



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ДОШКОЛЬНОГО, НАЧАЛЬНОГО И КОРРЕКЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ
КАФЕДРА ТЕОРИИ, МЕТОДИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Рационализация деятельности руководителя
дошкольной образовательной организации

Выпускная квалификационная работа по направлению

44.04.02 Психолого-педагогическое образование

Направленность программы магистратуры

«Управление и экспертиза в дошкольном образовании»

Форма обучения заочная

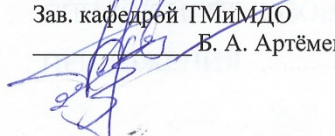
Проверка на объем заимствований:

47,04 % авторского текста

Работа рекомендована к защите


04 декабря 2025 г.

Зав. кафедрой ТМиМДО

 Б. А. Артёменко

Выполнила:

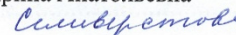
Студент группы ЗФ-321-267-2-1

Голицына Елена Владимировна 

Научный руководитель:

к. п. н., доцент, доцент кафедры ТМиМДО

Селивёрстова Ирина Анатольевна



Челябинск
2026



СПРАВКА

о результатах проверки текстового документа
на наличие заимствований

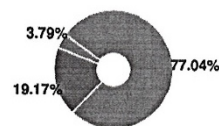
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего
образования «Южно-Уральский
государственный гуманитарно-педагогический
университет»

ПРОВЕРКА ВЫПОЛНЕНА В СИСТЕМЕ АНТИПЛАГИАТ.ВУЗ

Автор работы: Голицына Елена Владимировна
Самоцитирование
рассчитано для: Голицына Елена Владимировна
Название работы: 2026_440402_ТМиМДО_ФДНКО_3Ф_Голицына_Е_В_ВКР (1)
Тип работы: Выпускная квалификационная работа
Подразделение: УИТ

РЕЗУЛЬТАТЫ

СОВПАДЕНИЯ	19.17%
ОРИГИНАЛЬНОСТЬ	77.04%
ЦИТИРОВАНИЯ	3.79%
САМОЦИТИРОВАНИЯ	0%
ИИ-КОНТЕНТ	0%



ДАТА ПОСЛЕДНЕЙ ПРОВЕРКИ: 20.01.2026

Структура
документа:

Проверенные разделы: основная часть с.8-36, 38-63, введение с.2-7, выводы с.36-37, 63-67

Модули поиска:

Переводные заимствования; Профессиональная лексика; Перефразирования по Коллекции открытых публикаций международных издательств; Перефразирования по базе публикаций открытого доступа PubMed; IEEE; PubMed; Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в английском сегменте; Публикации eLIBRARY; Переводные заимствования по Коллекции открытых публикаций международных издательств; Цитирование; Перефразирования по коллекции IEEE; Шаблонные фразы; ИПС Адилет; Коллекция открытых публикаций международных издательств; Рувики; СМИ России и СНГ; Патенты СССР, РФ, СНГ; Коллекция НБУ; Сводная коллекция научных работ Беларуси; Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте; Медицина; Публикации РГБ; СПС ГАРАНТ: аналитика; Переводные за...

Работу проверил: Семькина Елена Авенировна

ФИО проверяющего

Дата подписи:

Подпись проверяющего



Чтобы убедиться
в подлинности справки, используйте QR-код,
который содержит ссылку на отчет.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ПРОСТОЙ ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Подписал: Семькина Елена Авенировна (Управление
информационных технологий, Специалист по ИОТ)
Информация на усмотрение проверяющего.
Предоставленная информация не подлежит использованию
в коммерческих целях.

ПРОТОКОЛ НОРМОКОНТРОЛЯ
выпускной квалификационной работы

Студент Голицына Елена Владимировна
 Кафедра теории, методики и менеджмента дошкольного образования
 Курс 3 Группа ЗФ-321-267-2-1
 Тема ВКР Рационализация деятельности руководителя дошкольной образовательной организации

№ п/п	Объект нормоконтроля	Обоснование	Соответствие ДА/НЕТ
1.	Тема	Соответствует приказу	да
2.	Структура работы	Соответствует Регламенту оформления письменных работ	да
3.	Титульный лист	Соответствует форме, установленной Регламентом письменных работ	да
4.	Оформление основного текста работы (шрифт, отступ, выравнивание, межстрочный интервал и др.)	Соответствует Регламенту оформления письменных работ	да
5.	Оформление нумерации страниц		да
6.	Оформление заголовков разделов и подразделов		да
7.	Оформление примечаний и сносок		нет.
8.	Оформление списков/перечислений		да
9.	Оформление формул и уравнений		нет.
10.	Оформление таблиц		да
11.	Оформление иллюстраций		да
12.	Оформление библиографических ссылок		да
13.	Оформление списка использованных источников		да
14.	Оформление сокращений и аббревиатур		да

Нормоконтролер

И.А. Селиверстова
10 февраля 20 г.

И.А. Селиверстова

Примечание: протокол нормоконтроля вместе с ВКР хранится на кафедре пять лет.



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

**ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ (магистерской диссертации)**

Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) выполнена

Студентом Голицыной Еленой Владимировной
Группа ЗФ-321-267-2-1
Кафедра теории, методики и менеджмента дошкольного образования
Направление подготовки 44.04.02. Психолого-педагогическое образование
Программа магистратуры «Управление и экспертиза в дошкольном образовании»
Наименование темы «Рационализация деятельности руководителя дошкольной образовательной организации»
Научный руководитель Селиверстова И.А, доцент кафедры ТМиМДО, к.п.н., доцент

**Оценка соответствия требованиям ФГОС
подготовленности автора выпускной квалификационной работы**

Требования к сформированности профессиональных компетенций выпускника магистратуры	Оценка			
	5	4	3	2
1. Умение корректно формулировать и ставить задачи (проблемы) своей деятельности при выполнении научной работы, анализировать, диагностировать причины появления проблем, их актуальность	X			
2. Умение устанавливать приоритеты и методы решения поставленных задач (проблем)	X			
3. Умение организовать и провести психолого-педагогические исследования в сфере дошкольного образования;	X			
4. Владение основными теоретическими методами психолого-педагогических исследований	X			
5. Владение эмпирическими методами сбора, хранения и обработки (редактирования) информации, применяемой в сфере профессиональной деятельности	X			
6. Умение анализировать и интерпретировать полученные результаты	X			
7. Умение делать самостоятельные обоснованные и достоверные выводы из проделанной работы	X			
8. Умение формировать оригинальные научные и технологические решения и результаты, имеющие теоретическую и практическую значимость	X			
9. Умение пользоваться научной литературой профессиональной	X			

Требования к сформированности профессиональных компетенций выпускника магистратуры	Оценка			
	5	4	3	2
направленности				
10. Умение рационально планировать время выполнения работы, определять грамотную последовательность и объем действий при решении поставленной задачи	X			
11. Владение способами представления результатов своей научной работы на научных конференциях различного уровня, в виде тезисов докладов и статей в научных сборниках	X			
12. Умение оформлять текст работы (общий уровень грамотности, стиль изложения, соответствие требованиям стандартов)	X			

Уровень оригинальности ВКР: 77,04 %

Уровень цитирования (самоцитирования) в ВКР: 3,79 %

Апробация результатов исследования на научно-практических конференциях: да (да/нет)

Количество публикаций по теме исследования: 2

Отмеченные достоинства Проблема рационализации труда в ДОО является актуальной и востребованной современной практикой. Тема квалификационной работы определена Еленой Владимировной по заявке образовательной организации, а также на основе собственных исследовательских интересов и практического опыта, обоснована ее актуальность на научном и методическом уровне. Проведенный научный анализ свидетельствует о сформированных у студента умениях исследовать конкретную научно-методическую проблему, грамотно излагать теоретические основы исследования, обобщать, анализировать и оформлять результаты работы. Е. В. Голицына проявила такие качества исследователя, как увлеченность, самостоятельность, осмысленность, ориентированность на результат. К достоинствам работы можно отнести разработанную автором модель информационной системы управления ДОО, картотеку бережливых и информационных технологий, а также план методического сопровождения сотрудников по их внедрению. Представленные материалы эмпирического исследования имеют практико-ориентированный характер и могут быть рекомендованы к внедрению в практику работы руководителей и специалистов дошкольных образовательных организаций.

Отмеченные недостатки: _____

Заключение: работа Голицыной Елены Владимировны выполнена в соответствии с требованиями, предъявляемыми к выпускной квалификационной работе студента магистратуры по направлению подготовки 44.04.02 Психолого-педагогическое образование, может быть рекомендована к защите с оценкой «отлично».

Научный руководитель
12 февраля 2026 г.



И. А. Селиверстова

РЕЦЕНЗИЯ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ (магистерскую диссертацию)

Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) выполнена
 Студентом Голицыной Еленой Владимировной
 Группа ЗФ-321-267-2-1
 Кафедра теории, методики и менеджмента дошкольного образования ЮУрГГПУ
 Направление подготовки 44.04.02 Психолого-педагогическое образование
 Программа магистратуры «Управление и экспертиза в дошкольном образовании»
 Наименование темы Рационализация деятельности руководителя дошкольной образовательной организации
 Научный руководитель И.А. Селиверстова, канд. пед. наук, доцент, доцент кафедры ТМиМДО
 Рецензент заведующий МБДОУ «Детский сад №157 г. Челябинска»
Е.А. Вольнкина

Оценка выпускной квалификационной работы

Показатели	Оценка			
	5	4	3	2
1. Актуальность тематики работы	+			
2. Полнота обзора состояния вопроса и проблемы исследования, корректность постановки задачи	+			
3. Теоретическая обоснованность решения поставленной проблемы, полнота анализа различных научных источников	+			
4. Уровень и корректность использования в работе методов эмпирического исследования	+			
5. Степень комплексности работы, применение в ней знаний социально-экономических, общепрофессиональных и специальных дисциплин		+		
6. Ясность, четкость, последовательность и обоснованность изложения	+			
7. Обоснованность и доказательность выводов работы	+			
8. Оригинальность полученных результатов, научных, технологических решений		+		
9. Практическая значимость полученных результатов для повышения качества дошкольного образования	+			
10. Возможность и целесообразность внедрения разработанных автором практических материалов в работу дошкольных образовательных организаций	+			

Отмеченные достоинства: 1) квалификационное исследование посвящено актуальной проблематике применения принципов бережливого производства в контексте управления дошкольными образовательными организациями; 2) автором разработана и апробирована модель информационной системы управления ДОО; 3) исследование проведено на должном теоретическом и практическом уровне и имеет ярко выраженную практическую направленность.

Отмеченные недостатки и дискуссионные вопросы: 1) в параграфе 1.3 представлено блочно-схематическое отображение модели информационной системы управления ДОО, однако в его описании необходимо пояснить, как реализуется модель через выбранные принципы; 2) требуется указать, какие конкретные результаты исследования и каким образом могут быть использованы другими ДОО.

Заключение: выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) Голицыной Елены Владимировны выполнена в соответствии с требованиями, предъявляемыми к выпускной квалификационной работе студента магистратуры по направлению подготовки 44.04.02 Психолого-педагогическое образование, и может быть рекомендована к защите с оценкой «отлично».

Рецензент:
Заведующий МБДОУ
02.02.2026 г.



Е.А. Волынкина

МУНИЦИПАЛЬНОЕ АВТОНОМНОЕ ДОШКОЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
«ДЕТСКИЙ САД № 17 г. ЧЕЛЯБИНСКА»

Адрес: 454001, г. Челябинск, ул. 40-летия Победы, 31А, 27Б
тел./факс: (351) 280-71-92, 795-63-73, эл.почта: dou.17@mail.ru
ИНН 7447075739 / КПП 744701001/ ОГРН 1047421519420

от « 20 » января 2026 г. № 1

СПРАВКА

Настоящая справка дана Голицыной Елене Владимировне, магистранту ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ», в том, что она проводила исследование и писала магистерскую диссертацию по теме «Рационализация деятельности руководителя дошкольной образовательной организации» на базе Муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 17 г. Челябинска».

Справка дана для предъявления по месту требования.

Заведующий МАДОУ



И.В. Рыбалко И.В. Рыбалко

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	10
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЦИОНАЛИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	16
1.1 Состояние проблемы рационализации деятельности руководителя дошкольной образовательной организации в научных исследованиях...	16
1.2 Особенности деятельности руководителя дошкольной образовательной организации в современных условиях	25
1.3 Организационные условия рационализации деятельности руководителя дошкольной образовательной организации.....	32
Выводы по первой главе.....	44
ГЛАВА 2. АПРОБАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ УСЛОВИЙ РАЦИОНАЛИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	46
2.1 Изучение особенностей организации управленческой деятельности в дошкольной образовательной организации	46
2.2 Реализация организационных условий рационализации деятельности руководителя дошкольной образовательной организации.....	56
2.3 Анализ и обобщение результатов эмпирического исследования	65
Выводы по второй главе.....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	74
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	77
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	83

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В современных условиях ускоренного технологического прогресса и динамично меняющейся окружающей среды существенно повышается нагрузка на руководителей организаций в любой сфере деятельности, в том числе в образовании. Учитывая постоянный рост объемов информации и повышение требований к качеству и скорости принимаемых решений, критически важным направлением становится рационализация управленческих процессов, предполагающая внедрение современных аналитических методик, цифровых инструментов и оптимизационных алгоритмов.

Факт значимости процессов оптимизации, рационализации и цифровизации находит отражение в политике нашего государства на всех уровнях власти и управления.

С 1 января 2025 года в Российской Федерации стартовал национальный проект «Производительность труда», входящий в состав национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика». Созданная инфраструктура нацпроекта помогает организациям внедрять бережливое производство, совершенствовать управление и логистику. Проект также предполагает внедрение бережливых технологий, основой задачей которых является оптимизация любого процесса благодаря выявлению и устранению потерь.

В рамках Федерального проекта «Цифровая образовательная среда», входящего в состав национального проекта «Образование», в образовательных организациях с 2019 года осуществляется создание и внедрение цифровой образовательной среды, а также обеспечение реализации цифровой трансформации системы образования. Создание и внедрение цифровой образовательной среды направлено на реализацию ряда ключевых целей, включая совершенствование и автоматизацию

управленческих процессов, что позволяет повысить эффективность административного сопровождения образовательного процесса.

На региональном и муниципальном уровнях вопросы оптимизации и рационализации деятельности в образовательных организациях Челябинской области закреплены в целом ряде нормативных документов. План мероприятий (дорожная карта) по внедрению бережливых технологий в системе образования Челябинской области на 2026-2030 годы, приказы Министерства образования и науки Челябинской области и Комитета по делам образования города Челябинска о внедрении бережливых технологий в системе образования Челябинской области и города Челябинска задают устойчивый вектор развития – тенденцию к рационализации деятельности, способствуют обмену, обобщению опыта и внедрению бережливых технологий в системе образования города Челябинска. Однако в настоящее время этот процесс ограничивается рассмотрением частных вопросов функционирования дошкольных образовательных организаций (далее – ДОО), практически не затрагивая процессы непосредственной управленческой деятельности руководителей, что определяет актуальность рассматриваемой проблемы *на социально-педагогическом уровне*.

Обзор научных публикаций, посвященных рационализации управленческой деятельности, свидетельствует о высокой степени ее изученности и актуальности. Вопросы рационализации стали предметом изучения таких ученых, как М. Вебер, Ю. Хабермас, управленцев-практиков, занятых проблемами рационализации управленческой деятельности на отдельных предприятиях – Ф. Тейлора, А. Файоля, Л. Орвика, Л. Гюлика, а также ряда отечественных специалистов – А.Г. Архангельского, И.М. Бурдянского, Н.А. Витке, А.К. Гастева, Ф.Р. Дунаевского, О.А. Ерманского, П.М. Керженцева, Д.Ю. Красовского, Е.Ф. Розмировича и др. Проблематикой эффективности управления в образовательных организациях занимались такие видные отечественные

ученые, как М.И. Кондаков, Ю.А. Конаржевский, В.Ю. Кричевский, В.С. Лазарев, А.А. Орлов, М.М. Поташник, П.И. Третьяков, П.И. Фролов, П.В. Худоминский, Т.И. Шамова. Тем не менее, большинство существующих научных исследований недостаточно отражают особенности управления ДОО в разрезе применения методов оптимизации и рационализации управленческой деятельности, что актуализирует проблему *на научно-теоретическом уровне*.

Актуальность проблемы *на научно-методическом уровне* определяется тем, что существующее методическое сопровождение функционирует эпизодически и недостаточно системно. Несмотря на наличие отдельных рекомендаций, нет единого подхода к вопросу рационализации управленческой деятельности в ДОО, отсутствует система детально проработанных рекомендаций комплексного характера, что не позволяет руководителям сформировать необходимый и достаточный уровень компетенций.

Анализ научных исследований позволил выявить **противоречия**:

– между запросом общества на повышение эффективности управления в системе образования и существующей практикой управленческой деятельности руководителей ДОО, характеризующейся отсутствием целостности и системности;

– между достаточным уровнем разработки теоретических основ проблемы рационализации управленческой деятельности в целом и недостаточным количеством исследований, ориентированных на проблемы организации деятельности руководителя ДОО;

– между необходимостью эффективной организации деятельности и недостаточным уровнем методической поддержки руководителей в использовании инструментов рационализации управленческой деятельности в ДОО.

Таким образом, потребность в выделении и осмыслении организационных условий рационализации деятельности современного руководителя ДОО становится **проблемой**, требующей разрешения.

На основании актуальности проблемы и выявленных противоречий определена **тема исследования**: «Рационализация деятельности руководителя дошкольной образовательной организации».

Цель исследования заключается в теоретическом обосновании и апробации организационных условий рационализации деятельности руководителя дошкольной образовательной организации.

Объект исследования: деятельность руководителя дошкольной образовательной организации.

Предмет исследования: организационные условия рационализации деятельности руководителя дошкольной образовательной организации.

Гипотеза исследования: рационализация деятельности руководителя дошкольной образовательной организации обеспечивается реализацией следующих организационных условий:

- разработка информационной системы управления дошкольной образовательной организацией;
- внедрение бережливых и цифровых технологий в управление дошкольной образовательной организацией.

