



#### Проверка на объем заимствований:

Проверка на плагиат заняла  
83.65% авторского текста

85,05% авторского текста

Работа рекомендована  
«09» января 2025 г.

«09» января 2023 г.  
зав. кафедрой ТМиМДО:

Выполнила:

Студент группы ЗФ-302-267-2-1

Студент группы 34-302-267-2  
Щляхтина Светлана Андреевна

Шляхтина Светлана Анджеевна  
Научный руководитель:

Научный руководитель:  
д.п.н., профессор кафедры ТМиМДО

статьи из первоизданных источников

Челябинск

2025

## СПРАВКА

о результатах проверки текстового документа  
на наличие заимствований

Южно-Уральский государственный  
гуманитарно-педагогический университет

ПРОВЕРКА ВЫПОЛНЕНА В СИСТЕМЕ АНТИПЛАГИАТ.ВУЗ

Автор работы: Шляхтина Светлана Андреевна  
Самоцитирование рассчитано для: Шляхтина Светлана Андреевна  
Название работы: Деятельность руководителя ДОО в управлении качеством образования (1)  
Тип работы: Магистерская диссертация  
Подразделение:

## РЕЗУЛЬТАТЫ

■ ОТЧЕТ О ПРОВЕРКЕ КОРРЕКТИРОВАЛСЯ: НИЖЕ ПРЕДСТАВЛЕНЫ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕРКИ ДО КОРРЕКТИРОВКИ

СОВПАДЕНИЯ	14.81%	СОВПАДЕНИЯ	14.81%
ОРИГИНАЛЬНОСТЬ	83.65%	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ	83.65%
ЦИТИРОВАНИЯ	1.53%	ЦИТИРОВАНИЯ	1.53%
САМОЦИТИРОВАНИЯ	0%	САМОЦИТИРОВАНИЯ	0%

ДАТА ПОСЛЕДНЕЙ ПРОВЕРКИ: 05.12.2024

ДАТА И ВРЕМЯ КОРРЕКТИРОВКИ: 05.12.2024 13:46

Структура  
документа:

Модули поиска: Переводные заимствования по коллекции Интернет в английском сегменте; Патенты СССР, РФ, СНГ; Перефразирования по Интернету (EN); Издательство Wiley; Шаблонные фразы; Перефразирования по коллекции издательства Wiley; Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в английском сегменте; Публикации РГБ; Переводные заимствования; Перефразирования по коллекции IEEE; СМИ России и СНГ; Переводные заимствования по Интернету (EnRu); СПС ГАРАНТ: аналитика; ИПС Адилет; Кольцо вузов; Коллекция НБУ; Переводные заимствования издательства Wiley; Переводные заимствования IEEE; Сводная коллекция ЭБС; Публикации eLIBRARY; Переводные заимствования по коллекции Интернет в

Работу проверил: Киселёва Юлия Анатольевна

ФИО проверяющего

Дата подписи:

5.12.24



Р/

Подпись проверяющего



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

Ответ на вопрос, является ли обнаруженное заимствование  
корректным, система оставляет на усмотрение проверяющего.  
Предоставленная информация не подлежит использованию  
в коммерческих целях.

**ПРОТОКОЛ НОРМОКОНТРОЛЯ**  
**выпускной квалификационной работы**

Студент	Шляхтина Светлана Андреевна
Кафедра	теории, методики и менеджмента дошкольного образования
Курс	3 Группа 3Ф-302-267-2-1
Тема ВКР	Деятельность руководителя дошкольной образовательной организации по управлению качеством образования

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

Нормоконтролер

И.А. Селиверстова

19 февраля 25 г.

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**

Выпускная квалификационная работа выполнена

Студентом (кой)	<u>Шляхтиной Светланой Андреевной</u>
Кафедра	<u>Теории, методики и менеджмента дошкольного образования</u>
Группа	<u>ЗФ-302-267-2-1</u>
Направление	<u>44.04.02 Психолого-педагогическое образование</u>
Профиль	<u>Управление и экспертиза в дошкольном образовании</u>
Наименование темы	<u>Деятельность руководителя дошкольной образовательной организации по управлению качеством образования</u>
Научный руководитель	<u>Н. В. Бутенко, д.п.н., профессор кафедры ТМиМДО</u>

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

Требования к профессиональной подготовке	Соответствует	В основном соответствует	Не соответствует
Умение корректно формулировать и ставить задачи (проблемы) своей деятельности при выполнении научной работы, анализировать, диагностировать причины появления проблем, их актуальность	+		
Умение применять утвержденные стандартные и рекомендованные методы и технологии, позволяющие решать диагностические и коррекционно-развивающие задачи	+		
Владение основными теоретическими методами научных психолого-педагогических исследований	+		

