**Технология управленческой деятельности современного руководителя дошкольного образовательного учреждения.**

На сегодняшний день ключевым вопросом модернизации образования является повышение его качества, приведение в соответствие с мировыми стандартами. В документах, определяющих развитие системы образования в Российской Федерации, отмечается потребность усиления внимания государства и общества к такой важной подсистеме, как дошкольное образование. В связи с введением в действие Федеральных государственных требований к структуре основной общеобразовательной программы дошкольного образования (приказ Минобрнауки России от 23.11.2009 №655) возникла необходимость обновления и повышения качества дошкольного образования, введения программно-методического обеспечения дошкольного образования нового поколения, направленное на выявление и развитие творческих и познавательных способностей детей, а так же выравнивание стартовых возможностей выпускников дошкольных образовательных учреждений при переходе на новый возрастной этап обучения в школе. Инновационное развитие в настоящее время встречает ряд трудностей: увеличение сложности труда, расширение круга должностных обязанностей, недостаточное ресурсное обеспечение для внедрения инноваций, слабые материальное и моральное стимулирование, для детей – учебная перегрузка. Но наряду с трудностями выделяются и позитивные факторы. Для педагога – рост профессионального мастерства, формирование способности к профессиональной рефлексии, умение осуществлять исследовательскую деятельность, для детей – повышение качества обученности. Инновационная деятельность изменяет традиционную управленческую систему и во главу угла ставит педагога и воспитанников, руководителей образовательных учреждений, научно-методических помощников, их профессиональные запросы и потребности. Творческий потенциал педагогов становятся движущей силой развития дошкольного образовательного учреждения: их профессиональный рост, отношение к работе, способности раскрыть потенциальные возможности своих воспитанников. Однако педагогическая практика свидетельствует о том, что дошкольное образовательное учреждение было недостаточно готово к отбору и оцениванию позитивныхМуниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по социально- личностному развитию детей № 26 «Ласточка» г.Клинцы инноваций в дошкольное образование, к разработке и внедрению инновационных программ и технологий, к качественной реализации их в работе с детьми. Это обстоятельство вполне убедительно свидетельствует о том, что имеет место противоречие между социально-обусловленной потребностью в повышении профессиональной компетентности педагогов инновационного ДОУ и реальным состоянием инновационной деятельности, призванной обеспечить готовность педагогов к инновациям. Несмотря на то, что проблемы инновационной педагогической деятельности широко и прочно вошли в жизнь дошкольных образовательных учреждений, нормативного и инструктивно-управленческого обеспечения процессов обновления управленческой деятельности и методической работы в ДОУ, повышение их эффективности в условиях реализации инноваций явно недостаточно. Существующие подходы к организации методической работы на сегодняшний день является неадекватной тем инновационным процессам, в которые вовлечены педагоги ДОУ. Практика инноваций требует перевода управленческой деятельности и методической работы ДОУ в ее новое состояние – инновационное пространство ДОУ. Таким образом, осмысление всего происходящего и потребность педагогического коллектива двигаться вперёд - привело команду дошкольного учреждения № 26 «Ласточка» г.Клинцы к простой управленческой идее о необходимости создания механизма, который будет оперативно, адекватно и профессионально реагировать на изменения внешней среды.

Заглянув в словарь В.И. Даля, можно узнать, что слово «управление» произошло от глаголов «править», «справляться» и означает «давать ход, направление, заставлять идти правильным, нужным путем, распоряжаться, заведовать, делать что-то хорошее, исправно, ладно».

Однако современные исследователи определяют управление следующим образом:

* специальная деятельность, направленная на упорядочение отношений между людьми в процессе их совместной работы и достижения целей (А.В. Тихонов);
* деятельность по согласованию сложных иерархических отношений между управляющим и управляемыми (В.Ю. Крачевский).

Главная черта современного мира — стремительные перемены. Курс нашей страны на преобразования в экономике, политической и общественной жизни влечет за собой изменения во всех остальных институтах общества.

В этих условиях необходимо с особым вниманием отнестись к менеджменту — управленческому опыту развитых стран мира. Но полное перенесение моделей управления из одной социокультурной среды в другую практически невозможно, так как менеджмент обусловлен совокупностью факторов: формой государственного устройства, типом собственности, степенью развитости рынка. Поэтому постепенный ввод менеджмента в нашей стране может осуществляться в системном взаимодействии с отмеченными факторами.