В соответствии с целью исследования и выдвинутой гипотезой следует решить ряд **задач**:

1. Провести обзор исследований по проблеме рационализации деятельности руководителя дошкольной образовательной организации.
2. Описать особенности деятельности руководителя дошкольной образовательной организации.
3. Обосновать и апробировать организационные условия рационализации деятельности руководителя дошкольной образовательной организации.
4. Обобщить и проанализировать результаты исследования.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют:

- системный подход к управлению образовательным учреждением (С.И. Архангельский, Ю.А. Конаржевский, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова);
- концепции информатизации общества и образования (А.П. Ершов, И.В. Роберт, А.Н. Тихонов, Н.Д. Угринович, Е.К. Хеннер и др.);
- исследования в области научного менеджмента и научной организации труда (Ф. Тейлор, А.К. Гастев, П. Друкер и др.);
- исследования по теории управления образовательной организацией (Т.И. Шамова, М.М. Поташник, Ю.А. Конаржевский, Г.Н. Сериков, К.Ю. Белая и др.).

Проверку гипотезы и решение поставленных задач позволили реализовать следующие **методы исследования**:

- теоретические методы: анализ и обобщение научных исследований и практики управления, структурный метод (систематизация, классификация), интерпретационно-описательный метод, обобщение, анализ, метод качественного описания данных, моделирование;
- эмпирические: наблюдение, беседа, анкетирование, хронометраж, педагогический эксперимент.

База исследования: Муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад № 17 г. Челябинска».

Исследование проводилось в **три этапа**.

Первый этап – поисково-теоретический. Проведен теоретический анализ научной, методической литературы по изучаемой проблеме, рассмотрены теоретические основы базовых понятий исследования, осуществлен процесс непосредственного исследования объекта, его характеристик; сформулирована гипотеза исследования.

Второй этап – опытно-поисковый. Включал проверку гипотезы, проведение эмпирического исследования, в процессе которого были изучены особенности управленческой деятельности руководителя ДОО, осуществлялась реализация комплекса организационных мероприятий по

внедрению информационной системы управления ДОО и проверка ее эффективности.

Третий этап – заключительно-обобщающий. Осуществлялся анализ, обобщение и интерпретация полученных в ходе исследования результатов, формулировались выводы о проведенной работе.

Теоретическая значимость исследования состоит в уточнении основных понятий исследования, выявлении и обосновании эффективных организационных условий рационализации деятельности руководителя ДОО в современных условиях и определении способов их применения.

Практическая значимость исследования определяется тем, что разработанная нами структурная модель информационной системы управления ДОО, определенный перечень бережливых и цифровых технологий и план методического сопровождения сотрудников по их внедрению являются действенными механизмами рационализации и повышения эффективности управленческой деятельности руководителя и могут быть использованы в практике работы ДОО.

Апробация результатов исследования осуществлялась в ходе выступления на Международных научно-практических конференциях «Актуальные проблемы дошкольного образования» (Челябинск, 2024 г.) и «Образование без границ: проблемы, решения, перспективы» (Челябинск, 2025 г.). По результатам исследования опубликованы 2 статьи.

Структура работы: выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка использованных источников (47 наименований), приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЦИОНАЛИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Состояние проблемы рационализации деятельности руководителя дошкольной образовательной организации в научных исследованиях

В целях глубокого теоретического осмысления сущности проблемы рационализации деятельности руководителя ДОО необходимо определить терминологическое поле исследования, выделить его основные понятия.

Объектом настоящего исследования является деятельность руководителя ДОО. Согласно действующего профессионального стандарта, утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19 апреля 2021 № 250н, обобщенной трудовой функцией руководителя является управление ДОО. Исходя из этого в первую очередь представляется обоснованным обратиться к изучению понятия «управление».

Согласно сведениям, представленным в Большой российской энциклопедии, управление представляет собой совокупность воздействий на объект (процесс), обеспечивающих поддержание системы в заданном состоянии или перевод ее в новое состояние (т.н. кибернетическая система); оно предполагает сбор и обработку информации, на основе которой принимается целенаправленное решение [3].

Понятие «управление» получило широкое распространение в педагогической науке, и современные исследователи подходят к трактовке с разных позиций, определяя его как: воздействие одной системы на другую, одного человека на другого или группу (В.Г. Афанасьев, Н.С. Сунцов, А.А. Майер и др.); как деятельность (В.С. Лазарев, М.М. Поташник, Г.Х. Попов и др.); как взаимодействие субъектов (Т.И. Шамова, Л.А. Бурганова и др.).

По мнению В.С. Агеева, управление «... есть элемент, функция организованных систем различной природы, обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программ, цели деятельности» [15, с. 88].

В.А. Слостёнин определяет управление как деятельность, направленную на выработку решения, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации [39].

С точки зрения Т.И. Шамовой под управлением понимается целенаправленное взаимодействие управляющей и управляемой подсистем по достижению запланированного результата (цели) [47].

С.А. Езопова также связывает управление с деятельностью, направленной на достижение определенных целей, но обращает внимание на то, что в основе этой деятельности лежит взаимодействие людей, согласование их действий [31].

В понимании В.В. Крыжко и Е.М. Павлютенкова, управление представляет собой непрерывный и целенаправленный процесс воздействия на управляемый объект [5].

Акцентируя внимание на разных аспектах, авторы сходятся во мнении относительно того, что управление как деятельность связано с достижением целей и обеспечением устойчивого функционирования системы. В определениях присутствует идея необходимости наличия четких целей и последовательности шагов для их достижения, а также отражена значимость взаимодействия субъектов и объектов управления, будь то отдельные лица, группы или целые системы.

Рассмотрим исторический контекст для того, чтобы проследить динамику трансформации научных концепций управления под влиянием различных методологических подходов.

В научном сообществе принято говорить о существовании нескольких ведущих научных школ управления. Ключевая информация об

этих школах, виднейших ученых – представителях этих школ и присущих им основных идеях и концепциях объединена в систематизирующую таблицу (таблица 1).

Таблица 1 – Основные школы управленческой мысли

№ п/п	Управленческая школа	Годы	Ключевые представители за рубежом	Ключевые отечественные представители	Ключевые идеи и концепции
1	Школа научного управления	1885-1930	Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилбрет, Г. Гантт	А.К. Гастев, П.М. Керженцев, О.А. Ерманский, Е.Ф. Розмирович	Научный подход к управлению, стандартизация рабочих процессов, специализация и детализация задач
2	Административная школа управления	1920-1950	А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвик, Л. Гьюлик	А.А. Богданов, В.М. Глушков, С.С. Ковалевский	Принципы управления (планирование, организация, командование, координация и контроль), деловая иерархия
3	Школа человеческих отношений	1930-1950	Э. Мэйо, М.П. Фоллет	Н.А. Витке, Ф. Дунаевский, Я.С. Улицкий, Р.С. Майзельс	Эксперименты по эффективности производства и влияние межличностных отношений на производительность
4	Школа поведенческих наук	1930-1950	А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг	В.А. Ядов, С.А. Кугель, С.Ф. Фролов, И.О. Шкаратан, З.И. Файнбург, Н.И. Лапин, Н.Ф. Наумова	Иерархия потребностей человека, мотивация, удовлетворение потребностей работников
5	Количественная школа	1940-1960	У. Деминг, Дж. М. Джуран, Дж. Доран	Л.В. Канторович, В.В. Новожилов, В.С. Немчинов	Статистический метод управления качеством, управление процессами и системами
6	Школа системного управления	1940-1960	Л. фон Берталанфи, П. Друкер, У. Р. Эшби, Н. Винер	В.Г. Афанасьев, И.В. Блауберг, Э.Г. Юдин	Системный подход к управлению, организации как сложные системы, взаимосвязи и взаимодействия элементов
7	Теория управления непредвиденными обстоятельствами	1960-1970	Дж. Вудворд, Г. Морган, Ф. Фидлер, У.Р. Скотт	Н. Шматько, И. Черная, Т. Гринько, Е. Шатилова	Адаптивное управление, реагирование на непредвиденные ситуации и кризисы, гибкость и изменчивость

Продолжение таблицы 1

№ п/п	Управленческая школа	Годы	Ключевые представители за рубежом	Ключевые отечественные представители	Ключевые идеи и концепции
8	Школа всеобщего управления качеством	1950-1980	У. Э. Деминг Дж. Джуран, А. В. Фейгенбаум, К. Исикава, Г. Тагути	Ю.П. Адлер, В.Л. Шпер, В.А. Лapidус, Ю.Т. Рубаник	Принципы общего управления качеством, фокус на клиенте и участии сотрудников
9	Теория управления знаниями	1990-2025	П. Сенге, Т. Девенпорт, И. Нонака, Х. Такеучи	В.Л. Иноземцев, Б. Мильнер, А.Л. Гапоненко	Организационное обучение как ключевая составляющая успеха организации, повышения конкурентоспособности, инновационности и эффективности деятельности

Анализируя трансформацию концепций, смену акцентов и ключевые аспекты, которым уделялось внимание различными авторами и школами управления, следует отметить, что эволюция управленческой мысли отражает длительный и последовательный процесс перехода от элементарных, стихийных форм управления, построенных на непосредственном наблюдении и интуитивных действиях, к высокоорганизованным, аналитическим методам, основанным на глубоком понимании природы организаций и человеческого поведения. С точки зрения современной науки управление представляет собой интегрированную деятельность, объединяющую экономические, социальные, технические и культурные составляющие.

Современные концепции управления неразрывно связаны с особенностями объекта управления. Образовательные системы, как особый объект изучения, требуют подхода, учитывающего их специфику, цели и задачи.

Теория управления в образовательных системах в настоящее время является интенсивно развивающейся областью научного знания, которая аккумулирует в себе накопленный практический опыт управления образованием, а также принципы и подходы общей теории управления,

адаптированные к сфере образования, в том числе дошкольного, учитывая его включенность в единую образовательную систему Российской Федерации.

Значительный вклад в осмысление и развитие управления образовательными системами в XX веке внесли такие известные зарубежные ученые, как К. Левин, А. Маслоу, Б. Блум, К. Роджерс, Ж. Пиаже, А. Конн, Т. Сайзер, Х. Гарднер, Г. Гироу, а также ведущие зарубежные ученые современности – М. Фуллан, Дж. Хэтти, Э. Брик, Д. Хокинс и др.

В отечественной науке накоплен значительный объем знаний по проблемам управления системой образования в различных аспектах. Подтверждением этому являются фундаментальные научные работы педагогов-исследователей: Ю.А. Конаржевского, В.Ю. Кричевского, В.С. Лазарева, А.А. Орлова, К.М. Ушакова, В.А. Сластенина, П.И. Третьякова, И.К. Шалаева, Т.И. Шамовой, М.М. Поташника и др.

По мнению А.М. Новикова образовательная система имеет междисциплинарную природу, так как в ней представлены педагогическая, экономическая, социальная и организационная системы. При этом доминирующую роль играет образовательный процесс, а все остальные процессы играют вспомогательную, обеспечивающую роль [27].

Также как и А.М. Новиков, Э.И. Закирова подчёркивает важность образовательного процесса как центрального компонента системы и определяет образовательные системы как социальные институты, направленные на образование человека и обладающие структурой, состоящей из взаимосвязанных элементов [37].

Результат, качество образовательного процесса определено зависят от организованности действий участников образовательных отношений и созданной организационной структуры управления. По мнению М.М. Поташника организационная структура управления образовательной организацией представляет собой совокупность индивидуальных и

коллективных субъектов, между которыми распределены полномочия и ответственность за выполнение управленческих функций, существуют регулярно воспроизводимые связи и отношения [30].

Поддерживая мнение М.М. Поташника о том, что управление связано с организацией действий участников образовательного процесса, Н.В. Горбунова под управлением образовательной системой понимает деятельность образовательно-управляющих органов учреждения по организации деятельности субъектов системы образования, отдельных процессов и аспектов. Также автор подчёркивает, что управление в первую очередь ориентировано на регулирование связей субъектов с внешним миром и на налаживание взаимодействия субъектов между собой [9].

Как М.М. Поташник, так и П.И. Третьяков акцентируют внимание на управлении образовательной организацией, которое предполагает не только поддержание текущей деятельности, но и стимулирование её развития. Посредством управления развитием образовательной организации обеспечивается целенаправленность деятельности коллектива по наращиванию его образовательного потенциала, повышение уровня его использования и, как следствие, получение качественно новых результатов образования [17].

По мнению Р.М. Чумичевой, Н.А. Платохиной, Л.Г. Богославец, ключевым направлением управления образовательной системой является совершенствование системы управления качеством образования.

Проведенный анализ высказываний исследователей позволяет определить управление образовательными системами как интегрированную деятельность по управлению сложной, многоуровневой структурой, включающей в себя различные элементы и подсистемы – образовательный процесс, субъектов образовательной деятельности, взаимоотношения, появляющиеся в процессе образовательной деятельности, а также систему управления, которая обеспечивает синтез компонентов системы образования, её развитие и совершенствование.

Именно в контексте сложности и многоаспектности содержания понятий «управление» и «управление образовательной организацией» в рамках данного исследования необходимо обратиться к рассмотрению понятий «эффективность» и «рационализация», как неотъемлемых составляющих этих процессов.

Впервые понятие «эффективность» употребили в своих работах В. Петти и Ф. Кенэ для оценки результативности тех или иных правительственных или частных действий. Однако статус экономической категории, понятие «эффективность» приобретает в работах Д. Рикардо как оценка точных, конкретных действий: отношения результата к определенному виду затрат.

Можно выделить несколько подходов к определению понятия «эффективность» в трактовке разных авторов. Е. Дж. Долан определяет эффективность как выбор, а именно выбор правильных целей, на которых фокусируется вся энергия. По мнению М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури эффективность представляет собой оценку и есть внутренняя экономичность, которая измеряет наилучшее использование ресурсов.

О.Л. Устенко, И.А. Маркина, А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин связывают понятие эффективности с результатом. В их понимании эффективность – это не только связь результата с намеченными целями, но и результат (эффект) с точки зрения оптимального использования ресурсов – материальных, финансовых, трудовых.

З.П. Румянцева, И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге понимают под эффективностью определенное соотношение (результата с целями или результата с расходами на его получение), то есть величину относительную. Данная категория носит управленческий характер и отображает, прежде всего, степень достижения поставленных целей [8].

Авторы, активно исследующие проблемы сферы образования, также проявляют значительный интерес к изучению глубинной сути и содержания понятия «эффективность», придавая этому аспекту важное

теоретико-методологическое значение. Так, Л.Ф. Колесников, В.Н. Турченко, Л.Г. Борисова дают наиболее оптимальное определение эффективности в общей форме и определяют ее как «степень приближения к максимальному или оптимальному (наиболее желательному) результату при минимуме негативных последствий или издержек» [16, с. 29].

Ю.К. Бабанский подчеркивает, что эффективность заключается в достижении соответствия полученных результатов поставленным задачам, которые являются актуальными и практически значимыми [23].

В рамках нашего исследования мы будем рассматривать эффективность как показатель, отражающий итоговый результат деятельности, демонстрирующий соотношение затраченных ресурсов и полученных выгод.

Перейдем к рассмотрению ключевого понятия, лежащего в основе нашего исследования. Понятие «рационализация» во многом сформировалось под влиянием М. Вебера, который сыграл особую роль во внедрении этого термина в оборот. Согласно его концепции рационализация обозначает комплекс взаимосвязанных процессов, в ходе которых каждый аспект человеческого действия становится предметом реализации некой цели, расчёта, измерения и контроля [36].

Представления о понятиях «рационализация» и «рациональность» прослеживаются также в работах Ю. Хабермас, в теоретических разработках управленцев-практиков, занятых проблемами рационализации управленческой деятельности (Ф. Тейлор, А. Файоль, Л. Орвик, Л. Гюлик и др.). К числу других ярких западных специалистов, занимавшихся рационализацией управленческой деятельности на отдельных предприятиях, могут быть отнесены Х. Эмерсон, Г. Форд, Дж. Муни, А. Рейли, В. Котторбинский. Из числа отечественных специалистов, работавших в этом направлении, особо можно выделить таких, как И.М. Бурдянский, Н.А. Витке, А.К. Гастев, Ф.Р. Дунаевский, О.А. Ерманский, П.М. Керженцев, Е.Ф. Розмирович и др. Их исследования

оказали значительное влияние на практику управления и производственной деятельности, сформировав предпосылки для последующего распространения идей минимизации потерь и увеличения эффективности, заложив фундамент современных бережливых технологий.

В словаре современных экономических терминов Б.А. Райзберга, Л.Ш. Лозовского дается следующее определение понятия «рационализация» – улучшение, усовершенствование производства и управления, методов работы, различных видов деятельности [35].

По мнению В.В. Щербины «в рамках многих современных теоретических схем, трактующих рационализацию как процесс, направленный на повышение рациональности, последняя часто рассматривается как механизм работы с решениями, обеспечивающий «максимизацию эффекта полезности» в качестве итога предпринятого действия» [44, с. 168].

Э.А. Смирнов определяет рационализацию как совершенствование какой-либо деятельности, более эффективную организацию какого-либо процесса, и полагает, что рационализация должна привести к новому состоянию предприятия (к новой результативности), то есть, к достижению максимально возможного уровня эффективности [41].

На основании совокупности представленных определений можно сделать вывод о том, что рационализация в целом направлена на лучшее использование существующих возможностей и предполагает достижение того же эффекта меньшими или теми же средствами, а рационализация в управлении – это целесообразный, организованный процесс преобразования реальности, характеризующийся прогрессивными изменениями. Эффективность же характеризует конечный результат, демонстрирующий соотношение затраченных ресурсов и полученных выгод. То есть рационализация служит инструментом для повышения эффективности, создавая необходимые условия для более экономичного расходования ресурсов и ускоренного достижения целей организации.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать следующие выводы. Проведенный ретроспективный обзор научных исследований сущности понятия «управление» в целом, и управления образовательными системами в частности, отразил процесс трансформации мнений по рассматриваемой проблеме, что подчеркнуло её непреходящую актуальность и продолжающееся углубление и развитие теоретических концепций. Управление образовательными системами является крайне сложной и многоаспектной деятельностью с повышенными требованиями к эффективности, и рационализация, безусловно, является неотъемлемым элементом управления образовательной организацией.