Владение качественными и количественными методами в психолого-педагогических исследованиях	+		
Умение рационально планировать время выполнения работы, определять грамотную последовательность и объем действий при решении поставленной задачи	+		
Умение анализировать и интерпретировать полученные результаты исследования	+		
Умение осуществлять психологическое просвещение педагогических работников и родителей (законных представителей) по вопросам психического развития детей	+		
Умение пользоваться научной литературой профессиональной направленности	+		
Владение способами представления результатов своей научной работы на научных конференциях различного уровня, в виде тезисов докладов и статей в научных сборниках	+		
Самостоятельность обучающегося в сборе, систематизации и анализе фактического материала, формулировании выводов и рекомендаций	+		
Уровень оригинальности ВКР – 83,65%			

Отмеченные достоинства: в процессе работы над квалификационным исследованием Светлана Андреевна зарекомендовала себя как старательный, исполнительный, ответственный и самостоятельный магистрант. Консультации посещала вовремя, на замечания руководителя реагировала своевременно.

Отмеченные недостатки: нет

Заключение: выпускная квалификационная работа Шляхтиной Светланой Андреевной выполнена на высоком уровне, в полной мере отвечает требованиям, предъявляемым к выпускным квалификационным работам бакалавра по направлению 44.04.02 Психолого-педагогическое образование. Управление и экспертиза в дошкольном образовании, и рекомендуется к защите в ГЭК.

Научный руководитель

«12» февраля 2025 г.



/ Н. В. Бутенко



Министерство просвещения Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

**РЕЦЕНЗИЯ**  
**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ (магистерскую диссертацию)**

Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) выполнена

Студентом	Шляхтиной Светланой Андреевной
Группа	ЗФ-302-267-2-1
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	Деятельность руководителя дошкольной образовательной организации по управлению качеством образования
Научный руководитель	Н.В.Бутенко, д.п.н., профессор кафедры ТМиМДО
Рецензент	М.Л.Семёнова, к.п.н., доцент кафедры ТМиМДО

**Оценка выпускной квалификационной работы**

Показатели	Оценки			
	5	4	3	2
1. Актуальность тематики работы			X	
2. Степень полноты обзора состояния вопроса и корректность постановки задачи			X	
3. Уровень и корректность использования в работе методов теоретического исследования			X	
4. Уровень и корректность использования в работе методов эмпирического исследования			X	
5. Степень комплексности работы, применение в ней знаний социально-экономических, общепрофессиональных и специальных дисциплин		X		
6. Ясность, четкость, последовательность и обоснованность изложения			X	
7. Применение современного математического и программного обеспечения, компьютерных технологий в работе	X			
8. Качество оформления текста с описанием результатов исследования (общий уровень грамотности, стиль изложения, соответствие требованиям стандартов)			X	
9. Объем и качество выполнения графического материала, его со-		X		

ответствие тексту научной работы и стандартам			
10. Обоснованность и доказательность выводов работы		X	
11. Оригинальность и практическая значимость полученных результатов, научных, технологических решений		X	

**Отмеченные достоинства:** Светланой Андреевной рассматривается актуальная проблема, связанная с деятельностью руководителя по управлению качеством дошкольного образования в условиях обновлённой нормативной базы системы дошкольного образования. В ходе исследования Светланой Андреевной дано определение понятия «управление», описаны функции и принципы управления; автор уточнила этапы организации процесса управления качеством дошкольного образования. В исследовании рассмотрены и реализованы организационные условия, направленные на повышение управления качеством образования в дошкольной образовательной организации.

К достоинству работы можно отнести комплекс мероприятий по управлению качеством образования в дошкольной образовательной организации, имеющих практико-ориентированную направленность.

**Отмеченные недостатки:**

- 1) автором неверно выделен предмет своего научного исследования, что, возможно, стало причиной ненужной детализации второстепенных проблем и отсутствия четкой стратегии всей работы;
- 2) в работе отсутствует внутреннее единство, имеются нарушения в логике и последовательности изложения материала;
- 3) автором недостаточно проработана актуальность и научная обоснованность проблемы исследования по причине использования устаревших источников (83%) и неактуальной информации (из них (>50% - учебная литература);
- 4) в эмпирической части работы не обоснован выбор параметров оценки эффективности управления качеством образования, отсутствует описание характеристик уровней эффективности группы, профессиональной компетентности и организационной культуры педагогов ДОО, что не позволяет в полной мере утверждать о достоверности полученных данных;
- 5) выводы по итогам параграфов и глав не отвечают поставленным в исследовании задачам.

**Заключение:** выпускная квалификационная работа Шляхтиной Светланы Андреевны выполнена в соответствии с требованиями, предъявляемыми к выпускной квалификационной работе студента магистратуры, и может быть допущена к защите с оценкой «удовлетворительно».

Рецензент

«13» февраля 2025 г.



