческой эмпатии и управленческой рефлексии.

ЦТ – повышение уровня технологического обеспечения процесса управления ДОО (на базе МПЦУ):

- цСа – познание сущности системного анализа деятельности и его осуществления;
- цПдц – познание дерева целей и его построение;
- цРип – овладение разработкой исполняющей программы и ее реализацией;
- цСП – овладение системным планированием в структуре МПЦУ;
- цСо – овладение системной организацией в структуре МПЦУ;
- цСк – овладение системным контролем в структуре МПЦУ;
- цСр – овладение системным регулированием в структуре МПЦУ.

ЦФ – повышение уровня функционально-ресурсного обеспечения ДОО, при этом ведущие функциональные цели-обязанности руководителей этого учреждения включают:

цФ<sub>1</sub> – обеспечение целевой ориентации подчиненных в соответствии с содержанием и объемом совместной работы, формирование их ценностно-ориентационного единства и психологического климата, стимулирование труда сотрудников, их профессиональное совершенствование;

цФ<sub>2</sub> – обеспечение выполнения федеральных и региональных программ развития дошкольного образования, напрямую относящихся к деятельности ДОО;

цФ<sub>3</sub> – разработка нормативно-правовой основы деятельности ДОО (Устав, материалы лицензирования, формирование локальных актов);

цФ<sub>4</sub> – обеспечение необходимых условий функционирования дошкольного учреждения;

цФ<sub>5</sub> – разработка и реализация содержания дошкольного образования на основе федерального и регионального стандартов и специфики условий, в которых работает ДОО;

цФ<sub>6</sub> – подбор кадров, обеспечение условий для развития и совершенствования профессионального мастерства педагогических кадров, их аттестация, организация инновационной работы коллектива;

цФ<sub>7</sub> – обеспечение необходимых санитарно-гигиенических условий охраны здоровья детей и взрослых;

цФ<sub>8</sub> – регулирование отношений с родителями, социальными партнерами, общественными организациями;

цФ<sub>9</sub> – контроль исполнения требований Конвенции и Декларации о правах ребенка в рамках дошкольного учреждения;

цФ<sub>10</sub> – организация финансово-хозяйственной и экономической деятельности в соответствии с Уставом и лицензией.

ЦК – повышение качества дошкольного образования как процесса и результата труда педагогов и детей;

цК<sub>1</sub> – повышение уровня социального развития детей;

цК<sub>2</sub> – повышение культуры сотрудников и детей ДОО;

цК<sub>3</sub> – качественная организация видов детской деятельности в рамках ФГОС ДО;

цА<sub>1</sub> – повышение психологической готовности педагогов к профессиональному труду;

цА<sub>2</sub> – повышение технологической готовности педагогов к профессиональному труду;

цП<sub>1</sub> – совершенствование планирования воспитательно-образовательной работы в условиях ДОО;

цП<sub>2</sub> – повышение педагогического мастерства и совершенствование его практической реализации;

цП<sub>3</sub> – совершенствование ценностных отношений взрослых и детей;

цП<sub>4</sub> – обеспечение участия педагогов в общественной жизни ДОО;

цП<sub>5</sub> – совершенствование взаимодействия в коллективе (педагогическое сотрудничество);

цП<sub>6</sub> – повышение уровня организации труда и отдыха, укрепления здоровья педагогов и детей, усиление проявления корпоративной социальной ответственности в коллективе;