1.2 Особенности деятельности руководителя дошкольной образовательной организации в современных условиях

Обратимся непосредственно к изучению сущностных характеристик понятия «управление дошкольной образовательной организацией», раскрывающего специфику процесса руководства этим типом организаций.

Вопросы управления ДОО стали объектом изучения для ряда авторов – В.Г. Алямовской, К.Ю. Белой, О.А. Князевой, Р.М. Литвиновой, Е.М. Марича, И.А. Малашихиной, М.Д. Маханевой, Т.П. Морозовой, А.И. Остроуховой, Л.В. Поздняка, В.С. Собкина, П.И. Третьякова, Л.И. Фалюшиной, Р.М. Чумичевой и др. Проблема управления системой дошкольного образования рассматривалась ими с точки зрения системного подхода, изучались функции управленческой деятельности, качество деятельности учреждения по его результату, механизмы управления качеством образования, научные подходы и планирование деятельности, развитие культуры управленческой деятельности и др.

Управление ДОО по определению К.Ю. Белой, Т.С. Комаровой, Л.В. Поздняк – это целенаправленная деятельность, обеспечивающая

согласованность труда сотрудников, а также научно-обоснованное воздействие на педагогов, обслуживающий персонал, детей, родителей и общественность. Цель такого управления – оптимальное решение проблем воспитания и обучения детей дошкольного возраста на уровне современных требований [14].

В условиях усложнения задач и функций образовательных систем в современном мире, связанных с высокой событийностью и информационной насыщенностью, стремительным развитием инновационных и цифровых технологий, трансформируются формы и содержание управленческой деятельности руководителей ДОО. Этот процесс находит отражение в обновлении их профессиональной деятельности посредством расширения перечня компетенций в соответствии со стратегическими направлениями развития образования.

В Федеральном законе от 29.01.2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» подчеркивается, что управление системой образования осуществляется на принципах законности, демократии, автономии образовательных организаций, информационной открытости системы образования и учета общественного мнения и носит государственно-общественный характер [28].

Профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19 апреля 2021 № 250н с целью повышения управляемости в образовательных организациях, выявляет специфические свойства деятельности руководителя ДОО в сочетании требований к знаниям, умениям, трудовым действиям, профессиональным навыкам и опыту работы.

Функциональная карта вида профессиональной деятельности «Управление дошкольной образовательной организацией», включает следующие трудовые функции руководителя ДОО:

- управление образовательной деятельностью ДОО,
- организация присмотра и ухода за детьми,
- администрирование деятельности ДОО,
- управление развитием ДОО,
- управление взаимодействием ДОО с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами [1].

Профстандарт руководителя ДОО существенно отличается от требований, выдвигаемых к руководителям коммерческой (некоммерческой) организации. Основное внимание уделяется обеспечению качественного образовательного процесса, созданию благоприятных условий для обучения, воспитания и развития обучающихся, формированию педагогического коллектива, контролю за реализацией программ развития ДОО.

Проанализируем научные взгляды на роль, функции и специфику деятельности руководителей образовательных учреждений в современных условиях. Исследовательские выводы, несомненно, будут актуальны и для руководителей ДОО, являющихся частью единой системы образования Российской Федерации.

Ряд исследователей (Д.И. Казанцев, И.Д. Чечель, Н.А. Бозина, Н.М. Савина и др.) полагают, что для успешного руководства образовательным учреждением недостаточно быть просто администратором; необходимо также обладать педагогическими навыками. Это отличает руководителя образовательной организации от менеджера в бизнесе. В первую очередь, он должен быть компетентным педагогом, глубоко понимающим суть своей работы, и лишь затем – опытным руководителем [4].

В.В. Юнина также отмечает, что спектр профессиональной деятельности руководителя образовательной организации довольно широк: не только административная работа, контроль за хозяйственно-финансовым состоянием организации, разработка и принятие локальных нормативных актов, но и определение содержания образования, выбор учебно-методического обеспечения, образовательных технологий по реализуемым ими образовательным программам [45].

Н.В. Горбунова выделяет следующие специфические характеристики управления образовательной системой в современных условиях:

- такое управление всегда предопределено социальным заказом и государственным стандартом, регулирующим данную область действий педагога и управленца в образовательной сфере;

- процесс управления всегда сводится не столько к контролю над подчинёнными, сколько к воспитанию их и иных субъектов образовательного процесса и образовательной системы;

- в управлении достаточно много сложных целей, задач, на которые ориентируется любая модель управления в современном обществе;

- управление является не монолитным, оно состоит из многих параллельных потоков, каналов;

- управление, как правило, осуществляется на самых различных уровнях, к которым принято относить как администрацию, так и педагогический коллектив, и студентов, обучающихся, иных субъектов образовательно-воспитательного процесса [9, с.108].

Г.Н. Сериков в качестве специфических особенностей управления функционированием образовательного учреждения выявляет следующие признаки: субъект-субъектность в управленческом взаимодействии партнеров, сочетание иерархичности и паритетности во взаимодействии субъектов, зависимость управления от государственно-общественных установок, дуализм источников финансового обеспечения,

соподчиненность менеджмента управлению образованием учащихся, информационный дефицит, перманентное преодоление энтропии [33].

По мнению В. П. Жуковского, Н. А. Жуковской, К. М. Зайнетдиновой, важными характеристиками управленческой деятельности руководителя образовательной организации сегодня являются: «высокий уровень персональной ответственности за результаты управленческой деятельности, обусловленной спецификой управленческих отношений; вариативность педагогических (управленческих) ситуаций; высокая вероятность возникновения информационно-ресурсного и временного дефицита; возрастающая информационная открытость; увеличение числа коммуникативных контактов; высокая интенсивность и стрессогенность» [12, с. 11].

Учитывая сложность и многоуровневость процесса управления образовательной организацией, в том числе дошкольной, широкий круг задач и высокие требования к профессиональным компетенциям, современным руководителям практически невозможно в одиночку полноценно справиться с этими вызовами. Следовательно, в первую очередь, руководитель сегодня должен уметь формировать компетентную команду, эффективно делегировать полномочия и выстраивать оптимальную структуру управления для достижения целей организации. Так, Ю.К. Бабанский отмечает, что грамотное делегирование улучшает качество управления и повышает удовлетворённость сотрудников результатами своей работы. О.В. Чурсинова также указывает на важность делегирования полномочий как ведущей компетенции современного руководителя. По ее мнению делегирование полномочий является эффективным инструментом управления, улучшающим качество деятельности руководителя и подчиненных, позволяющим освободить время для более важной работы, повышающим инициативность подчиненных, их уверенность в себе, расширяющим сферу их ответственности [43].

Важнейшими составляющими эффективной деятельности руководителя в сфере образования, обеспечивающими своевременное выполнение всех необходимых задач в полной мере, в современных условиях становятся также оптимизация и рационализация управленческих процедур.

В своих фундаментальных исследованиях Ю.К. Бабанский углубленно исследует категорию оптимизации, широко применяя данное понятие к различным процессам в управлении современной образовательной организацией, а также к педагогическому процессу. Им подчеркивается необходимость разумного сочетания различных приемов и методов, выбора наилучших путей достижения поставленных целей при минимальных затратах сил и средств. Концепция оптимизации в подходе Ю.К. Бабанского служит залогом повышения эффективности управления образовательным учреждением и повышения качества педагогического процесса [32].

И.Б. Едакова, в свою очередь, подчеркивает важность оптимизационного подхода в дошкольном образовании, указывая на необходимость выработки единой концепции качества дошкольного образования и введения критериев оценки качества дошкольного образования, обеспечивающих повышение эффективности работы организаций [11].

Реальная практика показывает, что повышение эффективности деятельности образовательной организации, а том числе дошкольной, в сегодняшних условиях может быть достигнуто также за счёт внедрения идей рационального управления, ориентированных на принципы бережливого производства. Использование этой концепции в образовании предполагает непрерывное совершенствование методов работы и личной эффективности непосредственно руководителя, а также сотрудников и обучающихся.

По мнению З.А. Федосеевой, концептуально-методологическая идея применения бережливых технологий в образовании предполагает признание способности образовательной системы к саморазвитию, которое достигается не только за счет внешних поступлений (финансовых, информационных, энергетических), но и посредством эффективного использования ее внутренних ресурсов и потенциала [13].

Публикации целого ряда авторов освещают результаты внедрения в практику деятельности образовательных организаций проектов, основанных на принципах бережливого производства. К ним можно отнести И.В. Орлову, З.А. Федосееву, О.С. Шумилову, О.В. Бережнову и О.Г. Владимирову, А.А. Максименко, Г.А. Репринцеву и Е.Н. Бабкину, а также А.М. Петровского, С.А. Баланову и Д.М. Мельцаева. Они демонстрируют, что применение принципов бережливого производства в образовательных организациях приносит ощутимый эффект: повышается эффективность административных процессов, улучшается качество предоставляемых образовательных услуг, снижаются неоправданные затраты времени и ресурсов.

Практический опыт внедрения бережливых технологий в образовательные организации Челябинской области наглядно представлен в рамках проекта «Бережливое образование», реализуемого с 2021 года как часть масштабного регионального проекта «Эффективный регион». Основная цель проекта внедрения бережливых технологий в системе образования Челябинской области – формирование образовательной среды для воспитания бережливой личности с раннего возраста, решения актуальных задач подготовки кадров, владеющих методами и инструментами бережливого производства, обладающих качественно новым мышлением, особым «бережливым» сознанием и владеющих соответствующими компетенциями [13].

Оптимизационные проекты реализуются в образовательных организациях Челябинской области, в том числе дошкольных, с целью

усовершенствования основных, вспомогательных и обеспечивающих процессов. Налажен обмен лучшими практиками среди педагогических и руководящих работников ДОО и тиражирование особо успешных проектов. Практика подтверждает, что реализация проектов по оптимизации различных процессов в ДОО неизменно приводит к существенному повышению результативности и эффективности деятельности.

Исходя из вышеизложенного, представляется возможным сделать вывод о том, что деятельность руководителя ДОО в современных условиях носит ярко выраженный мультидисциплинарный характер. Она отличается повышенной интенсивностью и требует владения широким кругом знаний, умений и навыков, а также наличия практического опыта. Большое значение приобретает формирование эффективной команды управления и грамотное делегирование полномочий. Вместе с тем успешное решение всего спектра задач по управлению ДОО невозможно без активного использования руководителями оптимизационного подхода и идей рационального управления, ориентированных на принципы бережливого производства и способствующих повышению эффективности работы организации путем упорядочивания управленческих процессов.

1.3 Организационные условия рационализации деятельности руководителя дошкольной образовательной организации

Проведенное теоретическое исследование проблемы рационализации деятельности руководителя ДОО позволило выделить следующие организационные условия:

- разработка информационной системы управления дошкольной образовательной организацией;
- внедрение бережливых и цифровых технологий в управление дошкольной образовательной организацией.

Дадим им краткую характеристику.

Первое условие – разработка информационной системы управления дошкольной образовательной организацией.

Ярко выраженная тенденция информатизации современного общества диктует необходимость все более широкого использования информационно-коммуникационных технологий в сфере образования, как в образовательном процессе, так и в процессах управления. Так, Е. В. Грязнова отмечает, что процесс оптимизации системы образования основывается на информатизации, что требует изменения принципов управления [25].

П.С. Краснов в своем исследовании утверждает, что управление образовательным учреждением становится более эффективным, если руководители обеспечены достаточно полной и достоверной информацией об управляемом объекте; более четко определены центры формирования и система передачи информации (каналы связи), процесс принятия решений основан на преимуществах, которые предоставляют информационно-коммуникационные технологии [18].

Согласно Большой российской энциклопедии информационные технологии – это совокупность методов, программно-технических и технологических средств, обеспечивающих сбор, накопление, обработку, хранение, представление и распространение информации, а также автоматизацию управления бизнес-процессами организаций, проектирования и производства различного оборудования [3].

Информационно-коммуникационные технологии расширяют понятие информационных технологий, добавляя в него коммуникационный компонент, соединяя обработку информации с возможностями быстрой передачи данных и обеспечением дистанционного взаимодействия.

Согласно Малюковой О.В. информационно-коммуникационные технологии – это совокупность технических устройств и установленных на

них программ, интегрированных для сбора, обработки, хранения, распространения, преобразования, отображения и использования информации. Для этого применяются компьютерные системы, включающие аппаратное и программное обеспечение, а также сетевые технологии для обмена информацией [22].

Ключевым элементом информационно-коммуникационных технологий является информационная система, которая позволяет воплощать в жизнь фундаментальные концепции и основные принципы этой области знаний. Именно через информационные системы происходит непосредственное применение теоретических подходов и методологических установок, обеспечивая эффективное использование данных и управление ими в условиях реальной деятельности организаций.

В современных условиях образовательная организация представляет собой целостный механизм, включающий в себя различные элементы и подсистемы, направленный на реализацию поставленных стратегических задач. Сегодняшние реалии предполагают применение понятий из области бизнеса: бизнес-процессы, ресурсы, показатели качества, потребители услуг и партнеры. Управление образованием выходит на качественно иной уровень, ставя перед руководителями задачу грамотно распоряжаться ресурсами и совершенствовать внутренние процедуры. О. А. Омаров утверждает, что создание информационной системы, которая автоматизирует основные процессы, такие как управление учебным процессом, административное управление, управление информационными технологиями, является одним из важных шагов для оптимизации и автоматизации работы образовательного учреждения [29].

В Федеральном законе Российской Федерации от 27 июля 2006 г. «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» № 149-ФЗ понятие информационная система раскрывается как совокупность содержащейся в базах данных информации и

обеспечивающих её обработку информационных технологий и технических средств.

По мнению Ю. С. Избачкова, под информационной системой следует понимать хранилище данных, в котором предусмотрены такие операции, как ввод, поиск, размещение и выдача информации [26].

Ю. В. Цейтлин ставит акцент на технических средствах и процессах и определяет информационную систему как совокупность данных, программных и технических средств, предназначенных для автоматической обработки информации. В свою очередь М. Б. Смолин, соглашаясь с ним в понимании назначения информационной системы, добавляет важную составляющую – требование выдавать нужную информацию в заданном формате и сроки.

По мнению Н. Е. Сурковой, А. В. Остроуха информационная система представляет собой совокупность организационных, технических, программных и информационных средств, объединенных в единую систему с целью сбора, хранения, обработки и выдачи необходимой информации, предназначенной для обеспечения функционирования объекта деятельности [24].

Наиболее исчерпывающее, на наш взгляд, определение дает информационной системе М. Р. Когаловский, предлагая помимо данных, программ, аппаратного обеспечения и людских ресурсов, включать в нее коммуникационное оборудование, лингвистические средства и информационные ресурсы [46].

В целях настоящего исследования представляются оптимальными следующие ведущие принципы, лежащие в основе построения различных информационных систем управления образовательным учреждением, сформулированные П.С. Красновым:

1. Принцип системного подхода. Предполагает системный анализ, выделение структурных элементов, внутренних связей и взаимосвязей, позволяющих рассматривать организацию как систему.

2. Принцип модульного структурирования информации. Предполагает представление информации в целостном виде, обеспечивающем достаточный инструментарий для реализации управленческих функций.

3. Принцип модификации, дополнения и постоянного обновления. Предполагает возможность расширения, обновления и пополнения системы дополнительными показателями с целью ее изменения.

4. Принцип адекватности. Предполагает соответствие системы по своей сложности, структуре и функциям тем условиям, в которых она функционирует, и тем требованиям, которые к ней предъявляются.

5. Принцип оптимальности информационной системы. Предполагает предоставление необходимой и достаточной информации для управления образовательным учреждением.

6. Принцип совместного использования данных. Предполагает использование одних и тех же данных несколькими пользователями в виде, удобном для применения [18].

Центральной составляющей информационной системы как интегрированного инструмента анализа и принятия решений чаще всего становится банк (хранилище) данных. О. В. Логиновский, А. Л. Шестаков, А. А. Шинкарев А. А. выделяют его функции: накопление информации, поступающей из различных источников, и предоставление удобного интерфейса для извлечения и анализа этих данных [21].

Для описания первого организационного условия исследовательской работы мы посчитали целесообразным разработать структурную модель информационной системы управления ДОО. Целью данной системы является оптимизация обмена информацией внутри ДОО, что способствует улучшению управляемости различных процессов благодаря правильной организации информационных потоков и повышению эффективности взаимодействия между ее участниками.



Рисунок 1 – Структурная модель информационной системы управления ДОО

Описание модели.

1. Целевой блок модели разработан исходя из общественного запроса, выраженного национальным проектом «Производительность труда» и федеральным проектом «Цифровая образовательная среда». Этот социальный заказ стал фундаментом для постановки цели – создания информационной системы управления ДОО в соответствии с ведущими принципами: системного подхода, модульного структурирования информации, модификации, дополнения и постоянного обновления, адекватности, оптимальности информационной системы и совместного использования данных.

2. Содержательный блок описывает основные компоненты информационной системы управления ДОО. Это персонал, информационные ресурсы, информационные технологии, технические средства и технологии коммуникации.

3. Организационный блок содержит механизмы взаимодействия компонентов информационной системы, обеспечивающие ее эффективное функционирование.

4. Результативный блок отображает итог – разработка информационной системы управления приводит к повышению эффективности управленческой деятельности руководителя ДОО и содержит основные критерии рациональной управленческой деятельности: эффективное управление ресурсами, оперативность и гибкость управления, результативность деятельности.

Представим характеристику второго условия – внедрение бережливых и цифровых технологий в управление дошкольной образовательной организацией.

Современные аспекты социально-экономического и цифрового развития общества обусловили острую потребность в новых подходах к управлению. Широкое распространение и признание в настоящее время получила концепция бережливого производства, ключевую роль в

реализации которой играют бережливые технологии (Lean Production). Основная задача этого подхода – добиться более эффективного управления через улучшение рабочих процессов, что включает в себя решение возникающих проблем, устранение нежелательных потерь и обнаружение скрытых возможностей для роста.

Внедрение бережливых технологий является сегодня ключевым и перспективным направлением модернизации российского образования. Актуальность их внедрения в образовательных организациях широко обсуждается в научной литературе и подчеркивается в работах С.А. Аверина, М.В. Владыка, М.С. Старикова, И.В. Чистникова, С.А. Максимовой, Э.А. Игнатъевой и др.