Профессиональные знания по менеджменту предполагают осознание трех принципиально различных инструментов управления. Первое — это организация, где основное средство — воздействие на человека сверху (с помощью основных функций мотивации, планирования, организации и контроля деятельности, а также распределения материальных благ и пр.). Второе — культура управления, т.е. вырабатываемые и признаваемые обществом, организацией, группой людей ценности, социальные нормы, установки, особенности поведения. Третье — это рынок, рыночные отношения, т.е. основанные на купле-продаже продукции и услуг, на равновесии интересов продавца и покупателя.

Исходя из того, что менеджмент вообще можно понимать как умение руководителя добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей, другими словами — это сплав науки и искусства управления людьми и социальными процессами, можно дать следующее определение менеджменту:

* педагогический менеджмент — это комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления образовательным процессом, направленный на повышение его эффективности;
* управленческий менеджмент - это сам процесс управления, со всеми его функциями, методами и средствами. Процесс менеджмента предполагает выполнение определенных функций: прогнозирование, планирование, создание организационных структур, командование, координация, стимулирование (мотивация) деятельности, контроль и анализ.

Управление образовательными учреждениями достаточно полно и четко определено и охарактеризовано в педагогической литературе. Дошкольного образования является частью общей системы образования в России, а, следовательно, все основные положения науки управления, педагогического менеджмента применимы и к управлению дошкольным образовательным учреждением.

Под руководством П.И. Третьякова, профессора, доктора педагогических наук, группой его учеников, подвижников, практиков разработана и внедряется в жизнь технология управления образованием по результатам, в основу которой положена концепция финских авторов (5).

Центральная идея управления по результатам заключается в осознании того, что ни одна организация сама по себе не представляет никакой ценности, но вместе с тем она представляет упорядоченную форму, объединяющую людей, для достижения определенных результатов.

Само понятие «управление по результатам» можно определить как систему управления и развития, с помощью которой достигаются результаты, которые определены и согласованы всеми членами организации (5).

Определяя основные цели развития своего дошкольного образовательного учреждения, каждый руководитель вместе с педагогическим коллективом организует весь педагогический процесс, а значит, постоянно сверяет полученные результаты с запланированными. Это требует принятия оперативных решений по ситуации, т.е. по конкретным результатам.

Управление по результатам предполагает, что изначально перед коллективом ставятся реальные, обеспеченные всеми ресурсами для исполнения цели. К таким ресурсам относятся люди, время, финансы, материально-техническая база, технологии, методики и др. При управлении по результатам каждый участник педагогического процесса должен уметь увязать свое участие в общем деле с другими членами коллектива. Результативное мышление предполагает, что руководитель и подчиненный определяют результат, а затем исполнитель сам выбирает способы достижения, т.е. время, технологии и другие ресурсы.

В условиях управления по результатам инициативный и творческий коллектив — ценнейший ресурс. Руководитель же создает условия для работы, атмосферу уважения, доверия, успеха каждому участнику образовательного процесса.

Однако при этом задача руководителя состоит в осуществлении информационного обеспечения, анализа, целеполагания, планирования, исполнения, контроля и коррекции. Руководитель должен четко владеть ситуацией и быть проводником нового.

Работа с детьми требует от воспитателя большого напряжения сил и энергии, поэтому в коллективе особенно важны доброжелательность, тактичность и уважительная требовательность среди всех участников педагогического процесса. Руководитель, проявляющий уважительное отношение к личности каждого педагога, учитывающий склонности, интересы, возможности в сочетании с разумной требовательностью, добивается значительно больших результатов, чем тот, который жестко придерживается авторитарных методов управления. Один из наилучших способов повысить интерес к работе и создать слаженную команду — это уважение к людям и делегирование им ответственности и полномочий.

Ответственность появляется при соблюдении двух условий: когда за исполнителем закрепляются вполне определенные задачи и обязанности; когда исполнитель знает, что с него обязательно спросят за то, как выполнена работа. Разъяснение каждому участнику процесса смысла его миссии, организации в целях достижения определенных результатов приобретает не принудительный административный характер, а осознанный творческий труд. Важным вопросом при управлении по результатам является разграничение понятий «результат» и «вклад».