М.Л.Семёнова

*На правах рукописи*

ШЛЯХТИНА СВЕТЛАНА АНДРЕЕВНА

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ДОШКОЛЬНОЙ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ  
КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ

Направление 44.04.02 Психолого-педагогическое образование

Направленность программы магистратуры  
«Управление и экспертиза в дошкольном образовании»

АВТОРЕФЕРАТ  
выпускной квалификационной работы  
(магистерской диссертации)

Челябинск

2025

Муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение  
«Детский сад № 85 г. Челябинска»  
ул. Южноуральская, 18, г. Челябинск, 454085, тел./факс 773-46-02  
e-mail: [mdou85chel@mail.ru](mailto:mdou85chel@mail.ru)  
<http://dc85.ru>

---

### СПРАВКА

Настоящая справка дана Светлане Андреевне Шляхтиной, магистранту ФГБО ВО «ЮУрГПУ», в том, что она проводила исследование и писала магистерскую диссертацию по теме «Деятельность руководителя дошкольной образовательной организации по управлению качеством образования» на базе МАДОУ «ДС № 85 г. Челябинска».

Справка дана для предъявления по месту требования.

Дата 10.02.2025 г.  
Заведующий МАДОУ «ДС № 85  
г. Челябинска»  
А.Н. Маркелова



## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ.....	9
1.1 Сущность и состояние проблемы управления дошкольной образовательной организацией в теории и практике.....	9
1.2 Управление качеством образования в условиях дошкольной образовательной организации.....	17
1.3 Организационные условия по управлению качеством образования в дошкольной образовательной организации.....	25
Выводы по первой главе.....	34
ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ.....	36
2.1 Цель, задачи и организация экспериментальной работы по изучению деятельности руководителя дошкольной образовательной организации в управлении качеством образования .....	36
2.2 Реализация организационных условий деятельности руководителя дошкольной образовательной организации по управлению качеством образования.....	42
2.3 Анализ и интерпретация результатов.....	51
Выводы по второй главе.....	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	58
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	61
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	73

## **ВВЕДЕНИЕ**

*Актуальность исследования.* Изменившиеся политические и социальные условия в современном российском обществе оказывают существенное влияние на состояние социальной и нравственной зрелости, целевые установки человека в гуманизации всех сфер человеческой жизни и профессиональной деятельности.

Система управления в изменяющемся мире сегодня адаптируется к качественным изменениям рынков труда в условиях существенного влияния внутренних и внешних факторов и адаптивности организаций для построения управленческих стратегий по достижению конкретных целей производства.

Сегодня в системе отечественного образования на государственном уровне реализуются новые стандарты качества, внедрение которых позволяет обеспечивать необходимый уровень качества образования, удовлетворяющего требованиям потребителей, что обеспечивает высокую конкурентоспособность организаций на рынке образовательных услуг. Развитие системы управления качеством российского образования связано: с созданием управленческих и педагогических условий для эффективного функционирования образовательных систем с учётом потребностей рынка труда, со структурной перестройкой всех уровней образования и разработки механизмов его управляемого развития, с повышением уровня профессиональной компетентности руководителей образовательных учреждений в условиях стратегического, инновационного и оперативного управления.

В период переоценки системы общественных отношений претерпевает качественные изменения система управления дошкольным образованием в условиях модернизации развивающего, инновационного и мотивационного менеджмента, учитывающая природосообразные качества человека, обеспечивающая возможность профессионального развития для

эффективной деятельности дошкольных образовательных организаций (далее ДОО).

Ориентация педагогического сообщества на ценностные приоритеты российского образования способствует пониманию важных аспектов реформирования дошкольного образования от командно-административной системы управления к системе профессионального сотрудничества в условиях грамотного управления образовательным процессом, что обеспечит комплексное и целенаправленное воздействие, как на качество образования и его результата, так и на отдельные личности.

Актуальность исследования обусловлена объективно существующими *противоречиями* на:

- *социально-педагогическом уровне* между требованиями общества в условиях глобальных изменений в системе управления качеством, предъявляемыми к современному руководителю организации, и отсутствием эффективной, целостной системы организационной деятельности руководителя дошкольной образовательной организации в управлении персоналом, готовым к качественным изменениям и реализации высоких производственных технологий;
- *на научно-теоретическом уровне* между результатами научных исследований в области обеспечения качества дошкольного образования недостаточным использованием этих материалов в управлении дошкольной образовательной организацией;
- *на научно-методическом уровне* между объективной необходимостью грамотной реализацией управленческой деятельности в дошкольной образовательной организации и недостаточное использование руководителем социальных регуляторов управления в формах: управленческого воздействия, организационного порядка и самоорганизации.

Анализ актуальности исследования определил *проблему*, которая заключается в разработке управленческих условий деятельности руководителя дошкольной образовательной организации по управлению качеством образования.

Актуальность проблемы исследования и обозначенные противоречия обусловили выбор *темы*: «*Деятельность руководителя дошкольной образовательной организации по управлению качеством образования*».

*Цель исследования*: теоретически изучить, разработать и практическим путём доказать эффективность организационных условий деятельности руководителя дошкольной образовательной организации в управлении качеством образования.

*Объект исследования*: процесс управления качеством образования в дошкольной образовательной организации.

*Предмет исследования*: управленческая деятельность руководителя дошкольной образовательной организации.