Реализация таких технологий, по мнению Ю.А. Чичерина и А.Н. Гараниной позволяет достичь следующих преимуществ: устранение ненужных затрат, экономия средств, создание технологически инновационной образовательной среды [42].

И. А. Волкова в результате своих исследований выделяет следующие направления применения бережливости в современных образовательных организациях: улучшение образовательных процессов, повышение эффективности деятельности образовательной организации, повышение качества образования; сокращение временных и финансовых потерь [7].

Н.С. Давыдова отмечает динамику в восприятии бережливого производства. Если раньше оно фокусировалось на минимизации потерь и раскрытии потенциала организации, то теперь же акцент сместился на развитие «бережливой личности» и создании среды, способствующей ее формированию [38].

А. С. Царенко и О. Ю. Гусельникова также подчеркивают, что «формирование бережливого мышления» выступает в качестве основополагающего фактора, без которого невозможно эффективное внедрение бережливых технологий [40].

В научных трудах уделяется значительное внимание изучению разнообразных инструментов бережливого производства, анализируя их как в теоретическом ключе, так и с точки зрения реального использования в образовательной сфере, принимая во внимание ее специфику.

С.О. Дубленкова и А.Д. Сорокина отмечают, что базовыми инструментами, обеспечивающими внедрение бережливого производства в образовательных организациях, являются стандартизация работы, организация рабочего пространства («5S»), визуализация и защита от непреднамеренных ошибок («Рока-Йоке») [10].

По мнению Ю.А. Чичерина и А.Н. Гаранина, наиболее подходящими для внедрения в образовательных организациях инструментами и методами бережливого производства являются канбан-доски, системный метод организации рабочего места («5S»), построение причинно-следственной диаграммы (диаграммы К. Исикавы), а также применение инструмента обеспечения реальных улучшений на основе стратегических целей (Хосин Канри) [42].

Приведем описание бережливых технологий, применяемых в процессах управления деятельностью образовательных организаций в сводной таблице (таблица 2).

Таблица 2 – Описание бережливых технологий, применяемых в образовательных организациях

№ п/п	Бережливые технологии	Описание технологии
1	Вытягивающая система (Kanban)	основана на принципе запуска любого процесса только по мере реальной потребности, что минимизирует лишние затраты
2	Постоянное улучшение (Kaizen)	постоянное стремление к улучшению всех процессов и видов деятельности организации путём небольших, регулярных усовершенствований, инициированных каждым сотрудником
3	Метод Киплинга (5W1H)	помогает разобраться в причинах проблем и найти пути их устранения путем последовательного ответа на шесть ключевых вопросов: кто, что, где, когда, почему и как

Продолжение таблицы 2

№ п/п	Бережливые технологии	Описание технологии
4	Картирование	визуализация и анализ всех этапов потока создания ценности продукта или услуги с целью выявления и устранения потерь
5	Система «5S»	методика организации рабочего пространства и процессов, направленная на повышение эффективности и снижение потерь через пять шагов: сортировку, соблюдение порядка, чистоту, стандартизацию и совершенствование
6	Стандартизированная работа	установление четких, проверенных и документированных правил выполнения каждой операции для минимизации ошибок
7	Потери (Muda)	ненужные действия и процессы, создающие дополнительную нагрузку и не добавляющие ценности конечному продукту или услуге, устранение которых повышает эффективность организации
8	Защита от ошибок (Poka-Yoke)	система предотвращения дефектов и ошибок заранее, путем проектирования процессов таким образом, чтобы сделать ошибку физически невозможной или немедленно заметной
9	Пирамида проблем (Дилтса)	метод анализа и решения проблем, который помогает последовательно рассматривать вопросы от поверхностных симптомов до глубинных убеждений и миссии организации, устраняя первопричины трудностей
10	Планирование (Heijunka)	равномерное распределение нагрузки на организацию для обеспечения стабильности и предсказуемости работы
11	Система «5 «Почему?»»	метод поиска корневой причины проблемы путем последовательного задавания вопроса «почему?» минимум пять раз, что позволяет устранить первоисточник неполадок и предотвратить их повторение
12	Анализ узких мест (Bottleneck analysis)	метод выявления и устранения участков в производственном или операционном процессе, ограничивающих общую производительность
13	Автономизация (Jidoka)	принцип немедленной остановки процесса при обнаружении дефекта или отклонения, позволяющий быстро выявлять и исправлять недостатки
14	Андон (Andon)	система сигнализаций и индикаторов, позволяющая мгновенно оповещать о проблемах в производстве или процессах, обеспечивая быстрое реагирование и устранение сбоев
15	Определение ценности продукта (Value)	создание продуктов и услуг, соответствующих потребностям, исключая любые затраты и усилия, не представляющих ценности для заказчика

Ряд исследователей придерживаются мнения, что развитию бережливых технологий в настоящее время помогают цифровые технологии.

Д.Н. Баранов трактует понятие цифровые технологии как совокупность технологий, применяемых для сбора, хранения, обработки, поиска, передачи и представления данных в цифровом виде, посредством использования компьютера и информационных сетей [2].

С.В. Лазарев отмечает, что благодаря цифровым технологиям, организации могут измерять и отслеживать гораздо больше аспектов своей работы, чем при ручных методах. Такой масштабный сбор данных обеспечивает более глубокое понимание возникающих проблем, их своевременное выявление и принятие решений на основе полной картины [19].

По мнению Е.В. Слепцовой и А.А. Унру, объединение цифровых и бережливых технологий формирует концепцию «цифрового бережливого производства» [34]. В.А. и А.Н. Левенцовы также выступают за интеграцию технологий и подчеркивают значимость этого процесса [20].

Согласно Л.В. Верменниковой, А.Н. Лупишко, Д.В. Веселовой бережливое производство предоставляет средства для глубокого анализа и выявления коренных причин проблем. Цифровизация же, в свою очередь, открывает путь к существенному повышению эффективности этих улучшений, трансформируя организационные процессы. Объединение этих технологий создает синергетический эффект, который превосходит сумму их индивидуальных преимуществ. В результате наблюдается ускорение процессов, снижение числа ошибок и повышение общей эффективности [6].

Для оценки потенциала применения бережливых и цифровых технологий в деятельности образовательной организации представим результаты анализа в формате таблицы (таблица 3).

Таблица 3 – Потенциал применения бережливых и цифровых технологий в управлении образовательной организацией

Решаемые задачи	Бережливые технологии	Цифровые технологии
Организация деятельности		
Создание оптимальной организационной структуры	Вытягивающая система (Kanban) Постоянное улучшение (Kaizen) Метод Киплинга (5W1H) Картирование	Локальная сеть (разграничение доступа)
Организация рабочего места сотрудников	Система «5S» Стандартизированная работа Постоянное улучшение (Kaizen) Вытягивающая система (Kanban) Стандартизированная работа Метод Киплинга (5W1H)	Автоматизация рабочего места, подключенного к локальной сети. Электронный документооборот. Оптимизация и стандартизация рабочих процессов (локальные акты, инструкции, электронные формы основных документов)
Повышение скорости и точности передачи информации	Вытягивающая система (Kanban) Потери (Muda) Стандартизированная работа Защита от ошибок (Рока-Йоке)	Локальная сеть Инструменты коммуникации (мессенджеры, электронная почта, видеоконференцсвязь)
Сокращение количества ненужных действий	Стандартизированная работа Потери (Muda) Пирамида проблем (Дилтса) Защита от ошибок (Рока-Йоке)	Электронный документооборот
Планирование, контроль и анализ деятельности организации		
Детализация планирования по задачам и исполнителям	Планирование (Heijunka) Вытягивающая система (Kanban) Метод Киплинга (5W1H) Картирование	Автоматизация процесса планирования (электронные таблицы, календарные предложения)
Отслеживание выполнения плана, выявление отклонений от запланированных показателей	Методы наблюдения (визуализация) Постоянное улучшение (Kaizen) Метод Киплинга (5W1H) Картирование Система «5 «Почему?»»	Визуализация исполнения задач (диаграммы Ганта, ментальные карты)
Выявление рабочих мест/зон, где наиболее часто возникают потери	Система «5 «Почему?»» Анализ узких мест (Bottleneck analysis) Потери (Muda) Метод Киплинга (5W1H) Пирамида проблем (Дилтса)	Уменьшение времени сбора и обработки массивов информации, анализ (мессенджеры, электронная почта, Яндекс Формы, Яндекс.Документы).
Увеличение скорости получения информации о результатах работы и их учет	Автономизация (Jidoka) Андон (Andon) Вытягивающая система (Kanban) Метод Киплинга (5W1H) Стандартизированная работа Защита от ошибок (Рока-Йоке)	Информационно-аналитические системы (облачные технологии, электронные таблицы Microsoft Excel, базы данных, Яндекс Формы).

Подводя итог, важно отметить, что внедрение бережливых технологий способствует существенному улучшению работы образовательных организаций, повышая их общую эффективность, оптимизируя управление, путем устранения различных непродуктивных моментов – временных потерь, незавершенных задач, документальных ошибок, дублирования работы, избыточных шагов в процедурах, ненужных перемещениях документов и прочее. При этом сочетание бережливых и цифровых технологий в управлении образовательными организациями представляется особенно перспективным, поскольку оно создает значительное взаимное усиление технологий: ускоряет процессы, минимизирует ошибки и значительно повышает производительность.

Выводы по первой главе

Анализ научной литературы позволил уточнить основные понятия исследования – «управление», «управление образовательными организациями», «рационализация», «эффективность». Мы пришли к выводу, что управление образовательной организацией представляет собой интегрированную деятельность по управлению особым объектом – многоуровневой структурой, включающей в себя различные элементы и подсистемы: образовательный процесс, субъектов образовательной деятельности, взаимоотношения, появляющиеся в процессе образовательной деятельности, а также систему управления, которая обеспечивает синтез компонентов системы образования, её развитие и совершенствование. Учитывая специфику и сложность управляемого объекта мы считаем, что рационализация, как целесообразный процесс преобразований, характеризующийся прогрессивными изменениями, безусловно, является неотъемлемым элементом управления образовательной организацией, призванным способствовать повышению эффективности деятельности.

Обращение к теоретическим исследованиям, изучающим сущностные характеристики понятия «управление дошкольной образовательной организацией», позволило выявить ключевые особенности данного процесса в современных условиях. К ним мы отнесли:

- специфику современных условий труда: высокую интенсивность труда и стрессовую нагрузку, дефицит ресурсов и времени, увеличение числа коммуникативных контактов и объема поступающей информации;

- необходимость высокого уровня компетентности руководителя: владение обширными знаниями, навыками и умениями, в том числе умением формировать компетентную команду административного управления и выстраивать ее эффективную работу, грамотно делегируя полномочия;

- обоснованную необходимость обязательной оптимизации и рационализации управленческих процедур, обеспечивающих своевременное и полное выполнение всех задач в рамках управленческой деятельности.

Выделенные нами организационные условия, обеспечивающие рационализацию деятельности руководителя ДОО, направлены на повышение эффективности функционирования организации, оптимизацию процессов управления. Нами разработана и описана структурная модель информационной системы управления ДОО, результатом внедрения которой является повышение эффективности управленческой деятельности руководителя ДОО. Также нами рассмотрены бережливые и цифровые технологии, применяемые в управлении образовательными организациями. При этом мы отмечаем, что сочетание этих технологий представляется особенно перспективным, поскольку обеспечивает взаимное усиление и приводит к ускорению рабочих процессов, уменьшает вероятность ошибок и существенно увеличивает эффективность труда.

ГЛАВА 2. АПРОБАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ УСЛОВИЙ РАЦИОНАЛИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Изучение особенностей организации управленческой деятельности в дошкольной образовательной организации

Представленные в первой главе результаты теоретического исследования проблемы рационализации деятельности руководителя ДОО позволили сформулировать необходимые организационные условия, реализация которых позволит повысить эффективность управленческой деятельности руководителя ДОО.

Мы предположили, что рационализация деятельности руководителя дошкольной образовательной организации обеспечивается реализацией следующих организационных условий:

- 1) разработка информационной системы управления дошкольной образовательной организацией;
- 2) внедрение бережливых и цифровых технологий в управление дошкольной образовательной организацией.

Цель эмпирического исследования: апробация и подтверждение эффективности использования организационных условий рационализации деятельности руководителя ДОО.

Исходя из цели экспериментальной работы, нами были сформулированы следующие задачи:

1. Описать особенности организации управленческой деятельности в ДОО на констатирующем этапе.
2. Реализовать организационные условия рационализации деятельности руководителя ДОО.
3. Осуществить анализ эффективности реализации предложенных организационных условий рационализации деятельности руководителя ДОО.

Эмпирическое исследование проводилось в три этапа на базе муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад №17 г. Челябинска» (далее – МАДОУ «ДС №17 г. Челябинска»):

- констатирующий этап (декабрь 2023 г. – май 2024 г.);
- формирующий (сентябрь 2024 г. – февраль 2025 г.);
- контрольный (март – июнь 2025 г.).

На констатирующем этапе осуществлялся подбор методик и первичная диагностика причин, препятствующих руководителю и сотрудникам ДОО эффективно выполнять свои обязанности с минимальной потерей времени и ресурсов.

На формирующем этапе мы реализовали организационные условия рационализации деятельности руководителя ДОО в соответствии с гипотезой исследования.

На контрольном этапе проводилась повторная диагностика, осуществлялся анализ и интерпретация результатов диагностического исследования, сформулировались выводы.

В ходе экспериментальной работы были использованы следующие методики диагностики причин непродуктивного расходования рабочего времени и снижения общей эффективности деятельности:

- 1) методика диагностики личностных дезорганизаторов времени О.В. Кузьминой (Приложение 1);
- 2) методика диагностики «Анализ жизненных помех» Л. Зайверта (Приложение 2);
- 3) беседа с руководителем ДОО.

Цель методики диагностики личностных дезорганизаторов времени О.В. Кузьминой – анализ индивидуально-типологических и личностных характеристик, обуславливающих различную скорость и продуктивность работы и препятствующих эффективной организации деятельности с минимальными затратами времени.

Согласно этой методике опрашиваемому предлагается оценить степень наличия перечисленных в анкете причин по шестибалльной шкале: от 1 балла – отсутствует, до 6 баллов – встречается часто.

Структура методики представлена пятью шкалами: шкала ценностно-смысловых дезорганизаторов, шкала мотивационных дезорганизаторов, шкала организационных дезорганизаторов, шкала эмоциональной апатии, шкала эмоционального напряжения.

В анкетировании приняли участие заведующий МАДОУ «ДС №17 г. Челябинска» и 8 специалистов из числа административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала, обеспечивающих руководителя организации информацией для принятия управленческих решений и участвующих в управлении в рамках своих полномочий: заместитель заведующего по учебно-воспитательной работе (далее – УВР), заместитель заведующего по административно-хозяйственной работе (далее – АХР), главный бухгалтер, заместитель главного бухгалтера, старший воспитатель, ведущий специалист по кадрам, специалист по охране труда, инструктор по гигиеническому воспитанию.

Представим результаты оценки личностных дезорганизаторов времени, мешающих человеку эффективно работать (методика диагностики личностных дезорганизаторов времени О.В. Кузьминой), в таблице (таблица 4).

Таблица 4 – Результаты оценки личностных дезорганизаторов времени

№ п/п	Шкала	Общий балл	Уровень
1	Ценностно-смысловые дезорганизаторы	71	низкий
2	Организационные дезорганизаторы	145	высокий
3	Мотивационные дезорганизаторы	80	средний
4	Эмоциональная апатия	86	средний
5	Эмоциональная напряженность	162	высокий

Наглядно представим полученные результаты диагностики графически с помощью диаграммы (рисунок 2).

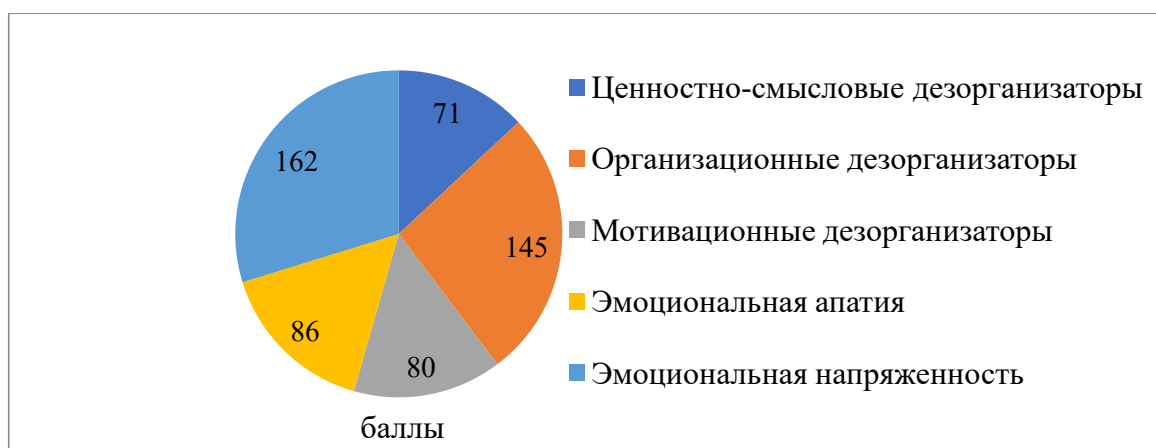


Рисунок 2 – Результаты оценки личностных дезорганизаторов времени, мешающих человеку эффективно работать (по О.В. Кузьминой)

Низкий уровень выраженности ценностно-смысловых дезорганизаторов указывает на высокую осознанность сотрудников, четко осознающих свои жизненные цели и перспективы. Средняя выраженность мотивационных дезорганизаторов и эмоциональной апатии демонстрирует умеренное присутствие усталости, апатии и равнодушия к задачам, сохраняя, однако, достаточное стремление к достижению результатов.

Основными факторами, деструктивно влияющими на деятельность сотрудников ДОО, согласно проведенной диагностике, являются организационные дезорганизаторы и эмоциональная напряжённость. Организационные дезорганизаторы характеризуют техническую сторону деятельности и позволяют оценить способности правильно планировать работу, сохранять концентрацию и бороться с прокрастинацией. Шкала эмоционального напряжения позволяет определить степень выраженности чувства эмоционального напряжения при работе, ограниченности и нехватки времени.