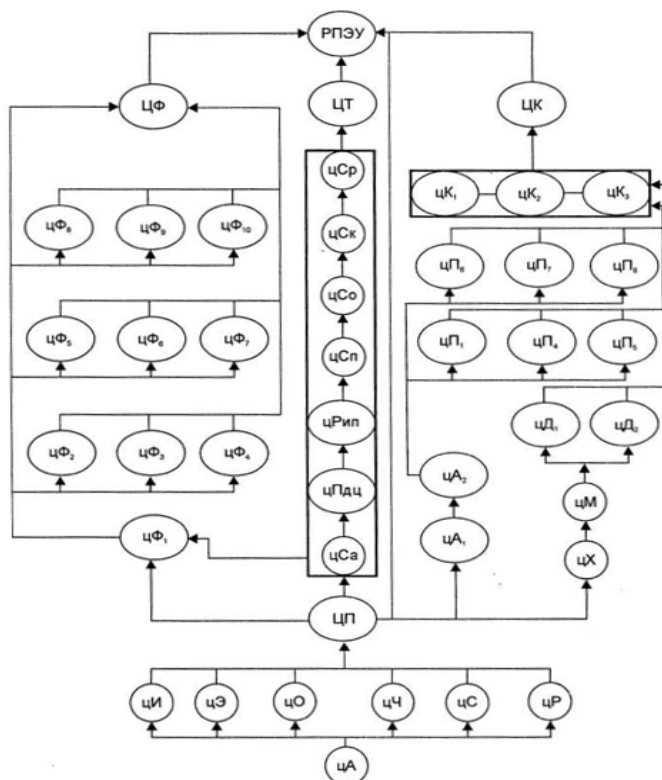


Рис. 1. Дерево целей повышения эффективности управления ДОО

цХ – обеспечение психологической готовности детей к достижению высоких показателей по качеству знаний и уровню воспитанности (формирование ценностных отношений и ЗУН – параметры Д<sub>1</sub>, Д<sub>2</sub>);

цМ – обеспечение технологической подготовки педагогов к организации видов детской деятельности в ДОО, профессиональных конкурсах; цД<sub>1</sub> – обеспечение уровня ЗУН детей;

цД<sub>2</sub> – обеспечение уровня воспитанности и ценностных отношений детей.

Иерархизация целей внутри каждой группы и логическое упорядочение этих групп выражается целостным деревом целей повышения эффективности управления ДОО (рис. 1).

Мы адаптировали ряд параметров МПЦУ к условиям деятельности ДОО. В результате системного анализа и построения дерева целей установлено 40 измеряемых параметров эффективности управления ДОО. При этом под измерением в самом общем виде (по Стивенсу) понимается приписывание числовых форм событиям и фактам по определенным правилам. Такими правилами являются:

- соотнесение критериальных характеристик каждого параметра эффективности управления с числовой шкалой «0-10»;
- определение процентного соотношения реально достигнутого и оптимально возможного по каждой ведущей цели эффективности управления (ЦП, ЦТ, ЦФ, ЦК);
- определение интегративного показателя эффективности управления по квалиметрическому соотношению всей совокупности измеряемых параметров в соответствии с деревом целей и исполняющей программой (при этом исполняющая программа представляет собой качественные критериальные характеристики выделенных в структуре МПЦУ параметров управления ДОО, соотнесенные с числовой шкалой оптимального – 9-10, допустимого – 6-8, критического – 4-5, недопустимого – 0-3 уровня) [3; 4; 5]/

Для оценки эффективности управления ДОО назначаются эксперты в составе:

- представителя управления муниципальным органом образования, постоянно осуществляющего контроль за деятельностью ДОО – Э<sub>1</sub>;
- руководителя экспериментируемого ДОО – Э<sub>2</sub>;
- представителя от педагогического коллектива с группой коллег – Э<sub>3</sub>.

Каждый из трех ведущих экспертов (Э<sub>1</sub>, Э<sub>2</sub>, Э<sub>3</sub>) выставляет по всем сорока измеряемым параметрам свою независимую оценку. Но в рамках групп (П, Т, Ф, К) по квалиметрической формуле:

$$ИПЭ = \frac{3П_{Э1} + 2П_{Э2} + П_{Э3}}{6}$$

определяется показатель экспертной оценки (РП, РТ, РФ, РК). Именно эти показатели являют собой достигнутый результат по ведущим целям повышения эффективности управления ДОО (ЦП, ЦТ, ЦФ, ЦК).

А так как оптимально возможное достижение при шкале «0-10» выражается в группе РП показателем 70 (А+И+Э+О+Ч+С+Р=70), в группе РТ показателем 390 (4Са+4Пдц+ 4Рип+4Сп+12Со+8Ск+3Ср=390), в группе РФ показателем 200 (2Ф<sub>1</sub>+ Ф<sub>2</sub>+...Ф<sub>10</sub> =200); в группе РК показателем 340 (34/50×А<sub>1</sub>+А<sub>2</sub>+П<sub>1</sub>+6П<sub>4</sub>+5П<sub>5</sub>+4П<sub>6</sub>+2П<sub>8</sub>+Х+2М+3Д<sub>1</sub>+3Д<sub>2</sub>+5К<sub>1</sub>+5К<sub>2</sub>+5К<sub>3</sub>=340), то соответственно имеем:

$$П = \frac{РП}{70} \times 100\%;$$

$$Т = \frac{РТ}{390} \times 100\%;$$

$$Ф = \frac{РФ}{200} \times 100\%;$$

$$К = \frac{РК}{340} \times 100\%.$$

Результаты экспертных измерений и вычислений по квалиметрическим правилам заносятся в специальные таблицы.