*Гипотеза исследования*: деятельность руководителя дошкольной образовательной организации, направленная на обеспечение качеством образования, будет осуществляться более успешно, если внедрить и реализовать следующие условия:

- внедрение системы управления качеством образования в дошкольной образовательной организации;
- развитие организационной культуры в коллективе.

Цель, предмет и гипотеза исследования способствовали решению следующих организационных *задач*:

- 1) изучить и проанализировать литературу по проблеме эффективной деятельности руководителя дошкольной образовательной организации по обеспечению качества дошкольного образования;
- 2) выявить и теоретически обосновать организационные условия для обеспечения качества дошкольного образования;

3) экспериментальным путём проверить эффективность организационных условий деятельности руководителя дошкольной образовательной организации, по обеспечению качества дошкольного образования;

4) составить рекомендации для руководителей дошкольной образовательной организации по обеспечению качества образования на основе: эффективной организации управленческого труда и формирования организационной культуры в коллективе.

*Теоретико-методологическую основу исследования* составляют научные исследования в области:

- зарубежных концепций управления, научной организации труда и человеческих отношений (Г. Гант, Д. Макгрегор, Э. Мэйо, Ф. Тейлор, А. Файоль, М. П. Фолет и др.);
- отечественной науки управления и научной организации труда (Л. А. Бурганова, И. М. Бурдянский, А. К. Гастев, В. И. Загвязинский, Н. П. Капустин, Ю. А. Конаржевский, В. С. Лазарев, А. Н. Митин, М.М. Поташник, П. И. Третьяков, Т. И. Шамова и др.);
- психологии управления и менеджмента (Н. В. Бутенко, Н. В. Антонова, Ю. В. Бадалян, А. П. Балашов, Г. Х. Бакирова, О. С. Виханский, Ю. В. Гуськов, А. П. Егоршина, П. М. Керженцев, Н. Г. Милорадова, А. М. Моисеев, Е. А. Овсянникова, Д. М. Рамендин, В. В. Цевелев и др.);
- качества образования (И. Б. Едакова, Н. А. Виноградова, Л. С. Гавриленко, М. М. Поташник, О. А. Скоролупова, Л. Л. Тимофеева, П. И. Третьяков, Л. И. Фалюшина, Н. В. Федина, Р. Х. Шакуров и др.)
- управления и менеджмента в дошкольном образовании (С. Ф. Багаутдинова, К. Ю. Белая, С. А. Езопова, Т. П. Колодяжная, Н. В. Микляева, А. А. Майер, Л. В. Поздняк, О. А. Сафонова, А. Н. Троян, Р. М. Чумичева и др.).

*Нормативно-правовую основу исследования* составили: Федеральный закон № 273-ФЗ от 29.12.2013 «Об образовании в Российской Федерации»;

приказ Министерства образования и науки Российской Федерации № 462 от 14.06.2013 г. «Об утверждении порядка проведения самообследования образовательной организации»; приказ Министерства просвещения Российской Федерации № 373 от 31.07.2020 г. «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам – образовательным программам дошкольного образования»; Национальная доктрина образования в Российской Федерации (2000); приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации № 114 от 13.03.2019 г. «Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества условий осуществления образовательной деятельности организациями, осуществляющими образовательную деятельность по основным общеобразовательным программам, образовательным программам среднего профессионального образования, основным программам профессионального обучения, дополнительным общеобразовательным программам»; постановление Правительства Российской Федерации № 997 от 25.06.2021г. «Об утверждении положения о федеральном государственном контроле (надзоре) в сфере образования».

*Методы исследования:*

- *теоретические*: анализ литературы в области управления дошкольной образовательной организацией и качеством образования, изучение публикаций в периодической печати, изучение опыта организационной деятельности в дошкольной образовательной организации, сравнение, систематизация, обобщение;
- *эмпирические*: эксперимент, диагностика.

*База исследования:* экспериментальное исследование проходило на базе МАДОУ«ДС № 85 г. Челябинска».

*Теоретическая значимость исследования* определяется наличием научно обоснованных положений решения проблемы эффективной

деятельности руководителя дошкольной образовательной организации по управлении качеством образования

*Практическая значимость исследования* заключается в возможности использования управленческих условий и рекомендаций в практике работы руководителей дошкольной образовательной организации для развития системы управления и обеспечения эффективного функционирования дошкольной образовательной организации в условиях качественных рыночных отношений.

*Апробация результатов исследования* осуществлялась в ходе участия при подготовке к педагогическим советам, методическим совещаниям в дошкольной образовательной организации, на XVI Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы дошкольного образования» Челябинск, 27 апреля 2023 года., XVI Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы дошкольного образования» Челябинск, 26 апреля 2024 года. На основе результатов исследования опубликовано две статьи.