К числу наиболее часто встречающихся организационных дезорганизаторов сотрудники отнесли «несобранность (постоянное откладывание дел на потом)» (67 % опрошенных), «неумение длительно сосредоточиваться и работать над одной проблемой» (56 %), «непоследовательность действий при работе» (44 %). К числу наиболее часто встречающихся дезорганизаторов эмоциональной напряженности –

«чувство сжатости, ограниченности времени» (89 %), «чувство острой нехватки времени» (78 %), «чувство постоянной спешки» (56 %).

Чувство эмоционального напряжения работника, вызванное нехваткой времени, и трудности с грамотным планированием задач, поддержанием концентрации внимания и преодолением привычки откладывать дела на потом представляют собой взаимосвязанные явления, когда причины и последствия способны обмениваться ролями. Однако в целом, дезорганизирующие проявления, обусловленные напряжением, как правило, становятся более выраженными в условиях, когда повышается потребность в четком структурировании работы.

Таким образом, на основании проведенной диагностики можно сделать заключение о целесообразности повышения уровня структурированности и упорядочивания рабочих процессов в ДОО, а также оптимизации использования временных ресурсов.

С целью уточнения особенностей организационных дезорганизаторов деятельности дополнительно применена методика диагностики «Анализ жизненных помех» Л. Зайверта, которая позволяет уточнить и расширить перечень «помех», препятствующих человеку работать эффективно.

Аналогично предыдущей методике участникам опроса также было предложено оценить степень наличия перечисленных в анкете причин по шестибалльной шкале: от 1 балла – отсутствует, до 6 баллов – встречается часто. Структура методики представлена пятью шкалами: шкала дезорганизаторов целеполагания, шкала организационных дезорганизаторов, шкала дезорганизаторов взаимодействия, шкала информационных дезорганизаторов, шкала дезорганизирующих личностных особенностей.

Представим результаты оценки дезорганизаторов времени (методика диагностики «Анализ жизненных помех» Л. Зайверта) в таблице (таблица 5).

Таблица 5 – Результаты оценки дезорганизаторов времени

№ п/п	Шкала	Общий балл	Уровень
1	Дезорганизаторы целеполагания	71	низкий
2	Организационные дезорганизаторы	150	средний
3	Дезорганизаторы взаимодействия	218	высокий
4	Информационные дезорганизаторы	364	высокий
5	Дезорганизующие личностные особенности	73	средний

Наглядно представим полученные результаты диагностики графически с помощью диаграммы (рисунок 3).

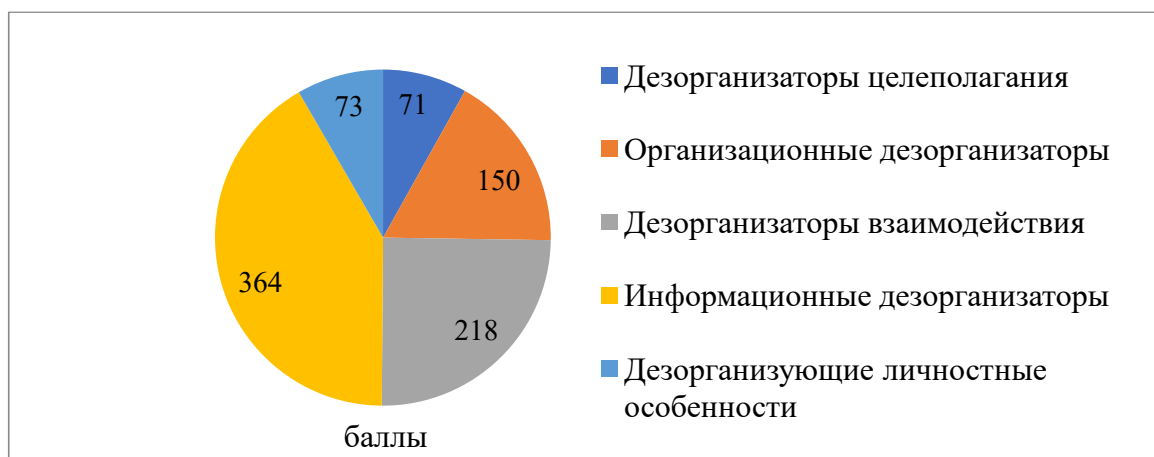


Рисунок 3 – Результаты оценки дезорганизаторов времени (по Л. Зайверту)

Подтверждая результаты предыдущей диагностики, низкий уровень шкалы дезорганизаторов целеполагания в данном случае свидетельствует о высоком уровне осознанности и заинтересованности сотрудников ДОО в своей профессиональной деятельности. Им присущи четкая постановка целей, ясное видение приоритетов, глубокое понимание стоящих задач и наличие активной мотивации к выполнению работы.

Существенно не влияют на результативность деятельности и дезорганизующие личностные особенности сотрудников ДОО (границы среднего уровня – 73-144 балла, общий балл уровня – 73). Это свидетельствует о том, что у сотрудников в незначительной степени проявляются такие личностные качества, как неспособность отказать окружающим, потеря времени на пустые разговоры, чрезмерная разговорчивость и поспешность в действиях, ведущая к ошибкам и снижению качества работы.

Шкала организационных дезорганизаторов в этой методике коррелирует с аналогичной шкалой предшествующей методики и также описывает навыки, необходимые для эффективного выполнения задач, включая планирование, концентрацию и самодисциплину. Средний уровень выраженности организационных дезорганизаторов свидетельствует о присутствии у сотрудников отдельных нарушений в организации труда и личного времени. В качестве причин, ведущих к потерям времени и личной неэффективности, опрашиваемые указали: «попытка слишком много сделать за один раз» (28 баллов из 54 возможных), «плохое планирование трудового дня» (27 баллов из 54 возможных), «синдром «откладывания»» (27 баллов из 54 возможных).

Высокий уровень выраженности согласно проведенной диагностике по данной методике имеют дезорганизаторы взаимодействия. В целом в данной шкале рассматриваются следующие причины неэффективности: недостатки кооперации или разделения труда, затяжные совещания, недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям, отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь, слишком редкое делегирование (перепоручение) дел, недостаточный контроль за перепорученными делами. Среди перечисленных наибольшие баллы (оценка 5-6) были отданы отсутствию связи (коммуникации) или неточной обратной связи (78 % опрошенных) и недостаткам кооперации или разделения труда (44 %).

В контексте нашего исследования в данной методике выделяется своей подробностью и особой значимостью шкала информационных дезорганизаторов, поскольку характеризует эффективность работы с информацией и условия, необходимые для продуктивной деятельности. 4 из 10 представленных причин в этой шкале были оценены опрошенными максимально высоко (5-6 баллов): «незапланированные посетители» (100 % опрошенных), «отрывающие от дел телефонные звонки» (67 %), «неорганизованная, плохо структурированная система хранения и

обработки данных» (67 %), «поиски записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров, информации» (56 %).

Высокие баллы по данной шкале свидетельствуют о том, что сотрудники ДОО погружены в переизбыток информации, часто отвлекаются на посторонние факторы (телефонные звонки, визитёры, шум). Кроме того, присутствуют проблемы с полнотой и своевременностью поступления информации, напрасными временными затратами.

В итоге результаты диагностики по методике «Анализ жизненных помех» Л. Зайверта не только подтвердили, но и дополнили выводы методики диагностики личностных дезорганизаторов времени О.В. Кузьминой, указав на необходимость внесения корректив в систему информационного взаимодействия сотрудников ДОО и оптимизацию работы с информацией в целом – от её систематизации и удобства доступа до эффективного использования накопленных данных.

Дополнительно, с целью расширения диагностических данных, полученных в ходе анкетирования по двум вышеперечисленным методикам, нами была организована конструктивная беседа с заведующим МАДОУ «ДС №17 г. Челябинска» с целью выявления проблемных зон в управлении ДОО, в отношении которых требуются меры рационализации.

Отправной точкой для структуры беседы стал профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)», определяющий ключевые направления, заслуживающие пристального внимания и обстоятельного обсуждения.

Из всего перечня трудовых функций руководителя ДОО заведующий МАДОУ «ДС №17 г. Челябинска» выделила администрирование деятельности как наиболее проблематичную задачу, требующую значительных усилий и ресурсов.

Ежедневно в ДОО поступает огромное количество писем, приказов и распоряжений, причем значительная часть из них требует срочного реагирования. Объем официально регламентированной документации, отчетности и проводимых проверок достигает значительной величины, что смещает акценты управленческой деятельности от непосредственного обеспечения нужд воспитанников и педагогического персонала в сторону выполнения бюрократических процедур. Вследствие этого значительная доля рабочего времени руководителя ДОО расходуется на оформление бумаг, уменьшая долю ресурсов, направляемых на осуществление собственно образовательной и воспитательной деятельности.

При этом ограниченность бюджетного финансирования препятствует включению в штатное расписание дополнительных единиц (например, заместителя заведующего по развитию), что лишает возможности снять значительную часть нагрузки с руководителя ДОО и высвободить его время для более эффективного выполнения управленческих функций.

По результатам беседы мы определили контрольный процесс, на примере которого в рамках нашего исследования возможно оценить первоначальные временные затраты и отследить их динамику в ходе внедрения предлагаемых организационных условий – формирование и предоставление информации о численности воспитанников ДОО.

Численность воспитанников выступает ключевым показателем жизнедеятельности ДОО, неизменно присутствующим в каждом отчете и отражающим реальную активность и масштабы её работы. В ходе ежедневной деятельности руководителю и сотрудникам ДОО приходится предоставлять информацию по контингенту детей в различных разрезах: по полу, возрасту и т.д. Такая информация требуется практически всей административной команде ДОО: непосредственно руководителю ДОО для формирования комплектационных списков, заместителю заведующего по УВР, старшему воспитателю для составления сетки занятий, заместителю заведующего по АХР для паспортов безопасности,

бухгалтерам для заполнения статистической отчетности и отчетности по посещаемости и питанию, инструктору по гигиеническому воспитанию для уточнения графика профилактических прививок и т.д.

В качестве примера нами были оценены временные затраты на формирование показателя «Общая численность воспитанников в возрасте 5-ти лет по состоянию на текущую дату, в том числе девочек» (включая оба здания МАДОУ «ДС №17 г. Челябинска» – основное и филиал).

Первоначально формирование этого показателя было возможно двумя способами:

1) путем изучения личных дел воспитанников на бумажном носителе, хранящихся в кабинете заведующего МАДОУ «ДС №17 г. Челябинска», – время формирования показателя по данным хронометража составило 28 минут;

2) выгрузки данных из государственной информационной системы «Образование Челябинской области» («Сетевой город») и дальнейшей доработки полученной информации (объединения данных по разным зданиям в один массив и вычисления возраста детей) – время формирования показателя по данным хронометража составило 13 минут.

То есть в первоначальных условиях сотруднику ДОО требуется от 13 до 28 минут на поиск и получение данных по одному важному отчетному показателю. Такие временные затраты нельзя назвать приемлемыми, следовательно, процесс поиска и формирования отчетных данных по численности воспитанников настоятельно требует существенной оптимизации и корректировки.

Таким образом, результаты констатирующего этапа исследования говорят о необходимости рационализации управленческой деятельности МАДОУ «ДС №17 г. Челябинска», более эффективной ее организации в части оптимизации процедур взаимодействия между сотрудниками, систематизации работы с информацией, а также сокращения временных затрат на административные процедуры – подготовку различной

отчетности и документации. На основании полученных результатов был организован процесс разработки информационной системы управления ДОО, а также внедрение бережливых и цифровых технологий в управление ДОО на формирующем этапе исследования.

2.2 Реализация организационных условий рационализации деятельности руководителя дошкольной образовательной организации

На формирующем этапе исследовательской работы проводились мероприятия по реализации условий, описанных в гипотезе исследования – рационализация деятельности руководителя дошкольной образовательной организации будет обеспечиваться, если реализовать следующие организационные условия:

- разработать информационную систему управления дошкольной образовательной организацией;
- внедрить бережливые и цифровые технологии в управление дошкольной образовательной организацией.

Разработка информационной системы управления МАДОУ «ДС №17 г. Челябинска» осуществлялась нами в несколько этапов соответствии со структурной моделью и ведущими принципами, подробно описанными в параграфе 1.3 теоретической части исследования.

Первоочередным мероприятием стало определение оптимального круга участников информационной системы управления ДОО, так как превышение их необходимого числа может вызвать целый ряд негативных последствий: переизбыток коммуникаций, путаницу во взаимодействиях, утрату ответственности, замедление принятия решений, а также повышенную вероятность возникновения разногласий и конфликтов.

Помимо непосредственно руководителя ДОО частью системы будет являться ряд работников из числа административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала, выполняющих широкий спектр

функций организации, планирования и контроля, без которых деятельность ДОО невозможна: заместитель заведующего по УВР, заместитель заведующего по АХР, главный бухгалтер, заместитель главного бухгалтера, старший воспитатель, ведущий специалист по кадрам, специалист по охране труда, инструктор по гигиеническому воспитанию.

Следующим этапом стало определение технических средств и характеристик системы, поскольку грамотный выбор технических средств и параметров информационной системы управления является ключевым фактором, определяющим её эффективность, эргономичность и успешность реализации целевых показателей.

МАДОУ «ДС №17 г. Челябинска» состоит из 2-х расположенных отдельных зданий, при этом административный персонал – участники информационной системы управления, располагаются в одном здании. Организация располагает современной технической базой: сотрудники обеспечены всей необходимой функциональной офисной техникой. В связи с этим оптимальным решением стал выбор внутренней локальной сети ДОО в качестве инфраструктурного элемента, обеспечивающего физический доступ, объединяющего разные модули и рабочие места сотрудников. Локальная сеть ДОО служит каналом передачи данных между компонентами системы, обеспечивая быстрый и безопасный обмен информацией между пользователями, что позволяет эффективно поддерживать процессы управления и принятия решений. В этом случае нами была применена технология «Цифрового бережливого производства» – использование локальной сети с разграничением прав доступа участников для создания оптимальной организационной структуры управления.

При проектировании информационной системы управления ДОО мы провели тщательную работу по определению оптимального объема необходимой информации, обеспечивающего максимальную

эффективность сотрудников. Для каждого участника были установлены четкие границы информирования:

1. Формирование собственной информации: детально зафиксированы виды ключевых сведений, формируемых каждым сотрудником в процессе профессиональной деятельности. Это позволило учесть специфику обязанностей всех участников процесса и зафиксировать именно ту информацию, которую они непосредственно создают.

2. Необходимость внешней информации: также была выявлена потребность каждого сотрудника в информации, генерируемой коллегами или иными источниками. Были определены конкретные типы данных, поступающих извне, необходимые для принятия решений, выполнения должностных функций и подготовки отчетов.

Таким образом, в итоговый перечень нами были включены следующие сведения:

1) численность воспитанников (возраст, пол, группа посещения и др.) по состоянию на текущую дату и сведения об их движении;

2) комплектование за текущий и предыдущий учебный год;

3) информация о кадрах (возраст, пол, должность, категория персонала, стаж, категория (для педагогических кадров) и др.) и сведения об их движении;

4) отчеты по годовой форме федерального статистического наблюдения «Сведения о деятельности организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми» (№85-к) за ряд лет;

5) муниципальные задания за ряд лет;

6) архив приказов по основной деятельности ДОО за последние три года;

7) пакет образцов-макетов основных документов и локальных актов (писем, приказов, инструкций и др.).

Сформированный список показателей стал результатом анализа реальных потребностей сотрудников ДОО, исключив избыточные и ненужные данные, сохранив лишь наиболее значимую и полезную информацию. Именно этот оптимизированный перечень стал основой информационного наполнения создаваемой информационной системы управления, обеспечивая рациональное использование ресурсов и повышение эффективности деятельности.

В процессе этой работы нами были применены следующие ключевые принципы бережливого производства (Lean Manufacturing):

1. Устранение потерь («Muda»). Устранение избытков информации путём строгого ограничения данных, фиксирования только нужной и значимой информации. Избыточные потоки данных устраняются, что соответствует одному из основных принципов бережливости – избавлению от бесполезных действий и потери времени.

2. Определение ценности продукта («Value»). Информация, без которой сотрудники не могут должным образом выполнять свои обязанности, является ценностью. Четкое понимание конкретных нужд и требований каждого сотрудника гарантирует, что созданная система действительно приносит пользу, повышает качество работы и способствует достижению целей.

3. Стандартизация. Оптимизация и стандартизация рабочих процессов (локальные акты, инструкции, электронные формы основных документов) сокращают временные потери на поиск информации, оформление документов, повышая общую эффективность и производительность труда.

В качестве инструмента хранения и наглядного отображения отдельных данных нами были выбраны электронные таблицы Microsoft Excel. Их гибкость и удобство позволяют оперативно обрабатывать большие массивы информации, обеспечивая быстрый доступ к необходимым сведениям посредством сортировки и системы фильтров.

Благодаря этому мы реализовали важнейший принцип современных цифровых технологий – ускорение обработки данных с использованием информационно-аналитических инструментов.

В качестве инструмента оперативной коммуникации и мгновенного взаимодействия участников информационной системы управления ДОО был выбран сервис мгновенных сообщений (мессенджер), имеющий ряд существенных преимуществ перед традиционными средствами связи, такими как электронная почта или телефонные звонки. Расширенные функции отправки файлов, упрощение командного взаимодействия через тематические чаты и сохранение истории сообщений улучшат коммуникацию и повысят эффективность совместной работы участников информационной системы управления ДОО.

Центральным хранилищем данных и единым пространством, откуда каждый участник информационной системы управления ДОО получает необходимую информацию, стал специально созданный информационный банк данных, организованный во внутренней локальной сети учреждения.

Для достижения максимальной эффективности функционирования информационного банка данных было решено внедрить принципы бережливой технологии системы «5S». Эти принципы обеспечивают организацию рабочего пространства таким образом, чтобы минимизировать потери и увеличить продуктивность. В практике функционирования информационного банка данных они были воплощены следующим образом:

1. «Seiri» (Сортируй). В информационном банке данных проводится тщательная классификация данных: вся информация сортируется по категориям, удаляется устаревшая и неиспользуемая информация, оставляя только актуальное и необходимое содержание.

2. «Seiton» (Соблюдай порядок). Разрабатывается структура хранения данных с удобным размещением файлов и папок, устанавливается четкая логика расположения данных для быстрого и удобного поиска нужной информации любым участником системы.