Результат есть реализованная цель. Но сама по себе цель может быть реальной и идеальной. В нашем случае мы предполагаем цели реальные, т.е. обеспеченные всеми ресурсами для исполнения.

Таким образом, управление по результатам есть целенаправленное ресурсообеспеченное взаимодействие управляющей и управляемой подсистем по достижению запланированного результата.

**Необходимо выделить уровни управления по результатам**

**Первый уровень** определяется умением руководителя видеть долговременную задачу деятельности дошкольного образовательного учреждения.

Социальная характеристика любой организации включает цели и стратегию.

Цель организации — это конкретный образ желаемого (ожидаемого) результата, которого организация реально может достичь к четко определенному моменту времени. (Поташник М.М., Моисеев А.М. Управление современной школой. М., 1997, с. 75.) При определении цели деятельности организации следует придерживаться структуры, предложенной В.И. Зверевой.

Цель

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

предмет средства результат

совершенствования, совершенствования, совершенствования,

преобразования преобразования преобразования

При формулировании целей возможно несоблюдение указанной последовательности компонентов, но их сохранность обязательна. Стратегия организации — это базовые ориентиры, куда движется организация, какие средства использует. Какие ресурсы и куда тратятся, на что мобилизуются люди. В интегрированном виде цели и стратегия представлены миссией организации. Долговременная задача организации есть ее предназначение, то есть то, ради чего она существует, каковы отличия от окружающих организаций.

**При определении долговременной цели ДОУ необходимо учитывать следующие моменты**:

* перспективность долговременной цели. Долговременные цели выражают устремленность в будущее, показывают, на что будут направлены усилия и какие направления при этом будут приоритетными;
* гласность и коллегиальность в разработке долговременной цели. С целью выработки реальной, а не формально провозглашенной долговременной цели следует учесть мнение коллектива;
* конкретность долговременной цели. Формулировки должны быть четкие, ясные, понятные для всех субъектов, взаимодействующих с вашей организацией;
* изменение долговременной цели организации может быть вызвано невозможностью качественного выполнения задачи по причине ее «завышенности» либо существенных преобразований организации.

**Второй уровень** предлагает рассматривать результат с точки зрения качества услуг.

Основная услуга ДОУ населению — это дошкольное воспитание и образование детей от 3 до 7 лет.

Качество дошкольного образования — это такая организация педагогического процесса в детском саду, при которой уровень воспитанности и развития каждого ребенка возрастает в соответствии с учетом его личностных, возрастных и физических особенностей в процессе воспитания и обучения. Качество работы дошкольного образовательного учреждения зависит:

* от качества работы воспитателя.
* от сложившихся в педагогическом коллективе отношений.
* от условий, созданных руководителем для творческого поиска новых методов работы с детьми.
* от объективной оценки результатов деятельности каждого сотрудника.

Следовательно, качество дошкольного образования в учреждении — это управляемый процесс. Поэтому в основе перечисленных выше составляющих «качества» можно выделить два подхода к управлению качеством: один — через управление всем педагогическим процессом и его составляющими, другой — через личностные субъективные аспекты в системе управления: формирование коллектива и регулирование морально-психологического климата в нем.

Выделив эти, пожалуй, основные позиции, можно утверждать, что качество — это результат деятельности всего коллектива, который определяется двумя позициями:

* как организован педагогический процесс в детском саду (режим, выбор программ и технологий, обеспеченность пособиями, система повышения профессионального роста педагогов через разные формы методической работы и т.д.);
* как ребенок (дети) в учреждении реализует свое право на индивидуальное развитие в соответствии с возрастными возможностями и способностями.

Следовательно, качество работы дошкольного образовательного учреждения — это и процесс, и результат.

**Третий уровень** управления по результатам предполагает рассматривать результат с позиций потребителей.

Это семья, родители, имеющие детей дошкольного возраста, которые нуждаются в условиях, предоставляемых образовательными учреждениями. Однако сегодня недостаточно полно изучена и представлена картина о родительских запросах и потребностях. Изучение запросов родителей и создание условий, помогающих руководителю гибко менять ситуацию, предлагать детям и родителям разнообразные виды услуг.

Образовательные: развитие социальных (математических, речевых, познавательных, художественно-эстетических, музыкальных, ритмических) способностей; специальная подготовка к школе, обучение языку; развивающие игры; этикет и поведение, вышивание, конструирование и др.