*Структура выполнения квалификационной работы* введение, две главы, выводы по главам, заключение, список использованных источников, приложение.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ**

## **1.1 Сущность и состояние проблемы управления дошкольной образовательной организацией в теории и практике**

Актуальность проблемы управленческой деятельности в контексте профессионального становления личности обусловлена осмысливанием этого процесса с позиции современной науки и основных аспектов успешного развития дошкольного образования как первой ступени общего образования и самостоятельной социально-педагогической системы. Дошкольные образовательные организации являются государственно-общественными институтами и создаются для выполнения социального заказа общества в форме реализации конкретных целей через предоставление образовательных услуг (обучение в объёме государственных образовательных программ) и дополнительных социальных услуг (группы кратковременного пребывания, кружковая работа, служба ранней помощи, лекотека и пр.), выводящих ДОО на новую ступень развития [66].

Введение Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования (2013 г.) качественно изменило содержание дошкольного образования в направлениях выстраивания стратегии дошкольной образовательной организации на основе изучения запросов родителей, вариативности форм, «ухода» от жёстко регламентированных форм воспитания и обучения детей, возможности коллектива педагогов работать в инновационном режиме, определения самостоятельного выбора приоритетных направлений и создания условий для их реализации и пр. [77; 84]. В условиях повышения эффективности системы дошкольного образования особое значение приобретает решение

проблем организации и регулирования качества обучения и воспитания детей.

Понятие «*организация*» изучается в различных науках: философии, экономике, социологии, кибернетике, организационной психологии и др. Ч. Барнард предложил простое определение понятия «*организация*», которое он рассматривал как систему сознательно координируемых целей деятельности 2-х и более человек. В. В. Лопатин рассматривает понятие «*организация*» как объединение людей для выполнения определённых задач в конкретной сфере трудовой деятельности, имеющее чёткую структуру, подчиняясь общему руководству и распорядку труда [39, с. 387].

*Дошкольная образовательная организация* в современной науке управления (С. Ф. Багаутдинова [5], Н. А. Виноградова, И. Б. Едакова [77], С. А. Езопова, Т. П. Колодяжная [31], Н. В. Микляева [78 ], Л. В. Поздняк, О. А. Сафонова [70], П.И. Третьяков К. Ю. Белая [75], Фалюшина [83], Р. М. Чумичева Н. А. Платонихина [89]. и др.)характеризуется на уровне общего образования как отдельного уровня и рассматривается как самостоятельная система по реализации стандарта, основанного на *ведущих принципах*: приобщения детей к социокультурным нормам и учёта этнокультурной ситуации развития детей, возрастной адекватности, обогащения детского развития с учётом индивидуальных особенностей детей, сотрудничества субъектов образования (дети, педагоги, родители), результатом реализации которых становится успешная социализация ребёнка-дошкольника

Успешность функционирования дошкольной образовательной организации обеспечивается грамотной *системой управления*, включающей в себя субъекты управления: по статусу и функциям, активности воздействия, полномочиям, правам и обязанностям, целеполаганию и пр. (В. Н. Бурков[10], Н. М. Глухенькая[14], А. А.

Давыдов[17], С. А. Езопова, В. Г. Игнатов[23], Ю. И. Клыков[29], П. И. Третьяков и др.) [74].

В современной науке понятие «управление» трактуется по-разному:

- деятельность, направленная на выработку решений, организацию, контроль и регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью на основе достоверной информации;
- деятельность, выполняемая в организациях, которая способствует наиболее эффективному использованию работников для достижения организационных и личных целей;
- совокупность действий субъекта по переработке информации, формированию и обеспечению на её основе функционирования системы и руководства системой;
- внешнее, исходящее от субъекта, целеполагающее воздействие на управляемую систему для её сохранения, стимулирования и саморазвития [22; 44; 46].

Теоретическую основу сущности управления и специфики управленческой деятельности составляют *зарубежные и отечественные теории и концепции* (Р. Акофф, И. Ансофф, А. А. Богданов, А. К. Гастев, П. Друкер, Д. Макгрегор, Э. Мейо, Ю. И. Молотков, Т. Питерс, М. Портер, Ф. Тейлор, А. Файоль, В. В. Цевелев и др.): «Теория X» и «ТеорияY»; концепция трудовых установок; теории ситуационного управления «7-S» и «Z»; теория принятия решений; концепция технологии (современная теория организации); теория стратегий, инноваций и лидерства и др.[87].

К основным механизмам управления организацией, взаимодействующей с внешней средой и приобретающей новые качества, А. Н. Митин относит: власть и ответственность, разделение труда, производственную дисциплину, единство руководство и распорядительства, подчинение частных интересов общим, централизация, иерархия, вознаграждение персонала, порядок и справедливость,

постоянный состав коллектива, создание атмосферы духа единства и совместных действий [44, с. 34].

В исследованиях Н. А. Виноградовой, Н. В. Микляевой выделены *базовые понятия управления*, в которых управляющим и управляемым субъектом является человек и управление людьми [78, с. 48] (рисунок 1).