3. «Seiso» (Содержание в чистоте). Регулярно осуществляется проверка банка данных на наличие ошибок, дублей и несоответствующих записей, очистка от мусорных файлов и временных объектов, поддержание чистоты банка данных.

4. «Seiketsu» (Стандартизация). Устанавливаются стандарты хранения и обработки данных, вводятся правила наименования файлов и директорий, разрабатываются алгоритмы архивации и резервного копирования, обеспечивается единообразие и последовательность работы с информацией.

5. «Shitsuke» (Самодисциплина). Сотрудники проходят обучение правилам пользования информационной системой и банком данных, приобретают навыки регулярного соблюдения стандартов и правил работы с данными, развивается культура самодисциплины и личной ответственности за сохранность и точность данных.

Применение системы «5S» позволит обеспечить высокую степень надежности, простоты эксплуатации и поддержки информационной инфраструктуры, сведёт к минимуму риски возникновения человеческих ошибок, увеличит общую эффективность работы сотрудников и повысит удовлетворенность работой с системой в целом.

Кроме того, при практической реализации информационной системы управления ДОО мы посчитали целесообразным применить принципы бережливой технологии «Kaizen», предполагающей постоянное улучшение процессов и направленной на постепенную оптимизацию всех аспектов работы. Реализация принципа «Kaizen» в работе информационной системы управления ДОО выразится в постоянном развитии и модернизации системы: после запуска первой версии и прохождения тестового периода будут собраны отзывы пользователей, что позволит своевременно обнаружить недостатки и внести коррективы, а также привлечении сотрудников ДОО к генерации предложений по усовершенствованию информационной системы, что будет в дальнейшем обеспечивать

устойчивый рост эффективности и комфорта использования информационной системы управления ДОО.

В итоге нами успешно завершился этап проектирования информационной системы управления ДОО. Полный перечень бережливых и цифровых технологий, внедренных в управление ДОО в рамках данной системы, представлен в таблице (таблица 6).

Таблица – 6. Бережливые и цифровые технологии, внедренные в управление ДОО

№ п/п	Технология	Область применения	Цель внедрения технологии
Бережливые технологии			
1	Устранение потерь («Muda»)	формирование перечня информации	устранение избыточных потоков информации
2	Определение ценности продукта («Value»)	формирование перечня информации	точное понимание потребностей сотрудников
3	Стандартизация	формирование перечня информации; работа с информацией и документами	сокращение временных потерь на поиск информации, оформление документов
4	Система «5S»	функционирование банка информационных данных	обеспечение организации рабочего пространства и процессов таким образом, чтобы минимизировать потери и увеличить продуктивность
5	Постоянное улучшение (Kaizen)	функционирование информационной системы управления	постоянное улучшение всех внедрённых изменений путем регулярных усовершенствований, инициированных каждым сотрудником
Цифровые технологии			
6	Локальная сеть с разграничением прав доступа участников	создание информационной системы управления	создание оптимальной организационной структуры управления
7	Информационно-аналитические инструменты (электронные таблицы Microsoft Excel, банк данных)	работа с массивами информации	ускорение обработки данных, обеспечение наглядности, удобного вида доступа и предоставления данных
8	Инструменты коммуникации (мессенджер)	взаимодействие и коммуникация сотрудников	оперативная коммуникация и мгновенное взаимодействие участников

Для грамотного внедрения информационной системы управления в деятельность ДОО и обеспечения комфортной интеграции новых технологий в повседневную практику работы организации нами был составлен план методического сопровождения сотрудников по внедрению информационной системы управления ДОО.

Этот документ является важным элементом успешной реализации нововведений, поскольку именно от уровня подготовки сотрудников ДОО зависят глубина понимания изменений, ясность поставленных целей и четкость представлений о необходимых действиях каждого сотрудника в условиях обновленных управленческих процессов.

План предусматривает 3 блока мероприятий: «Документация», «Методические мероприятия» и «Обратная связь».

Блок «Документация» включает разработку регламента и составление инструкций по работе с информационной системой управления ДОО, направленных на закрепление правил функционирования системы и облегчение освоения сотрудниками её базовых процедур.

Блок «Методические мероприятия» предполагает проведение обучающих семинаров и практических занятий, направленных на повышение квалификации сотрудников в области эффективного использования информации и работы с информационной системой управления ДОО, а также практическое освоение ее функций каждым сотрудником.

Рефлексивный блок «Обратная связь» представлен круглым столом «Рефлексия опыта освоения информационной системы управления ДОО».

План методического сопровождения сотрудников по внедрению информационной системы управления ДОО представлен в таблице (таблица 7). Планы-конспекты отдельных мероприятий, предусмотренных планом, приведены в Приложении 3.

Таблица 7 – План методического сопровождения сотрудников по внедрению информационной системы управления ДОО (ИСУ ДОО)

№ п/п	Мероприятие	Цель
I. Документация		
1	Разработка регламента функционирования ИСУ ДОО	документальное закрепление алгоритмов и правил функционирования ИСУ ДОО, обеспечение понимания сотрудниками их обязанностей и порядка взаимодействия в рамках системы
2	Составление инструкций и памяток для сотрудников по работе с ИСУ ДОО	документирование основных процедур взаимодействия с системой для упрощённого и наглядного ознакомления сотрудников с основными действиями и процедурами работы в системе
II. Методические мероприятия		
3	Проведение обучающих семинаров:	повышение квалификации сотрудников в области эффективного использования информации и работы с ИСУ ДОО
	лекция «Формирование бережливого мышления у сотрудников при работе с информацией»	осознание сотрудниками важности бережливого отношения к информационным ресурсам и повышение эффективности профессиональной деятельности
	семинар «Основные принципы работы в ИСУ ДОО»	ознакомление сотрудников с возможностями и функциями ИСУ ДОО, порядком взаимодействия в рамках системы и ответственностью за соблюдение установленных норм
4	Организация практических занятий:	практическое освоение функций ИСУ ДОО каждым сотрудником
	тренинг «Формирование навыков работы с Microsoft Excel»	обучение сотрудников эффективному использованию инструментов Microsoft Excel для анализа и обработки данных (применение фильтров, вычисления значений с использованием формул и грамотная сортировка данных)
	мастер-класс «Оптимизация рабочего пространства»	освоение сотрудниками методов оптимизации рабочего пространства путем эффективной сортировки бумаг и цифровых файлов согласно принципу «5S», повышение доступности и качества хранения документов
III. Обратная связь		
5	Круглый стол «Рефлексия опыта освоения ИСУ ДОО»	коллективное осмысление личного опыта работы с системой, выявление трудностей и успехов, выработка рекомендаций по дальнейшему совершенствованию процесса внедрения и использования системы

Таким образом, в ходе формирующего этапа исследования в МАДОУ «ДС №17 г. Челябинска» была внедрена система информационного управления, основанная на интеграции бережливых методик и передовых цифровых технологий. Система включает комплекс элементов: квалифицированных сотрудников, современную техническую базу, передовые информационные технологии, упорядоченные информационные потоки, четко распределённые обязанности и зоны ответственности каждого участника, прозрачные механизмы взаимодействия, надёжное хранилище данных, а также средство оперативного оповещения и координации.

Данная система призвана преобразовать процессы управления, сделав их более эффективными, организованными и прозрачными. За счёт продуманного подхода к управлению информационными потоками, включая грамотный подбор, структурирование и направление движения данных внутри организации, значительно упрощаются процессы планирования, анализа и администрирования и повышается общая эффективность управления ДОО.

2.3 Анализ и обобщение результатов эмпирического исследования

Целью контрольного этапа исследования является проверка эффективности разработанной и внедрённой информационной системы управления ДОО. Для диагностики нами были использованы те же методики, что и на констатирующем этапе эксперимента.

Сравнительные результаты анкетирования констатирующего и контрольного этапов исследовательской работы по методике диагностики личностных дезорганизаторов времени О.В. Кузьминой представлены в таблице (таблица 8).

Таблица 8 – Сравнительные результаты анкетирования на констатирующем и контрольном этапах исследовательской работы (по О.В. Кузьминой)

№ п/п	Шкала	Общий балл		Уровень	
		констатирующий этап	контрольный этап	констатирующий этап	контрольный этап
1	Ценностно-смысловые дезорганизаторы	71	69	низкий	низкий
2	Организационные дезорганизаторы	145	110	высокий	средний
3	Мотивационные дезорганизаторы	80	68	средний	низкий
4	Эмоциональная апатия	86	83	средний	средний
5	Эмоциональная напряженность	162	133	высокий	средний

Наглядно представим полученные результаты с помощью графика (рисунок 4).

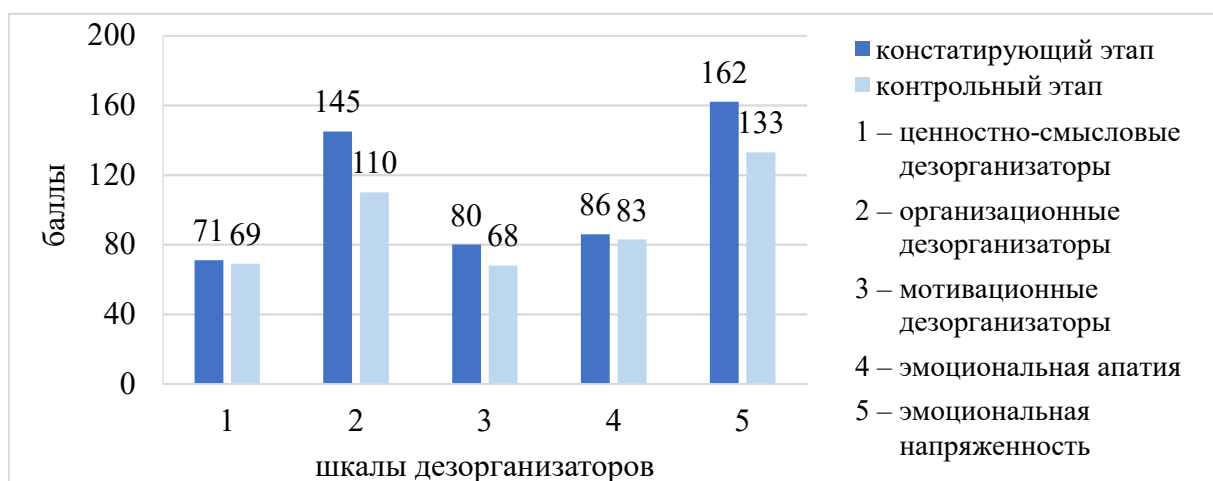


Рисунок 4 – Сравнительные результаты анкетирования на констатирующем и контрольном этапах исследования (по О.В. Кузьминой)

Таким образом, мы можем отметить общую тенденцию снижения выраженности дезорганизаторов по всем шкалам. При этом уровень выраженности организационных дезорганизаторов и эмоциональной напряженности снизился особенно заметно, перейдя из категории высоких значений в среднее положение (по организационным дезорганизаторам снижение составило 35 баллов или 76 %, по эмоциональной напряженности – 29 баллов или 83 %).

Рассмотрим снижение уровня выраженности отдельных организационных дезорганизаторов и эмоциональной напряженности, которые сотрудники на констатирующем этапе исследования отнесли к разряду наиболее часто встречающихся. Представим динамику изменений в виде графика (рисунок 5).

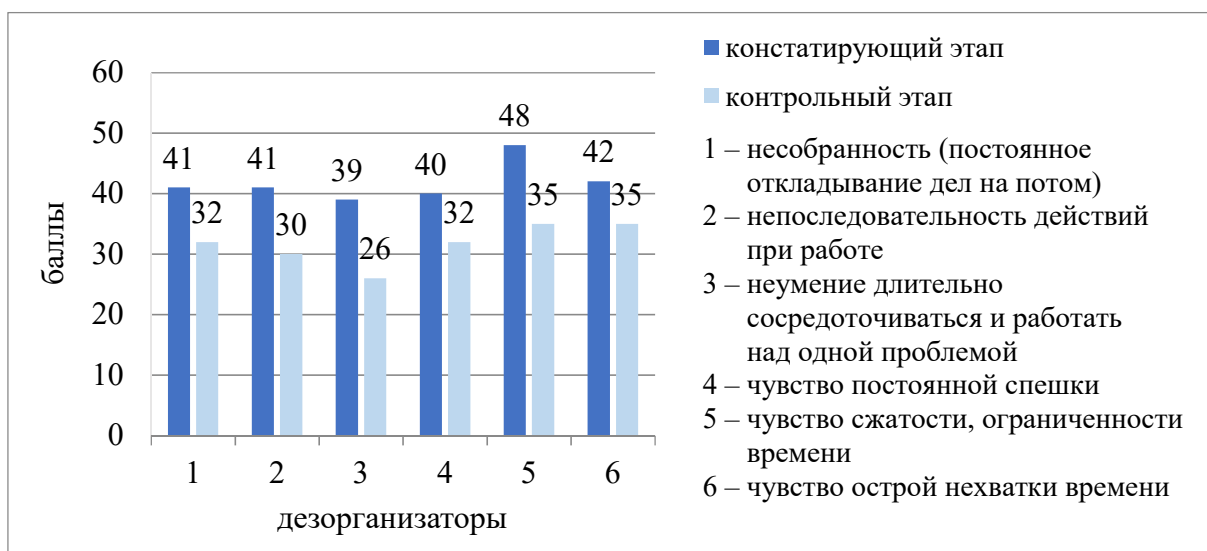


Рисунок 5 – Сравнительные результаты анкетирования на констатирующем и контрольном этапах исследования по отдельным значимым показателям (по О.В. Кузьминой)

Результаты повторной диагностики свидетельствуют о повышении уровня структурированности и упорядочивании рабочих процессов, а также оптимизации использования временных ресурсов сотрудниками ДОО.

Дополнительно следует отметить снижение уровня выраженности мотивационных дезорганизаторов (12 баллов или 85 % в целом по шкале). Сотрудники ДОО отмечают снижение выраженности таких причин личной неэффективности как «отсутствие желания работать» (6 баллов или 75 %) и «отсутствие стимулирующих моментов в жизни и работе» (6 баллов или 74 %). Это указывает на то, что внедрение информационной системы управления ДОО не только повысило эффективность трудовой деятельности сотрудников, но и позитивно повлияло на их мотивацию, стимулируя интерес к качественной работе.

Сравнительные результаты анкетирования констатирующего и контрольного этапов исследовательской работы по методике диагностики «Анализ жизненных помех» Л. Зайверта представлены в таблице (таблица 9).

Таблица 9 – Сравнительные результаты анкетирования сотрудников ДОО на констатирующем и контрольном этапах исследовательской работы (Л. Зайверт)

№ п/п	Шкала	Общий балл		Уровень	
		констатирующий этап	контрольный этап	констатирующий этап	контрольный этап
1	2	3	4	5	6
1	Дезорганизаторы целеполагания	71	70	низкий	низкий
2	Организационные дезорганизаторы	150	132	средний	средний
3	Дезорганизаторы взаимодействия	218	180	высокий	средний
4	Информационные дезорганизаторы	364	297	высокий	средний
5	Дезорганизующие личностные особенности	73	72	средний	средний

Наглядно представим полученные результаты с помощью графика (рисунок 6).

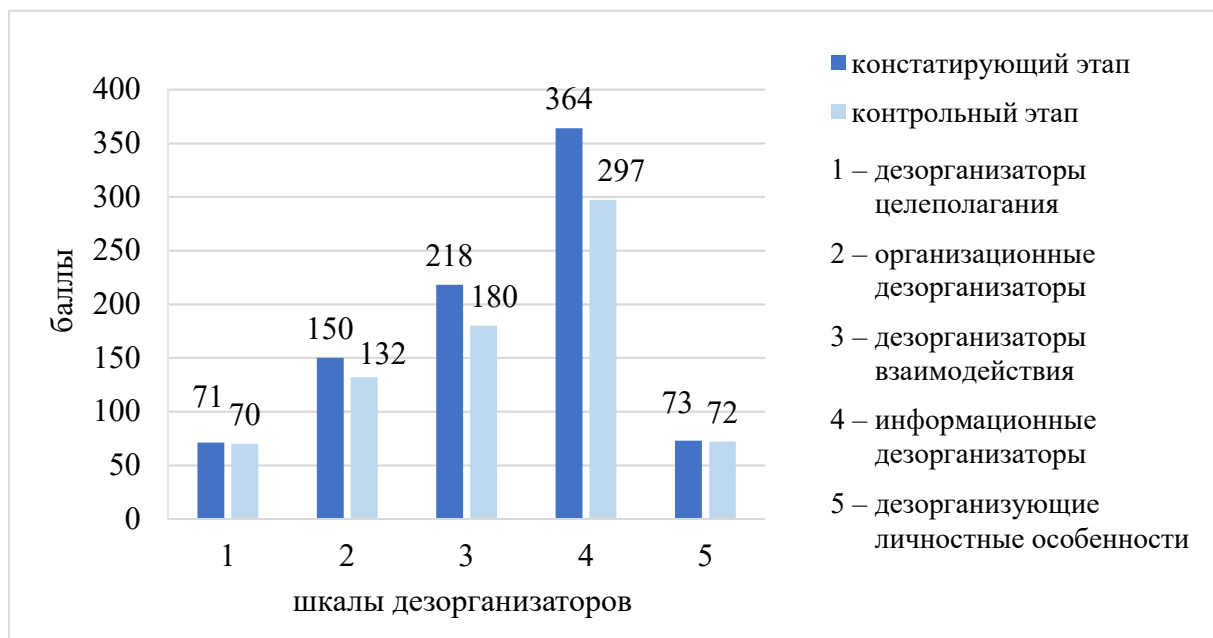


Рисунок 6 – Сравнительные результаты анкетирования на констатирующем и контрольном этапах исследования (по Л. Зайверту)

Аналогично результатам диагностики по методике личностных дезорганизаторов времени О.В. Кузьминой здесь также прослеживается тенденция снижения выраженности дезорганизаторов по всем шкалам.

На констатирующем этапе исследования нами было отмечено деструктивное влияние на деятельность сотрудников ДОО организационных и информационных дезорганизаторов, а также дезорганизаторов взаимодействия.