Медико-оздоровительные: ритмопластика, релаксация; термотерапия, ароматерапия, дыхательная и спортивная гимнастика, двигательно-укрепляющая; массаж и др.

Социальные: музейные экскурсии, музыкальный час в филармонии, театр кукол, праздники взрослых и детей; туризм, экскурсии; юридические консультации; гувернерские услуги.

Одна из особенностей управления на современном этапе состоит в отходе от традиционных форм организационного построения, в перестройке структур соответственно требованиям высокой оперативности решения вопросов в единой системе непрерывного образования.

Под организационной структурой управления мы понимаем целостную структуру управляющей и управляемой подсистем, состоящих из звеньев, находящихся во взаимодействии и упорядоченных взаимосвязями в соответствии с местом этих звеньев в процессе управления.

Снять имеющиеся противоречия в системе внутрисадовского управления — значит привести в действие существенный резерв повышения эффективности управления. Это предполагает формирование необходимых организационно-педагогических условий:

* создание подлинно демократической возможности участия коллектива, каждого члена в подготовке, принятии и реализации управленческих решений;
* повышение педагогического мастерства и управленческой компетентности всех участников управления дошкольным учреждением.

Механизм управления современным дошкольным учреждением изменяет характер выполнения управленческих функций, порождает принципиально новые формы взаимодействия учреждения и всех участников педагогического процесса.

**Структура этих отношений такова**:

детский сад — внешняя среда; администрация — общественность; руководитель — подчиненный; педагог — педагог; педагог — родители; педагог — дети; ребенок — ребенок.

Проблема формирования организационной структуры управления требует, прежде всего, осмысления развития дошкольного учреждения как комплексной социально-педагогической системы, учета объективных факторов ее демократизации.

Решение задачи формирования организационной структуры управления мы видим в дальнейшем развитии демократических основ в управлении и как принцип государственно-общественного управления, и как систему его организации.

Обеспечение оптимального соотношения таких организационных принципов управления, как централизация и децентрализация в осуществлении управленческих решений, коллегиальность и единоначалие в управлении, права, обязанности, ответственность и др.

Структуру управления нельзя отделять от всей совокупности организационных проблем: обеспечение согласованности организационной структуры социальной и экономической систем в условиях перестройки жизни дошкольного учреждения и общества; последовательный анализ каждого цикла управленческого процесса и параллельно с этим анализ объекта, субъекта и средств управления для всестороннего рассмотрения вопроса совершенствования организации управления.

Предлагаемый подход состоит в том, чтобы рассмотреть организационную структуру управления современного дошкольного учреждения с учетом его потребностей при помощи моделирования, применяемого в педагогике, на основе общей теории социального управления с учетом практики.

Применяемое мною моделирование управляющей и управляемой подсистем (аппарата управления) облегчает задачу системного видения управления, дает субъекту управления возможность выбора наиболее рациональных функций управления системой.

Перспективный путь проектирования моделей организации — целевая структуризация, т.е. построение блочно-целевых структур, формируемых по матричному принципу на основе поиска оптимального соотношения централизации и децентрализации в системах управления, в формах планирования и контроля, таком распределении управленческих функций, когда сочетаются интересы личности и коллектива, учитываются особенности каждой категории работников, детей, их родителей и общественности. При этом принимается во внимание специфика целей и задач, методов и форм управления современным дошкольным учреждением: демократические принципы; гибкий режим работы с детьми; вариативная система форм учебно-воспитательной деятельности; расширение взаимодействия с социальной средой.

Как видим, специфика управления связана со значительным расширением сферы деятельности управляющей и управляемой подсистем, увеличением объема информации, необходимой для нормального функционирования целостной системы.

Расширенный объект управления современным дошкольным учреждением предполагает учет всех связей и отношений, которые складываются между детским садом и окружающей средой.

Выход на субъектно-субъектные отношения изменяет и совокупный субъект управления. В состав такого расширенного субъекта управления входят руководители детского сада, управления.

Построение моделей посредством определений системы элементов, связанных и взаимодействующих между собой, предполагает четкое видение и понимание руководителем общих принципов построения структуры управления, ее параметров, уровней соподчинения, распределения функционала.