Рисунок 1 – Базовые понятия в управлении дошкольной образовательной организации

Управление относится к особому виду трудовой деятельности – *управленческому труду* (специфическая разновидность трудового процесса) или *управленческой деятельности* по координации совместного коллективного труда всех участников производства на основе анализа профессиональной деятельности всех субъектов управления (Н. В. Антонова [3], Ю. А. Афонькина [4], Д. А. Новиков [50] и др.). Работники управленческого труда, которые не создают непосредственно материальных благ, но воздействуют на все стороны производства (организационная, техническая, экономическая, социальная), играют определённую роль в деятельности организации.

*Управленческий труд в ДОО*, который трудно поддаётся количественной оценке, включает в себя: 1) непрерывный процесс воздействия руководителя как субъекта управления на группу подчинённых (объекты управления) для организации и координации совместных действий для достижения лучших результатов, 2) постоянным

анализом происходящих событий в организации и своевременным принятием управленческих решений на основе эффективных способов их достижений.

Эффективность существования и развития дошкольной образовательной организации связана с *функциями управления*, выделенными в современных исследованиях К. Ю. Белой, А. Н. Митиным [44], М. М. Поташником [58], А. Н. Троян [76], Р. М. Чумичевой и др.) (таблица 1).

Таблица 1 – Функции управления, реализуемые в дошкольной образовательной организации

Название функций	Содержание функций
1	2
Информационно-аналитическая	- сбор и анализ определённого объёма информации руководителем для эффективных управленческих воздействий (банк внешней и внутренней информации)
Мотивационно-целевая	- чёткое выполнение работы сотрудниками всех подразделений, основанной на реализации общественных и личностных потребностей, активизирующих и стимулирующих их действия для достижения поставленных целей
Планово-прогностическая	- деятельность руководителя по выбору оптимальных способов в достижении реальных целей с привлечением членов коллектива (планирование исследовательской и экспериментальной работы в ДОО)
Организационно-исполнительская	- управленческая деятельность по разработке и регулированию взаимосвязанных действий, эффективных средств и способов, необходимых для достижения целей организации
Контрольно-диагностическая	- деятельность руководителя по разработке эффективной системы контроля конечных результатов педагогической деятельности в соответствии с требованиями качества дошкольного образования
Регулятивно-коррекционная	- обеспечение оперативности управленческих воздействий на систему ДОО для поддержания оптимального уровня её функционирования

Все категории работников ДОО ежедневно вносят свой посильный вклад в реализацию управленческих решений, используя стандартные процедуры и операции (нормативные, технологические, методические логические, инновационные и пр.). Труд работников в организации, занятых выполнением любой функции управления, считается управленческим, независимо от его характера и содержания.

С начала 90-х гг. XX в. по настоящее время в научных исследованиях по социальному менеджменту и теориях управления персоналом (Т. Ю. Базаров, А. К. Гастев, О. В. Евтихов, П. М. Керженцев, А. Я. Кибанов, Е. Ф. Размирович и др.) были разработаны *принципы управления* как социально-психологические способы воздействия на подчинённых, что повышает значимость человеческих отношений в организации: *бюрократия* (разумное господство администрации над подчинёнными), *децентрализация* (рациональная автономность структурных подразделений с передачей прав и ответственности на нижние уровни), *гибкость* (приспособляемость системы управления подчинёнными к изменяющимся целям и условиям), *единоличие* (концентрация власти в руках линейных руководителей и отчёт перед непосредственным начальником), *дисциплинированность* (выполнение правил внутреннего трудового распорядка всеми сотрудниками), *коллегиальность* (активное сотрудничество и взаимодействие всех управлеченческих структур в выработке важных решений), *оперативность* (своевременное принятие решений по совершенствованию системы управления персоналом), *эффективность* (организация экономичной системы управления) [7; 19; 28; 80; 81].

Правильно выбранная руководителем *стратегия организации определяет её долгосрочное и качественное развитие* с точки зрения системы взаимоотношений внутри организации и с окружающей средой в направлении успешного функционирования на основе применения *организационных стратегий*: продукта, продвижения продукта, персонала, ресурсов, конкуренции, инноваций и пр. [25; 27; 49].

Дошкольная образовательная организация как сложная система стратегического управления представляет собой совокупность взаимосвязанных подсистем в соподчинении состава, расположения и характера отношений между ними, определяющих целостность её структуры, отношения между элементами которой (работники,

функциональные подразделения, службы и пр.) выстраиваются благодаря установлению устойчивых *связей на горизонтальном и вертикальном уровнях*. В. Н. Родионова, О. Г. Туровец и др. указывают, что устанавливаемые связи могут носить линейный или функциональный характер: *линейные связи* отражают движение управлеченческих решений и информации между руководителями структурных подразделений; *функциональные связи* (штабные) отражают движение информации между отдельными подразделениями организации, выполняя роль информационного обеспечения коорденирования управлеченческих действий [65, с. 99].