Результаты исследования на контрольном этапе свидетельствуют о положительной динамике изменений. Уровень выраженности организационных дезорганизаторов снизился на 18 баллов (12 %), дезорганизаторов взаимодействия – на 38 баллов (17 %), информационных дезорганизаторов – на 67 баллов (18 %). При этом по шкалам дезорганизаторов взаимодействия и информационных дезорганизаторов снижение было особенно выраженным: показатели переместились из категории «высокий» в категорию «средний».

Снижение уровней выраженности таких дезорганизаторов взаимодействия как «недостатки кооперации или разделения труда» (13 баллов или 68 %), и «отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь» (14 баллов или 70 %) свидетельствуют о возросшей эффективности командной работы и межфункционального взаимодействия между сотрудниками ДОО, налаживании более качественной передачи информации между ними.

Рассмотрим снижение уровня выраженности отдельных информационных дезорганизаторов, которые сотрудники на констатирующем этапе исследования отнесли к разряду наиболее часто встречающихся.

Представим динамику изменений в виде графика (рисунок 7).

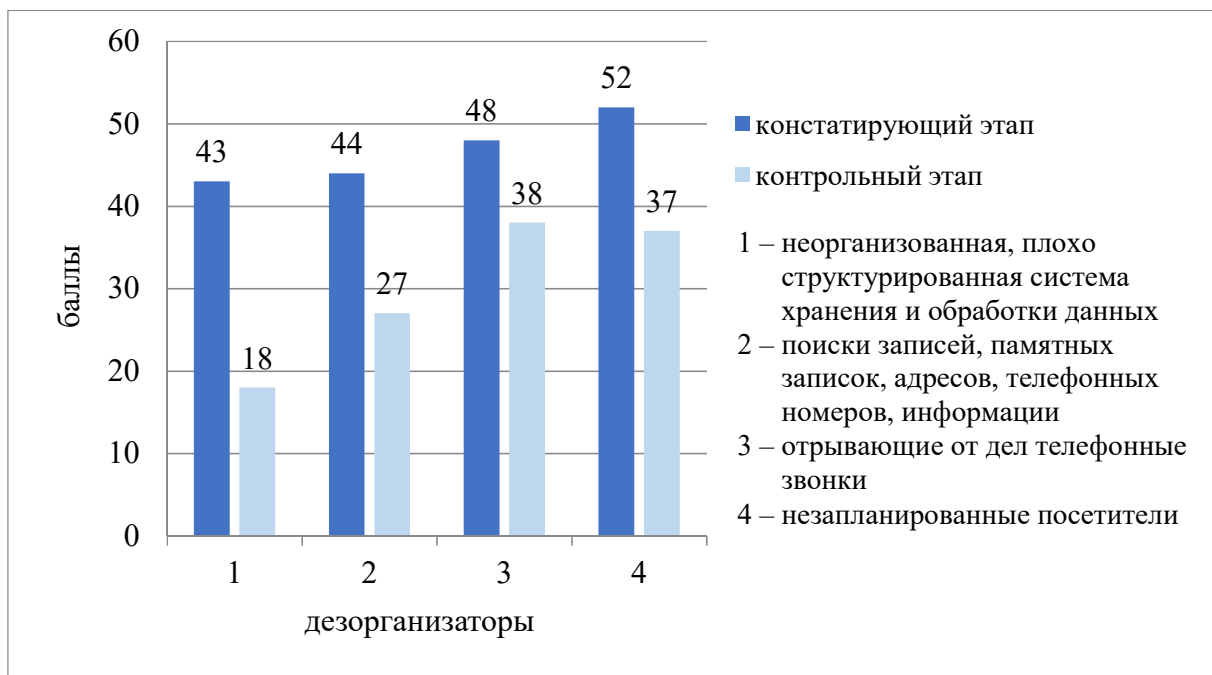


Рисунок 7 – Сравнительные результаты анкетирования на констатирующем и контрольном этапах исследования по отдельным значимым показателям (по Л. Зайверту)

Согласно результатам повторной диагностики наблюдается существенное снижение уровня таких факторов, препятствовавших эффективной работе, как «неорганизованная, плохо структурированная система хранения и обработки данных» (25 баллов или 42 %) и «поиски записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров, информации» (17 баллов или 61 %). Это свидетельствует о прогрессе в формировании целостной информационной среды, обеспечении надежной и удобной системы документооборота, что ведет к увеличению продуктивности работы сотрудников и повышению общей эффективности деятельности организации.

Отметим некоторое снижение частоты проявлений таких отвлекающих факторов как «отрывающие от дел телефонные звонки» и «незапланированные посетители», однако уровень их влияния остаётся высоким. Подобные факторы выходят за рамки возможностей внутреннего регулирования информационной системы управления ДОО и зависят также от внешних обстоятельств, контролируемых третьими лицами.

В целом, результаты повторной диагностики по методикам диагностики личностных дезорганизаторов времени О.В. Кузьминой и «Анализ жизненных помех» Л. Зайверта свидетельствуют о том, что рабочие процессы стали более упорядоченными и структурированными, оптимизировалось распределение временных ресурсов руководителя и сотрудников ДОО, что благотворно отразилось на их мотивации, усилив заинтересованность в качественном выполнении обязанностей.

Обратимся к обозначенному контрольному процессу исследования. Оценим динамику изменений временных затрат сотрудников на предоставление информации о численности воспитанников в результате внедрения информационной системы управления ДОО.

В качестве контрольного был обозначен показатель «Общая численность воспитанников в возрасте 5-ти лет по состоянию на текущую дату, в том числе девочек» (включая оба здания МАДОУ «ДС №17 г. Челябинска» – основное и филиал).

Для получения этой информации любому участнику внедренной информационной системы управления ДОО необходимо обратиться к файлу «Список воспитанников», хранящемуся в едином информационном пространстве (банке данных). Доступ к файлу осуществляется посредством внутренней локальной сети ДОО с рабочего места сотрудника, временные затраты на перемещение сотрудника по зданию отсутствуют.

Файл «Список воспитанников», актуальный на текущую дату, сформирован в формате Excel и содержит информацию о каждом воспитаннике ДОО, включая сведения о дате рождения, возрасте, поле, группе посещения (с указанием отнесения группы к основному зданию ДОО или филиалу). Данный файл имеет заранее настроенную систему фильтров.

По данным повторного хронометража время с момента нахождения файла в банке данных, открытия файла и формирования показателя «Общая численность воспитанников в возрасте 5-ти лет по состоянию на

текущую дату, в том числе девочек» (включая оба здания МАДОУ «ДС №17 г. Челябинска» – основное и филиал) составляет 21 секунду.

Таким образом, временные затраты сократились с 28 минут до 21 секунды, что является убедительным доказательством не просто улучшения, а значительного эффекта и высокой производительности внедренной информационной системы управления ДОО.

Выводы по второй главе

Опытно-экспериментальное изучение проблемы рационализации деятельности руководителя ДОО позволило сделать нам следующие выводы.

Согласно результатам первоначальной диагностики причин непродуктивного расходования рабочего времени и снижения общей эффективности деятельности по методике диагностики личностных дезорганизаторов времени О.В. Кузьминой основными факторами, деструктивно влияющими на деятельность руководителя и других сотрудников ДОО, являлись организационные дезорганизаторы и эмоциональная напряжённость (высокий уровень степени выраженности – 145 и 162 балла соответственно). В результате диагностики мы сделали выводы о целесообразности повышения уровня структурированности и упорядочивания рабочих процессов в ДОО, а также оптимизации использования временных ресурсов.

Уточнение особенностей организационных дезорганизаторов деятельности с применением методики диагностики «Анализ жизненных помех» Л. Зайверта выявило высокую степень выраженности дезорганизаторов взаимодействия (218 баллов) и информационных дезорганизаторов (364 балла), что подчеркнуло необходимость внесения корректив в систему информационного взаимодействия сотрудников ДОО и оптимизации работы с информацией.

Проблемные зоны в управлении, нуждающиеся в мерах рационализации, были также выявлены благодаря содержательной беседе с заведующим ДОО. Администрирование деятельности было определено как наиболее проблематичная задача, требующая значительных усилий и ресурсов. Также был обозначен контрольный процесс для оценки первоначальных временных затрат и отслеживания их динамики – формирование и предоставление информации о численности воспитанников ДОО. Время формирования данных по выбранному отчетному показателю на первоначальном этапе по данным хронометража составляло 28 минут.

На формирующем этапе опытно-экспериментальной работы нами были реализованы организационные условия: осуществлено проектирование информационной системы управления ДОО на основе интеграции бережливых и цифровых технологий, а также ее внедрение посредством применения разработанного нами плана методического сопровождения сотрудников.

На контрольном этапе проводилась заключительная диагностика и обработка полученных данных. Мы отметили положительную динамику изменений и общую тенденцию снижения выраженности дезорганизаторов по всем шкалам. Выраженность организационных дезорганизаторов, эмоциональной напряженности, дезорганизаторов взаимодействия и информационных дезорганизаторов снизилась существенно, перейдя из категории высоких значений в среднее положение (110, 133, 180 и 297 баллов соответственно). Временные затраты на формирование информации по выбранному отчетному показателю сократились с 28 минут до 21 секунды, что подтверждает положительный результат внедрения информационной системы управления ДОО.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных реалиях руководителям ДОО критически важно стратегически подходить к оптимизации и рационализации управленческих процессов, поскольку грамотное управление является мощным инструментом для существенного повышения эффективности деятельности ДОО.

Проведенное нами исследование было направлено на теоретическое обоснование и экспериментальную проверку организационных условий рационализации деятельности руководителя ДОО.

В процессе исследования мы решали следующие задачи:

1. Проанализировать научную литературу по проблеме рационализации деятельности руководителя ДОО.
2. Описать особенности управленческой деятельности руководителя ДОО.
3. Выявить и обосновать организационные условия рационализации деятельности руководителя ДОО.
4. Апробировать в ходе эмпирического исследования организационные условия рационализации деятельности руководителя ДОО.

Для решения первой задачи мы провели обзор исследований авторов, занимающихся вопросом рационализации управленческой деятельности. Изучение обозначенной темы потребовало уточнения сущностных характеристик основных понятий: «управление», «управление образовательной организацией», «эффективность». Мы рассмотрели центральное понятие нашего научного исследования – «рационализация», которое трактуется в управлении как целесообразный, организованный процесс преобразования реальности, характеризующийся прогрессивными изменениями.

Решая вторую задачу, мы изучили сущностные характеристики понятия «управление дошкольной образовательной организацией», дали характеристику данного процесса и описали его особенности в современных условиях.

Проведенное исследование позволило нам выявить и обосновать организационные условия рационализации деятельности руководителя дошкольной образовательной организации. К таким условиям мы отнесли:

- разработку информационной системы управления дошкольной образовательной организацией;
- внедрение бережливых и цифровых технологий в управление дошкольной образовательной организацией.

Апробация данных условий осуществлялась нами в ходе эмпирического исследования на базе МАДОУ «ДС №17 г. Челябинска».

На констатирующем этапе на основе выбранных методик диагностики и содержательной беседы с заведующим ДОО нами были изучены особенности управленческой деятельности руководителя ДОО и выявлены основные причины непродуктивного расходования рабочего времени и снижения общей эффективности деятельности руководителя и сотрудников ДОО. Нами были сделаны выводы о целесообразности повышения степени организованности внутренних управленческих процессов в ДОО, усовершенствования коммуникационных механизмов между сотрудниками, а также рационального распределения временных ресурсов и оптимизации процедур обработки и хранения информации.

Для реализации организационных условий мы разработали структурную модель информационной системы управления ДОО, детально описали внедряемые бережливые и цифровые технологии, классифицировав их по областям применения и целевым функциям. Также нами был составлен и реализован план методического сопровождения сотрудников по внедрению информационной системы управления ДОО в практику работы организации, в рамках которого было осуществлено

обучение сотрудников основным действиям и процедурам взаимодействия внутри системы, повышение их квалификации в области использования информации согласно разработанным конспектам методических мероприятий.

На контрольном этапе экспериментальной работы мы увидели устойчивое улучшение ситуации: по данным повторной диагностики значительно уменьшилась дезорганизация рабочих процессов, снизились уровни стресса и неудовлетворённости сотрудников, улучшилась координация действий коллектива и информационная поддержка. Внедрение информационной системы управления ДОО способствовало оптимизации и рационализации управленческой деятельности руководителя ДОО, а также росту мотивации сотрудников.

Следовательно, мы можем сделать вывод, что цель нашего исследования достигнута, гипотеза доказана. В дальнейшем исследование проблемы рационализации деятельности руководителя ДОО может также предполагать изучение возможностей автоматизации административных процессов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамовских Т. А. Обновление трудовых функций руководителя в условиях введения профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» / Т. А. Абрамовских // Челябинский гуманитарий. – 2022. – № 4 (61). – С. 6–17.
2. Баранов Д. Н. Ключевые технологии в области цифровизации социально-трудовых отношений / Д. Н. Баранов // Московский экономический журнал. – 2021. – № 12. – С. 367–383.
3. Большая российская энциклопедия: научно-образовательный портал. – URL: <https://bigenc.ru> (дата обращения: 26.11.2025).
4. Бурук К. М. Специфика работы руководителя учреждения образования / К. М. Бурук // Гуманитарный акцент. – 2018. – № 3. – С. 66–73.
5. Ващук И. В. Развитие педагогического управления в новых социально-экономических условиях / И. В. Ващук, А. А. Терсакова // Экономика и социум. – 2019. – № 4 (59). – С. 242–246.
6. Верменникова Л. В. Leap-технологии как эффективный способ трансформации процессов и внедрения цифровых технологий в образовательной организации / Л. В. Верменникова, А. Н. Лупишко, Д. В. Веселова // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2020. – № 3. – С. 325–332.
7. Волкова И. А. Повышение качества образования на основе применения бережливых технологий / И. А. Волкова // Новые технологии оценки качества образования: сборник статей по материалам XI Форума экспертов в сфере профессионального образования. – Москва, 2016. – С. 219–225.

8. Галиуллина И. Г. Теоретическое обоснование категории «эффективность»: понятие, сущность и виды / И. Г. Галиуллина // Форум молодых ученых. – 2017. – № 4 (8). – С. 192–195.

9. Горбунова Н. В. Содержательные аспекты «классической» и современной теории управления образовательными процессами и системами / Н. В. Горбунова // Проблемы современного педагогического образования. – 2021. – № 70-1. – С. 106–109.

10. Дубленкова С. О. Особенности внедрения бережливых технологий на примере образовательных организаций высшего образования Российской Федерации / С. О. Дубленкова, А. Д. Сорокин // Сила систем. – 2020. – № 4 (17). – С. 29–35.

11. Едакова И. Б. О подходах к оценке качества дошкольного образования / И. Б. Едакова, В. В. Садырин // Профессиональный проект: идеи, технологии, результаты. – 2017. – № 1(26). – С. 15–19.

12. Жуковский В. П. Профессиональная готовность руководителя образовательной организации к управленческой деятельности / В. П. Жуковский, К. М. Зайнетдинова, Н. А. Жуковская // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. – 2019. – № 2. – С. 11–14.

13. Федосеева З. А. Внедрение бережливых технологий в условиях образовательной системы региона / З. А. Федосеева // Инновационное развитие профессионального образования. – 2023. – № 3 (39). – С. 114–121.

14. Зотова И. В. Сущность и специфика управления педагогическим процессом в дошкольных образовательных организациях / И. В. Зотова, Е. С. Онуфриенко // Вопросы науки и образования. – 2018. – № 7 (19). – С. 190–194.

15. Искалиева О. Б. Современные подходы к управлению образовательной организацией / О. Б. Искалиева // Актуальные исследования. – 2023. – № 23-2(153). – С. 88–92.

16. Колесников Л. Ф. Эффективность образования / Л. Ф. Колесников, В. Н. Турченко, Л. Г. Борисова ; Москва : Педагогика, 1991. – 269 с. – ISBN 5-7155-0359-0.

17. Кощиенко И. В. Управление дошкольной образовательной организацией на основе стратегии ее развития / И. В. Кощиенко, А. А. Рыжкова // Образование и наука: современные тренды : коллективная монография. – Чебоксары : Общество с ограниченной ответственностью «Центр науч. сотрудничества «Интерактив плюс», 2016. – С. 91–98.

18. Краснов П. С. Информационная модель управления развитием образовательного учреждения : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Краснов Павел Сергеевич ; науч. рук. Л. Д. Рогозина ; Новгород. гос. ун-т им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2012. – 171 с.

19. Лазарев С. В. Цифровые инструменты при внедрении бережливого производства / С. В. Лазарев // Роль технического регулирования и стандартизации в эпоху цифровой экономики : материалы IV международной научно-практической конференции молодых ученых. – Екатеринбург : Ажур, 2022. – С. 31–37.

20. Левенцов В. А. Бережливое производство и проблемы его цифровизации / В. А. Левенцов, А. Н. Левенцов // Современные наукоемкие технологии. – 2023. – № 1. – С. 20–25.

21. Логиновский О. В. Построение современных корпоративных информационных систем / О. В. Логиновский, А. Л. Шестаков, А. А. Шинкарев // УБС. – 2019. – № 81. – С. 113–146.

22. Малюкова О. В. Типология информационно-коммуникационных технологий / О. В. Малюкова // Общество: философия, история, культура. – 2022. – № 9 (101). – С. 14–20.

23. Матц Д. С. Эффективность программы повышения эффективности профессиональной деятельности менеджера образования / Д. С. Матц // Вестник науки. – 2024. – 5 (74). – С. 966–970.

24. Метельков А. Н. Понятие информационной системы: технические и нормативно-правовые аспекты / А. Н. Метельков // Правовая информатика. – 2025. – № 2. – С. 112–118.

25. Моргунов А. И. Информационная система управления эффективностью региональной образовательной системы / А. И. Моргунов // Экономика и управление. – 2018. – № 5 (151). – С. 68–74.

26. Мухамметсяхедова О. Развитие информационных систем и их виды / О. Мухамметсяхедова, Ш. Оразова // Вестник науки. – 2022. – № 12 (57). – С. 312–315.

27. Новиков А. Образовательные системы: уровни и специфика проблем управления / А. Новиков, Д. Новиков // Образовательная политика. – 2011. – № 3 (53). – С. 16–21.