Таблица 1. Измеряемые параметры профессионально-личностных качеств субъекта управления (ЦП)

Показатели измерений									
	А	И	Э	О	Ч	С	Р	РП	П
Пэ <sub>1</sub>	10	9	9	8	10	9	8		
Пэ <sub>2</sub>	9	10	9	9	9	8	9		
Пэ <sub>3</sub>	10	9	9	9	10	8	8		
ИПЭ	9,7	9,3	9,8	8,5	9,7	8,5	8,3	63	90%

Примечание.

Пэ<sub>1</sub> – показатели первого, Пэ<sub>2</sub> – показали второго, Пэ<sub>3</sub> – показатели третьего экспертов;

ИПЭ – интегративный (общий) показатель, он вычисляется по формуле:

$$ИПЭ = \frac{3П_{Э1} + 2П_{Э2} + П_{Э3}}{6};$$

параметр (А) (3×10+2×9+10):6= 9,7 и т.д по всем параметрам (И, Э, О);

РП – рейтинговый показатель;

РП=А+И+Э+О+Ч+Р;

РП= 10+9+9+8+10+9+8=63;

П – профессионально-личностные качества субъекта управления

$$П = \frac{РП}{70} \times 100\%.$$

$$П = 63:70 \times 100\% = 90\%.$$

Таблица 2. Измеряемые параметры технологического обеспечения управления (ЦТ)

Показатели измерения									
	Са	Пдц	Рип	Сп	Со	Ск	Ср	РТ	Т
Пэ <sub>1</sub>	9	8	9	8	9	9	8		
Пэ <sub>2</sub>	9	8	8	9	9	9	8		
Пэ <sub>3</sub>	9	8	8	7	9	8	8		
ИПЭ	9	8	8,5	8,2	9	8,8	8	337	86,4%

Примечание.

$$ИПЭ = \frac{3П_{Э1} + 2П_{Э2} + П_{Э3}}{6};$$

параметр (Са) ИПЭ = (3×9+2×9+ 9):6=9 и т.д. по всем параметрам (Пдц, Рип, Ср);

РТ – рейтинговый показатель;

РТ= 4Са+4Пдц+4Рип+4Сп+12Со+ 8Ск+3Ср;

РТ= 4×9+4×8+4×8,5+4×8,2+12×9+8×8,8+3×8=337;

Т – технологическое обеспечение управления

$$Т = \frac{РТ}{390} \times 100\%;$$

$$Т = 337:390 \times 100\%; Т = 86,4\%.$$

Таблица 3. Измеряемые параметры функционально-ресурсного обеспечения управления (ЦФ)

Показатели измерения												
	Ф <sub>1</sub>	Ф <sub>2</sub>	Ф <sub>3</sub>	Ф <sub>4</sub>	Ф <sub>5</sub>	Ф <sub>6</sub>	Ф <sub>7</sub>	Ф <sub>8</sub>	Ф <sub>9</sub>	Ф <sub>10</sub>	РФ	Ф
Пэ <sub>1</sub>	10	9	9	8	10	10	8	9	8	9		
Пэ <sub>2</sub>	10	8	9	8	9	9	8	8	8	9		
Пэ <sub>3</sub>	10	9	8	8	8	9	8	8	9	9		
ИПЭ	10	8,6	8,8	8	9,3	9,5	8	8,5	8,1	9	175,6	87,8%

Примечание.