Формирование и внедрение современных демократических организационных структур управления без научно обоснованного организационного проектирования может нанести непоправимый ущерб дошкольному учреждению.

Проектирование структур управления (управляющих и управляемых) в целостных педагогических системах должно исходить из следующих положений:

* модернизация структур управления целостной педагогической системы осуществляется с учетом стоящих перед системой целей. Они первичны, структуры управления вторичны и создают педагогические условия для эффективного достижения конечных целей;
* проектирование управляющих и управляемых структур проводится с учетом развития процесса управления, а также развития педагогической технологии, рассмотрения обучения и воспитания как процесса управления;
* структуры основных звеньев управляющей и управляемой педагогических подсистем в значительной степени определяются распределением основных прав и полномочий, а также разделением общего процесса управления на подпроцессы, функции и стадии управления;
* непрерывность в целостной системе управления дошкольным образованием предполагает четкое определение прав и полномочий и обязательное их исполнение. Несоблюдение этого условия приводит к несбалансированности исполнения управленческих решений и неуправляемости в той или иной подсистеме;
* перестройку целостной системы управления дошкольным образованием необходимо осуществлять в направлении структурно-функциональных изменений. Каждое подразделение управляющей и управляемой подсистем, его аппарат должны быть наделены правами, обязанностями и ответственностью (моральной, материальной и дисциплинарной) за эффективное выполнение функций;
* в составе системы управления должен быть орган с правом общественно-государственной экспертизы на основе государственно-общественных нормативов с правом законодательной инициативы представления и принятия стратегических управленческих решений. Это положение будет способствовать развитию государственного управления;
* для повышения эффективности всех звеньев управляющей и управляемой подсистем необходимо постоянное функциональное регулирование по всем функциям управления. Это условие позволит развивать в субъектах управления саморегулирование и переводить субъекты, а также объекты управления в новое качественное состояние;
* в целях формирования и развития самостоятельного управленческого мышления, инициативы и творчества необходимо делегирование полномочий, особенно в выборе оптимальных педагогических условий, способов, средств и воздействий по достижению целей.

Система внутрисадовского управления может быть спроектирована как функциональная модель, включающая уровни управления и их взаимосвязи.

Основу данной модели составляют четыре взаимосвязанных уровня всех участников педагогического процесса: членов совета ДОУ, заведующего, его

**Основные принципы, лежащие в основе обновления деятельности дошкольного учреждения**

* Демократизация. Этот принцип предполагает распределение прав, полномочий и ответственности между всеми участниками процесса управления, его децентрализацию.
* Гуманизация. Она обеспечивает равнодоступный для каждой личности выбор уровня, качества, направленности образования, способа, характера и формы его получения, удовлетворения культурно-образовательных потребностей в соответствии с индивидуальными ценностными ориентациями. Переориентация учебного процесса на личность ребенка.
* Гуманитаризация образовательных программ, т.е. такое соотношение и сочетание программ, применение таких дидактических подходов, методов и технологий обучения, которые обеспечивают приоритет общечеловеческих ценностей, цельность, последовательность, преемственность и опережающий характер обучения.
* Дифференциация, мобильность и развитие. Эти принципы предполагают многоуровневость, полифункциональность образовательных программ всех многообразных видов образовательных учреждений. Они обеспечивают детям, подросткам, юношеству по мере их взросления, социального становления и самоопределения возможности передвижения по горизонтали (смена класса, профиля, направленности образования), а также по вертикали (смена уровня, типа, вида образовательного учреждения).
* Открытость образования, т.е. предоставление возможности как непрерывного образования в различных формах, так и общего образования на любой ступени, любом уровне (базисном и дополнительном).
* Многоукладность образовательной системы, т.е. качественный рост и развитие государственного дошкольного учреждения, а также открытие элитарных образовательных учреждений нового типа.
* Стандартизация. Этот принцип предполагает соблюдение федеральных стандартов качества образования, введение региональных стандартов, учитывающих национальные и другие особенности региона.

Все эти принципы становятся руководством к действию в развивающем и развивающемся дошкольном учреждении. При этом основная функция современного детского сада (любого типа или вида) — целенаправленная социализация личности: введение ее в мир природных и человеческих связей и отношений, погружение в человеческую материальную и духовную культуру посредством передачи лучших образцов, способов и норм поведения во всех сферах жизнедеятельности.