*Одной из важнейших функций управления ДОО является умение руководителя сделать продуктивными человеческие ресурсы с точки зрения эффективного использования потенциала персонала для достижения стратегических целей организации.* В исследованиях П. Вейля выделены *основные стратегии в управлении человеческими ресурсами*: основательные решения, риск, идеи менеджмента, действенность, эффективные сотрудники-профессионалы, качество, сотрудничество [63, с. 625].

Успешное существование и развитие ДОО обеспечивается: философией организации, её ценностями и смыслами, направленными на достижение стратегических целей, составляющих основу управления, в которое включены все работники структурных подразделений. В теоретических исследованиях по теории менеджмента (Ю. В. Бадалян, Г. Х. Бакирова, О. С. Виханский, Ф. Котлер, В. Н. Родионова, А. А. Томпсон, С. В. Шекшня и др.) *понятие «стратегия»* определяется как генеральная линия поэтапного достижения целей организации в форме плана, интегрирующего в себе согласованные стратегические цели организации, политику (философию), управляющие действия в условиях быстрого реагирования на изменяющиеся внешние и внутренние обстоятельства [6; 8; 65]. Стратегия организации определяет её долгосрочное и качественное

развитие с точки зрения системы взаимоотношений внутри организации и в окружающей среде в направлении успешного функционирования.

В исследованиях Г. Х Бакировой разработана схема стратегического планирования в форме этапов, которая может применяться в системе управления дошкольной образовательной организации [8, с. 96] (рисунок 2).



Рисунок 2 – Этапы стратегического планирования в организации  
(по Г. Х Бакировой)

В успешно развивающихся организациях управленческие стратегии и философия организации тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены, а эффективность производства обеспечивается реализацией концепции в совокупности условий и форм существования как стратегии поведения всех сотрудников с сопутствующей философией, ценностями, культурой и поведенческими нормами.

Управленческая деятельность в ДОО как совокупность целенаправленных действий руководителя включает в себя: подготовку, принятие и реализацию управленческих решений на нормативной, педагогической, психологической основах в соответствии с образовательным стандартом и выбранными *стилями управления или руководства* (С. А. Езопова [20], Т. П. Колодяжная [31], О. А. Сафонова [70], Р. М. Чумичева [79] и др.): авторитарный, либеральный, демократический (делегирование полномочий), партисипативное

управление, соторческий (основан на рефлексивно-инновационном подходе). Выбор стилей управления руководителем зависит от его установок на управление ДОО (принципы управления) и уровня управленческих способностей (профессиональные, организаторские, коммуникативные и др.), которые являются отражением определённых компетенций.

Подводя итоги вышеизложенного, отметим следующее. Дошкольные образовательные организации как государственно-общественные институты создаются для выполнения социального заказа общества в форме реализации целей дошкольного образования, чтобы спектр предоставляемых услуг и их качество были оптимальными и соответствовали современной ситуации развития общества.

Управление развитием дошкольной образовательной организации осуществляется в рамках управленческой деятельности, основанной на: механизмах управления системой, функциях, принципах и стратегиях управления для реализации продуктивности человеческих ресурсов, обеспечения целенаправленности деятельности коллектива в наращивании его профессионального потенциала в достижении главной цели дошкольного образования – получение качественно новых результатов.

## 1.2 Управление качеством образования в условиях дошкольной образовательной организации

Сегодня в науке управления существует объективное *противоречие* между: достаточно разработанной системой теоретических знаний об эффективном управлении процессами развития и функционирования образовательных учреждений и отсутствием единого научного мнения о качестве образовательных услуг в направлении целей, результатов и их адекватной оценки.

До конца ХХ в. в отечественных теоретических исследованиях не использовалось понятие «качество образования», которое впоследствии трактовалось с философской (применение к разным моделям образовательной практики) и производственной (качество и свойства продукции, значимой для потребителя) точек зрения.

В исследованиях Н. В. Бутенко [11], Л. Н. Давыдовой, В. А. Кальней, В. А. Караковского, А. М. Моисеева, П. И. Пидкасистого, Л. В. Поздняк [55], М. М. Поташника [79], О. А. Сафоновой [70], Е. А. Ямбурга и др. научное толкование понятия «качество образования» определяется: социальной категорией состояния и результативности процесса обучения; планируемыми целями, качеством обучения и воспитания; качеством образовательных услуг и качество образовательной подготовки обучающегося; степенью развитости личности; количеством выпускников, поступивших в вузы; готовностью выпускника к жизни, степенью удовлетворённости ожиданий участников образования от предоставляемых образовательных услуг и пр. Оценка качества образования, по мнению В. А. Караковского, зависит от научных подходов руководителя ОУ к организации педагогического процесса (системность, многомерность, целостность и др.).