$$ИПЭ = \frac{3П_{Э1} + 2П_{Э2} + П_{Э3}}{6};$$

$$РФ = 2 \times (Ф_1 + Ф_2 + \dots + Ф_{10});$$



(Ф<sub>1</sub>) ИПЭ=(3×10+2×10+10):6=10  
 и т.д. по всем параметрам (Ф<sub>2</sub>, Ф<sub>3</sub>, Ф<sub>4</sub> ... Ф<sub>10</sub>);  
 РФ - рейтинговый показатель,  
 РФ=2х(2Ф<sub>1</sub>+Ф<sub>2</sub>+Ф<sub>3</sub>+ ... Ф<sub>10</sub>);  
 РФ=2×(2×10+8,6+8,8+8+9,3+9,5+ 8+8,5+8,1+9) = 175,6;

Ф - функционально-ресурсное обеспечение управления  
 $\Phi = \frac{РФ}{200} \times 100\%$ ;  
 $\Phi = 175,6:200 \times 100\% = 87,8\%$ .

Таблица 4. Измеряемые параметры качества труда педагогов и воспитательно-образовательного процесса (ЦК)

Показатели измерения																		
	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	П <sub>1</sub>	П <sub>4</sub>	П <sub>5</sub>	П <sub>6</sub>	П <sub>7</sub>	П <sub>8</sub>	X	M	Д <sub>1</sub>	Д <sub>2</sub>	К <sub>1</sub>	К <sub>2</sub>	К <sub>3</sub>	РК	К	
ПЭ <sub>1</sub>	10	9	9	10	9	9	9	8	8	7	8	8	9	8	8			
ПЭ <sub>2</sub>	9	9	8	8	9	9	8	8	8	8	8	8	8	8	7			
ПЭ <sub>3</sub>	9	9	8	9	9	8	9	8	8	8	7	8	8	8	7			
ИПЭ	9,5	9	8,5	9,3	9	8,8	9	8	8	7,5	7,8	8	8,5	8	7,5	269,5	79,2%	

Примечание.

$$ИПЭ = \frac{3ПЭ_1 + 2ПЭ_2 + ПЭ_3}{6}$$

параметр (A<sub>1</sub>) ИПЭ=(3×10+2×9+ 9):6=9,5 и т.д. по всем параметрам (A<sub>2</sub>, П<sub>1</sub> П<sub>4</sub>, П<sub>5</sub> ... К<sub>3</sub>);

РК - рейтинговый показатель;

$$РК = \frac{34}{50}(A_1 + A_2 + П_1 + 6П_4 + 5П_5 + 4П_6 + 3П_7 + 2П_8 + X + 2M + 3Д_1 + 3Д_2 + 5К_1 + 5К_2 + 5К_3);$$

$$РК = 34:50(9,5 + 9 + 8,5 + 6 \times 9,3 + 5 \times 9 + 4 \times 8,8 + 3 \times 9 + 2 \times 8 + 8 + 2 \times 7,5 + 3 \times 7,8 + 3 \times 8 + 5 \times 8,5 + 5 \times 8 + 5 \times 7,5) = 269,5;$$

К - качество труда и образовательного процесса;