28. Об образовании в Российской Федерации : Федеральный закон № 273-ФЗ от 29 дек. 2012 г. : принят Государственной Думой 21 дек. 2012 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2012. – № 53. – Ст. 7598.

29. Омаров О. А. Оптимизация процессов управления образовательным учреждением / О. А. Омаров, Н. О. Омарова, П. Х. Омарова // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Гуманитарные науки. – 2020. – № 4. – С. 75–79.

30. Орипова М. Ш. Повышение эффективности управления дошкольным образованием / М. Ш. Орипова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2016. – № 11-3. – С. 79–81.

31. Плешкова Е. В. Учет региональных особенностей в управлении образовательным процессом дошкольной образовательной организации / Е. В. Плешкова, М. А. Кухар // Проблемы и перспективы развития образования в России : Сборник материалов XLVII Всероссийской научно-практической конференции. – Новосибирск : Общество с ограниченной ответственностью «Центр развития науч. сотрудничества», 2017. – С. 271–277.

32. Погоньшева Д. А. Оптимизационное моделирование образовательного процесса в вузе / Д. А. Погоньшева // Вестник БГУ. – 2010. – № 1. – С. 115–121.
33. Сериков Г. Н. Приоритет субъект-субъектных образовательных отношений с обучающимися / Г. Н. Сериков // Вестник ЮУрГУ. Серия: Образование. Педагогические науки. – 2017. – № 1. – С. 8–16.
34. Слепцова Е. В. Проблемы применения цифровых технологий при внедрении концепции «бережливого производства» в российских компаниях / Е. В. Слепцова, А. А. Унру // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 11-3 (105). – С. 78–81.
35. Словарь современных экономических терминов / сост. Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский. – Москва : Изд-во АЙРИС-пресс, 2006. – 480 с. – ISBN 978-5-8112-3286-4.
36. Стоцкая Т. Г. Экономическая социология М. Вебера / Т. Г. Стоцкая // Вестник СамГУ. – 2014. – № 6 (117). – С. 174–177.
37. Стоюшко Н. Ю. Управление образовательными системами: поиск оснований / Н. Ю. Стоюшко // Психология, социология и педагогика. – 2015. – № 2. – С. 60–65.
38. Суйкова О. А. Технологии бережливого производства в системе образования / О. А. Суйкова // Инновационное развитие профессионального образования. – 2021. – № 3 (31). – С. 170–183.
39. Хлебников Д. Д. Особенности управления современной школой / Д. Д. Хлебников // Цивилизация знаний: российские реалии : Труды Семнадцатой международной научной конференции. – Москва : Российский новый ун-т, 2016. – С. 539–541.
40. Царенко А. С. «Бережливое мышление» в государственном управлении / А. С. Царенко, О. Ю. Гусельникова – Москва : Юрайт, 2023. – 206 с. – ISBN 978-5-534-19841-6.

41. Чиждова Е. Н. Что считать рационализацией деятельности предприятия? / Е. Н. Чиждова // Российское предпринимательство. – 2003. – № Т. 4. – № 10. – С. 52-57.

42. Чичерин Ю. А. Внедрение бережливых технологий в организации сферы образования: современный формат, управленческий инструментарий, компоненты реализации / Ю. А. Чичерин, А. Н. Гаранина // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2024. – № 4 (107). – С. 109-118.

43. Чурсинова О. В. Делегирование полномочий как показатель эффективности управления образовательной организацией / О. В. Чурсинова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2022. – № 4-4. – С. 164–166.

44. Щербина В. В. Теоретико-методологические основания рационализации управленческой деятельности: к разработке программы реформирования отечественной системы управления / В. В. Щербина // Научный результат. Социология и управление. – 2018. – № 4. – С. 164–174.

45. Юнина В. В. Какой директор нужен современной школе? / В. В. Юнина // Специальное образование. – 2017. – № 1. – С. 224–226.

46. Юньхан Л. Методический подход к преподаванию дисциплин, связанных с информационными системами: формирование терминологической базы / Л. Юньхан // Теория и практика современной науки. – 2024. – № 12(114). – С. 212–215.

47. Яшина Е. В. Методическое управление знаниями и деятельностью педагога по освоению ФГОС в современных условиях образовательного учреждения / Е. В. Яшина // Царскосельские чтения. – 2015. – № XIX. – С. 140–145.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Методика диагностики личностных дезорганизаторов времени

(О.В. Кузьмина)

Методика разработана с целью изучения личностных дезорганизаторов времени, мешающих человеку эффективно работать. Результатом действия личностных дезорганизаторов времени является разбалансированное во времени поведение человека.

1. Инструкция

Часто при организации времени жизни и деятельности у нас возникают проблемы по каким-либо причинам.

Оцените степень наличия у Вас перечисленных ниже причин по шестибальной шкале и обведите нужный вариант ответа:

- 1 балл дается причине, которая у Вас отсутствует;
- 2 балла дается причине, которая у Вас встречается крайне редко;
- 3 балла дается причине, которая встречается редко;
- 4 балла дается той причине, которая у Вас выражена в среднем;
- 5 баллов дается причине, которая встречается достаточно часто;
- 6 баллов дается причине, которая встречается часто.

Запись осуществляйте в столбике «Оценка» и баллы обозначайте на шкале, предназначенной для каждого высказывания отдельно.

2. Бланк для ответов

№ п/п	Причины	Оценка					
		3					
1	2	1	2	3	4	5	6
1	Отсутствие ясных целей и намерений в жизни	1	2	3	4	5	6
2	Неумение определять порядок действий в жизни (неумение установить очередность действий)	1	2	3	4	5	6
3	Равнодушие к жизни и работе	1	2	3	4	5	6
4	Отсутствие желания проявлять активность	1	2	3	4	5	6
5	Чувство постоянной спешки	1	2	3	4	5	6
6	Отсутствие видения своих перспектив	1	2	3	4	5	6
7	Несобранность (постоянное откладывание дел на потом)	1	2	3	4	5	6
8	Отсутствие желания добиваться результатов	1	2	3	4	5	6
9	Усталость	1	2	3	4	5	6

1	2	3					
10	Эмоциональное напряжение	1	2	3	4	5	6
11	Отсутствие конкретных взглядов на отдельные проблемы в жизни	1	2	3	4	5	6
12	Непоследовательность действий при работе	1	2	3	4	5	6
13	Отсутствие желания работать	1	2	3	4	5	6
14	Тревожность, что не сделаю хорошо, как надо	1	2	3	4	5	6
15	Чувство сжатости, ограниченности времени	1	2	3	4	5	6
16	Не знаю, что нужно делать в жизни	1	2	3	4	5	6
17	Неумение длительно сосредоточиваться и работать над одной проблемой	1	2	3	4	5	6
18	Отсутствие стимулирующих моментов в жизни и работе	1	2	3	4	5	6
19	Слабость, пассивность	1	2	3	4	5	6
20	Чувство острой нехватки времени	1	2	3	4	5	6

3. Ключ для обработки

№ п/п	Шкала	Номера высказываний	Уровень по шкале
1	Ценностно-смысловые дезорганизаторы	1; 6; 11; 16	низкий 4-8 баллов; средний 9-16 баллов; высокий 17-24 балла
2	Организационные дезорганизаторы	2; 7; 12; 17	
3	Мотивационные дезорганизаторы	3; 8; 13; 18	
4	Эмоциональная апатия	4; 9; 14; 19	
5	Эмоциональная напряженность	5; 10; 15; 20	
6	Общий показатель дезорганизации	1 – 20	

4. Содержательная интерпретация результатов

Шкала ценностно-смысловых дезорганизаторов характеризует, в какой степени у человека отсутствуют цели или намерения в жизни, видение личных перспектив.

Шкала мотивационных дезорганизаторов описывает, как у человека проявляется равнодушие к жизни и работе, желание добиваться результатов.

Шкала организационных дезорганизаторов характеризует техническую сторону деятельности и позволяет оценить, насколько у субъекта проявляются умения устанавливать очередность действий, способность длительно сосредотачиваться и работать над одной проблемой, выражено ли стремление постоянно откладывать дела.

Шкала эмоциональной апатии направлена на оценку показателей усталости, желания проявлять всякую активность, пассивности.

Шкала эмоционального напряжения позволяет определить степень выраженности чувства эмоционального напряжения при работе, ограниченности и нехватки времени.

Шкала «общий показатель дезорганизации» позволяет на основе суммирования показателей ранее представленных шкал оценить личностные дезорганизаторы времени в целом.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Методика «Анализ жизненных помех»

(Л. Зайверт)

Методика применяется с целью уточнения особенностей организационных дезорганизаторов деятельности.

1. Инструкция

Просмотрите следующий список, состоящий из 30 самых существенных «поглотителей», или «ловушек», времени.

Оцените степень наличия у Вас перечисленных ниже причин по шестибальной шкале и обведите нужный вариант ответа:

- 1 балл дается причине, которая у Вас отсутствует;
- 2 балла дается причине, которая у Вас встречается крайне редко;
- 3 балла дается причине, которая встречается редко;
- 4 балла дается той причине, которая у Вас выражена в среднем;
- 5 баллов дается причине, которая встречается достаточно часто;
- 6 баллов дается причине, которая встречается часто.

Запись осуществляйте в столбике «Оценка» и баллы обозначайте на шкале, предназначенной для каждого высказывания отдельно.

2. Бланк для ответов

№ п/п	Причины	Оценка					
		3					
1	2	1	2	3	4	5	6
1	Нечеткая постановка цели	1	2	3	4	5	6
2	Отсутствие приоритетов в делах	1	2	3	4	5	6
3	Попытка слишком много сделать за один раз	1	2	3	4	5	6
4	Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения	1	2	3	4	5	6
5	Плохое планирование трудового дня	1	2	3	4	5	6
6	Личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол	1	2	3	4	5	6
7	Чрезмерное чтение	1	2	3	4	5	6
8	Неорганизованная, плохо структурированная система хранения и обработки данных	1	2	3	4	5	6
9	Недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе)	1	2	3	4	5	6

1	2	3					
10	Поиски записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров	1	2	3	4	5	6
11	Недостатки кооперации или разделения труда	1	2	3	4	5	6
12	Отрывающие от дел телефонные звонки	1	2	3	4	5	6
13	Незапланированные посетители	1	2	3	4	5	6
14	Неспособность сказать „нет“	1	2	3	4	5	6
15	Неполная, запоздалая информация	1	2	3	4	5	6
16	Отсутствие самодисциплины	1	2	3	4	5	6
17	Неумение довести дело до конца	1	2	3	4	5	6
18	Отвлечение (шум)	1	2	3	4	5	6
19	Затяжные совещания	1	2	3	4	5	6
20	Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям	1	2	3	4	5	6
21	Отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь	1	2	3	4	5	6
22	Болтовня на частные темы	1	2	3	4	5	6
23	Излишняя коммуникабельность	1	2	3	4	5	6
24	Чрезмерность деловых записей	1	2	3	4	5	6
25	Синдром «откладывания»	1	2	3	4	5	6
26	Желание знать все факты	1	2	3	4	5	6
27	Длительные ожидания (например, условленной встречи)	1	2	3	4	5	6
28	Спешка, нетерпение	1	2	3	4	5	6
29	Слишком редкое делегирование (перепоручение) дел	1	2	3	4	5	6
30	Недостаточный контроль за перепорученными делами	1	2	3	4	5	6

3. Ключ для обработки

№ п/п	Шкала	Номера высказываний	Уровень по шкале
1	Дезорганизаторы целеполагания	1; 2; 4; 9	низкий 4-8 баллов; средний 9-16 баллов; высокий 17-24 балла
2	Организационные дезорганизаторы	3; 5; 6; 16; 17; 25	низкий 6-12 баллов; средний 13-24 балла; высокий 25-36 баллов
3	Дезорганизаторы взаимодействия	11; 19; 20; 21; 29; 30	низкий 6-12 баллов; средний 13-24 балла; высокий 25-36 баллов
4	Информационные дезорганизаторы	7; 8; 10; 12; 13; 15; 18; 24; 26; 27	низкий 10-20 баллов; средний 21-40 баллов; высокий 41-60 баллов
5	Дезорганизующие личностные особенности	14; 22; 23; 28	низкий 4-8 баллов; средний 9-16 баллов; высокий 17-24 балла

4. Содержательная интерпретация результатов

Шкала дезорганизаторов целеполагания характеризует способность сотрудника ставить четкие цели, определять приоритеты, видеть полную картину предстоящих задач и способы их решения, а также проявлять личную мотивацию и заинтересованность в работе.

Шкала организационных дезорганизаторов характеризует способность сотрудника к планированию и организации собственного труда.

Шкала дезорганизаторов взаимодействия характеризует эффективность межличностного и группового взаимодействия в коллективе.

Шкала информационных дезорганизаторов характеризует эффективность работы с информацией и внешним воздействием, проявляющуюся в правильном или неправильном распределении времени.

Шкала дезорганизующих личностных особенностей характеризует поведение сотрудников, осложняющее эффективную работу, что приводит к снижению продуктивности, бесполезной трате времени и снижению общей результативности.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Материалы по реализации плана методического сопровождения
сотрудников по внедрению информационной системы управления ДОО

План-конспект тренинга

«Формирование навыков работы с Microsoft Excel»

Цель мероприятия – обучение сотрудников ДОО эффективному использованию инструментов MS Excel для анализа и обработки данных: применение фильтров, вычисления значений с использованием формул и грамотная сортировка данных.

Ход мероприятия:

Часть I. Вводная (обучающая) часть (10 минут)

Приветствие ведущего, знакомство с участниками, объяснение цели и программы тренинга.

Обучающая часть: краткий экскурс в возможности Excel: показ интерфейса программы, основных вкладок меню и панели быстрого доступа.

Часть II. Приобретение практического опыта

1. Основы работы с фильтрами (10 минут).

Теория: назначение фильтра и принципы его работы. Показывается интерфейс фильтрации и способы настройки условий отбора данных.

Практическое упражнение: участники открывают подготовленную таблицу с перечнем сотрудников (ФИО, должность, дата рождения). Необходимо применить фильтр, выбрав персонал по заданной должности.

2. Изучение формул (10 минут).

Теория: работа с датами, обучение созданию формулы для расчета возраста сотрудника на текущую дату.

Практическое упражнение: участники открывают подготовленную таблицу с перечнем сотрудников (ФИО, должность, дата рождения). Необходимо рассчитать возраст сотрудников на текущую дату.

3. Работа с сортировкой данных (10 минут).

Теория: основы сортировки, порядок сортировки по возрастанию и убыванию, сортировка по нескольким столбцам одновременно. Алгоритм быстрой сортировки данных (пошаговая демонстрация шагов сортировки данных вручную и автоматическим способом).

Практическое упражнение: участники открывают подготовленную таблицу с перечнем сотрудников (ФИО, должность, дата рождения). Необходимо отсортировать список сотрудников по возрасту и фамилии, применив сначала одну сортировку, потом две последовательно.

Часть III. Рефлексия и завершение мероприятия (5 минут)

Ведущий собирает отзывы и пожелания участников по прошедшему занятию. Предоставляется раздаточный материал с основными правилами и примерами расчетов.

Результат мероприятия:

Участники освоят ключевые инструменты работы с большими объемами данных в MS Excel, научатся быстро обрабатывать большие объемы данных, улучшат навыки работы с файлами MS Excel и смогут применять полученные знания в повседневной практике.

План-конспект мастер-класса «Оптимизация рабочего пространства»

Цель мероприятия – ознакомить сотрудников ДОО с основами бережливого подхода «5S», научить эффективно организовывать хранение и обработку информации в электронном виде.

Ход мероприятия:

Часть I. Вводная (обучающая часть) часть (10 минут)

Ведущий приветствует участников и поясняет цели мероприятия, подчеркивая необходимость бережливого подхода в организации данных для повышения производительности труда и удобства работы сотрудников.

Теоретическая основа бережливого подхода «5S».

Раскрывается суть принципов «5S» и объясняются конкретные шаги по внедрению каждого этапа:

- «Seiri» (Сортируй) – классификация и удаление лишней информации;
- «Seiton» (Соблюдай порядок) – структурированная система хранения и размещения данных;
- «Seiso» (Содержание в чистоте) – регулярная чистка и поддержка чистого состояния базы данных;
- «Seiketsu» (Стандартизация) – единые нормы именования файлов и каталогов, архивация и резервное копирование;
- «Shitsuke» (Самодисциплина) – развитие навыков следования стандартам и ответственности сотрудников.

Примеры для иллюстрации каждого принципа:

- Примеры классификации данных и удаления устаревших элементов (Seiri);
- Демонстрация удобной структуры папок и наименований файлов (Seiton);
- Проверка на предмет дублирования и очистки от старых версий файлов (Seiso);
- Правила присвоения названия документам и директориям (Seiketsu);
- Создание личного обязательства поддерживать чистоту данных (Shitsuke).

Часть II. Практическая демонстрация (30 минут)

Проработка реальных ситуаций, связанных с улучшением внутренней инфраструктуры хранения данных в электронном виде.

1. Сортируем и классифицируем данные (Seiri):

Задача состоит в том, чтобы проанализировать существующую базу данных и удалить лишнюю информацию, сохранив только актуальные файлы. Определение критериев разделения данных и проведение очистки исходной структуры папок с разнообразием типов данных (документы, отчёты).

2. Создаем удобную структуру хранения (Seiton):

Создание новой иерархии файловых папок, обеспечивающей быстрый доступ к нужным данным. Критерии проектирования: логичность, простота навигации, удобство поиска информации сотрудниками.

3. Проверяем чистоту данных (Seiso):

Проверка данные на наличие дубликатов, ошибочных записей и временных файлов.

4. Формируем стандарты (Seiketsu):

Установление внутренних правил имени файлов и директорий, определение алгоритма архивации и резервного копирования.

5. Самодисциплина (Shitsuke):

Формирование персонального обязательства соблюдать новые правила работы с базой данных и систематически проводить ревизии и чистки. Определение личных зон ответственности и обязанностей.

Часть III. Рефлексия и завершение мероприятия (5 минут)

Ведущий собирает отзывы и пожелания участников по прошедшему занятию. Предоставляется раздаточный материал с основными правилами по бережливому хранению информации.

Результат мероприятия:

Мероприятие способствует повышению общей эффективности труда и снижению рисков утраты важных сведений, помогает сотрудникам выработать полезные привычки бережливого обращения с данными.