Для оценки продвижения дошкольного образовательного учреждения в своем развитии анализируются следующие показатели деятельности:

* инновационная деятельность учреждения — обновление содержания воспитания и обучения в соответствии с госстандартами (основных и дополнительных образовательных услуг); обновление педагогических технологий, методов и форм работы; сочетание самоанализа, самоконтроля с самооценкой и экспертной оценкой;
* организация учебно-воспитательного процесса (УВП) — самоуправление, сотрудничество педагогов, детей и их родителей в достижении целей обучения, воспитания и развития; планирование и организация разнообразной детской деятельности с учетом интересов и потребностей детей; педагог и ребенок как равноправные партнеры в этой деятельности; высокий уровень мотивации всех участников педагогического процесса; комфортная предметно-развивающая и психолого-педагогическая среда в детском саду для всех участников целостного педагогического процесса.
* эффективность УВП — сравнение соответствия конечных результатов запланированным (оценка состояния физического и психического здоровья детей, их развитие: физическое, познавательное, художественно-эстетическое, интеллектуальное, социальное).

Важным моментом в данном подходе к управлению по результатам является выделение ключевых результатов. Чем ближе ключевые результаты к третьему уровню, тем более глубоким является осознание целей деятельности дошкольного учреждения.

Исходя из осознания общечеловеческих и национальных ценностей, мы выделяем следующие ключевые результаты деятельности:

* здоровье и здоровый образ жизни. Уровень здоровья, физического и психического развития ребенка;
* воспитанность на основе общечеловеческих и национальных ценностей. Уровень нравственного, духовного и морального воспитания личности;
* образованность в соответствии с личностными возможностями и способностями. Уровень интеллектуального развития;
* готовность к продолжению образования. Уровень готовности к обучению в школе.
* адаптивность образовательной среды к удовлетворению образовательных потребностей личности. Уровень адаптивности предметно-развивающей и образовательной среды.

**Управление выделенными ключевыми результатами будет**

**определяться главными факторами и условиями).**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Уровень здоровья, физического и психического развития ребенка | Уровень нравственного, духовного и морального воспитания личности | Уровень интеллектуального развития | Уровень готовности к обучению к школе | Уровень адаптивности развивающей среды |
|  | | | | |
| **Главные факторы влияющие на качество конечных результатов** | | **Уровни успешного достижения конечных результатов** | | |
|  | | | | |
| 1. Качество медицинского обслуживания, питания, комфортности среды и физкультурно-оздоровительной работы | | 1. Система диспансеризации с пролечиванием, система физкультурно-оздоровительной работы, рационального питания,, комфортной предметно-развивающей и психологической среды. | | |
|  | | | | |
| 2.Качество нравственного, духовного и морального воспитания в процессе социализации личности. | | 2.Система нравственного воспитания и социального развития ребенка. | | |
|  | | | | |
| 3.Качество воспитания, образования дошкольников и организация разнообразной детской деятельности. | | 3.Система воспитания и обучения с учетом индивидуальных особенностей ребенка (цели, содержание, формы и методы). | | |
|  | | | | |
| 4. качество готовности дошкольников к обучению к школе. | | 4. Система методической работы с кадрами в создании модели УВП в сопоставлении с современными требованиями науки. | | |
|  | | | | |
| 5.Качество научно-методического обеспечения учебно-воспитательного процесса и работы с кадрами. | | 5. Система работы с детьми старшего дошкольного возраста при подготовке к обучению детей к школе. | | |
|  | | | | |
| 6. Качество взаимодействия с семьей, знания психологии быта семьи, традиций. | | 6. Система взаимодействия, партнерского сотрудничества с семьей и всеми институтами общества. | | |
|  | | | | |
| 7. Качество изучения спроса на образовательные услуги. | | 7. Система образовательных услуг с учетом потребностей и спроса. | | |
|  | | | | |
| **УПРАВЛЕНИЕ** | | | | |

Литература

1. Омаров А. Руководитель. М., 1987.

2. Третьяков П.И., Белая К.Ю. Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам. М.: Новая школа, 2001; 2003.

3. Езопова С.А. Менеджмент в дошкольном образовании.

4. Третьяков П.И. Управление школой по результатам. М.: Новая школа, 1997.

5. Санталайнен Т., Воутилайнен Э. и др. Управление по результатам. М., 1993.