$$К = \frac{РК}{340} \times 100\%;$$

$$К = 269,5:340 \times 100\%;$$

$$К = 79,2\%.$$

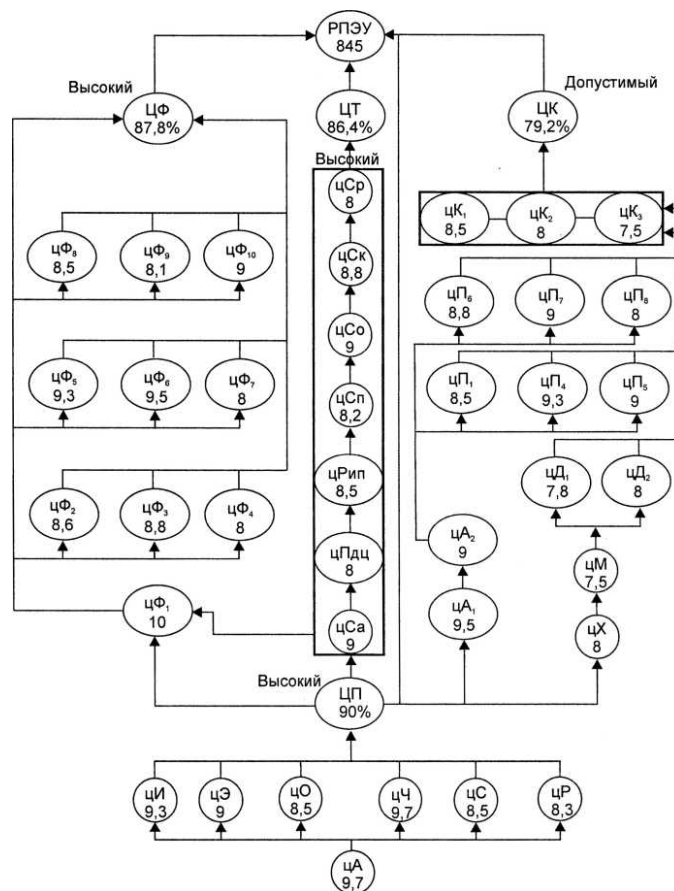


Рис. 2. Карта-мониторинг эффективности управления ДОО

Таким образом, рейтинговый показатель эффективности управления деятельностью ДОО вычисляется по формуле и составляет РПЭУ=РП+РТ+РФ+РК; суммируя рейтинговые показатели, приходим к результату: 63+175,6+ 337+269,5=845,1 (рис. 2).

Согласно методике оценки результатов РПЭУ образовательных организаций, в том числе и ДОО (по И.К. Шалаеву):

если 1000 > РПЭУ > 850, то эффективность управления ДОО высокая;

если  $849 > \text{РПЭУ} > 550$ , то эффективность управления ДОО допустимая;

если  $549 > \text{РПЭУ} > 350$ , то эффективность управления ДОО критическая;

если  $349 > \text{РПЭУ} > 0$ , то эффективность управления ДОО недопустимая.

Рейтинговый показатель эффективности управления (РПЭУ) в нашем ДОО составляет 845 баллов, следовательно, эффективность управления допустимая согласно показателю  $849 > \text{РПЭУ} > 550$ .

**Заключение, выводы и рекомендации** проведенного микроисследования свидетельствуют о том, что реализация основных направлений МПЦУ в системе деятельности ДОО способствует росту конечных показателей и качественных результатов управленческой деятельности. В ходе проведенного микроисследования был выявлен рост педагогических умений, педагогического мастерства субъектов

управления и совершенствование его практической реализации, что способствовало повышению качества дошкольного образования как процесса и результата труда руководителя и коллектива ДОО в целом. Таким образом, технология МПЦУ ориентирована на мотивационную сферу руководителя и педагогов, учитывает конкретные диагностические показатели субъектов управленческой деятельности.

Мотивационно-целевая ориентация педагогического коллектива, разработка адекватных планов, программ и их осуществление – это та технологическая основа, которая позволяет руководителю реализовать свое профессиональное назначение в управленческой деятельности, которая конкретизируется показателями рейтинга эффективности управления, актуализируя в результате значимость современной технологии МПЦУ.

#### **Литература:**

1. Богославец Л.Г., Давыдова О.И. Менеджмент в профессиональной деятельности молодого руководителя ДОО. *Управление ДОО*. 2007. №5: 8-15.
2. Шалаев И.К. *Мотивационно-программно-целевое управление: теория, технологии, практика*. Барнаул: БГПУ, 2000.
3. Шалаев И.К. *Оценка важности измерений в исследовании эффективности программно – целевого управления педагогическим коллективом*. Барнаул: БГПУ, 1990.
4. Шалаев И.К. *Программно-целевая психология управления*. Барнаул: БГПУ, 2000.
5. Шалаев И.К. *Социально-психологические основы руководства педагогическим коллективом общеобразовательной школы*. Москва: МГПИ, 1985.

#### **References:**

1. Bogoslavets L.G., Davydova O. I. Management in the professional activity of a young head of a preschool educational institution. *Management of DOE*. 2007. No. 5: 8-15.
2. Shalaev I.K. *Motivational-program-target management: theory, technologies, practice*. Barnaul: BSPU, 2000.
3. Shalaev I.K. *Evaluation of the importance of measurements in the study of the effectiveness of program-target management of the teaching staff*. Barnaul: BSPU, 1990.
4. Shalaev I.K. *Program-target psychology of management*. Barnaul, BSPU publ., 2000.
5. Shalaev I.K. *Socio-psychological foundations of leadership of the teaching staff of a secondary school*. Moscow: MGPI, 1985.