В исследованиях Л. П. Безугловой, Э. М. Короткова, М. П. Нечаева и др. выделены *ключевые направления управления качеством образования*: качество ресурсов (человеческие, материальные, педагогические и пр.); качество управления образовательной средой и образовательным процессом; качество содержания обучения, организации процесса и методов обучения. Ю. А. Конаржевский, М. М. Поташник, П. И. Третьяков [74] и др. отмечали, что качество образования зависит от:

- 1) психологизации процесса управления;
- 2) горизонтальной системы профессионального сотрудничества;
- 3) мотивационной ориентации руководителя и педагогов, культуры деятельности всех субъектов образовательной организации.

М. М. Поташник сопрягает понятие «качество образования», которое должно быть предметом проектировочной работы любого субъекта управления, с «образованностью» обучающегося – как итоговым результатом грамотного управления образовательным процессом [79, с. 217]. Автор указывает, что каждая образовательная организация самостоятельно определяет и решает комплекс задач, обеспечивающих достижение требуемого уровня качества образования (рисунок 3).



Рисунок 3 – Качество образования (по М. М. Поташнику)

Моделирование достаточного уровня качества образования осуществляется через разработку моделей выпускника. Заданный уровень качества образовательной системы обеспечивается через опережающее реагирование системы управления на несоответствия реального качества образования от требуемого. Корректировка требований к моделям выпускников и к результатам образования способствует их переходу в новое качество [79, с. 34].

Образование признаётся качественным в соотношении целей и результатов, если оно спрогнозировано и задано в зоне потенциального развития обучающихся, но в определении результатов образования существует «элемент относительности» (М. М. Поташник) [58], т.к. все

образовательные организации работают в разных условиях (материальные, технологические и пр.). Качество образования напрямую зависит от «управления качеством образовательного процесса», которое рассматривается как целенаправленное, скоординированное, комплексное воздействие на данный процесс и его основные элементы для достижения наибольшего соответствия параметров его функционирования и результатов соответствующим стандартам (В. П. Панасюк) [59].

Система дошкольного образования, претерпевающая существенные изменения в области управления качеством образования, в целом активно обновляет систему управления, ориентированную на качественный конечный результат. Повышение качества дошкольного образования связано с устранением следующих проблем: неразвитости организационной структуры управления качеством образования, низкого уровня владения педагогами новыми образовательными технологиями и умения применить их на практике, отсутствия специалистов для разработки инновационных программ, недостаточности научно-методических условий и обеспеченности педагогов, отсутствия диагностик обученности для корреляции между полученными результатами обучения и педагогическими действиями.

*Качество дошкольного образования как составная часть образовательного процесса напрямую зависит от уровня профессиональной компетентности руководителя ДОО и способности проектировать эффективную систему управления, которая должна ориентироваться на среду, условия, стратегии, средства, содержание и методы, что приведёт к повышению уровня качества результатов образования [42; 64; 70; 73]. Качество управления обеспечивается слаженной работой всего коллектива под управлением руководителя, обеспечивающего и осуществляющего: преобразующее управление и управлческое влияние, разработку стратегии развития ДОО, организацию образовательных услуг (основные и дополнительные).*

Развитие системы дошкольного образования в науке и практике предъявляет к руководителям ДОО новые требования, которые должны соответствовать квалификационным характеристикам, обеспечивающим модернизацию дошкольного образования (Квалификационные характеристики должностей работников образования, утверждено приказом Мин. обр. России, 2010 г.; «Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих») и управление качеством образования в ДОО, что напрямую зависит от уровня профессиональной компетентности руководителя, включающей:

- *профессиональную компетентность* (качество управленческих действий руководителя в обеспечении своевременных и оптимальных решений профессиональных задач и управленческих проблем);
- *правовую компетентность* (использование законодательных и правовых нормативных документов для обеспечения качества управления в области решения профессиональных задач);
- *информационную компетентность* (грамотное структурирование внешней и внутренней информации её адаптация к особенностям организации образовательной деятельности в ДОО; использование в управлении цифровых образовательных ресурсов; ведение документации на электронных носителях и др.);
- *коммуникативную компетентность* (развитие прямой и обратной связи с субъектами образования и сотрудниками; способность к убеждению других и аргументации собственной позиции; грамотность речи и владение ораторским искусством и пр.) [89, с. 135].

Для повышения качества образования в отечественной системе управления дошкольным образованием реализуется *управление по целям* и *управление по результатам* (П. И. Третьяков, К. Ю. Белая [75], Н. В. Бутенко [9], Н. А. Виноградова, Н. В. Микляева, Ю. В. Пахомов [53], Л. И. Фалюшина, А. В. Хоторской, Р. М. Чумичева и др.), направленность

которого определяется качеством работы ДОО и всей системой управления в условиях мотивационно - целевой ориентации руководителя.

*Управление по целям* как технология управления качеством дошкольного образования осуществляется на основе целеполагания (образовательная программа ДОО, программы воспитания и обучения детей, годовой план) в процессе анализа способов постановки и реализации стратегических целей и задач (подготовка ребёнка к школе, формирование личностных качеств, воспитанная личность и др.), которые могут быть представлены в виде построения «дерева целей» и логически взаимосвязаны через выявление проблемы, информационную подготовку задач, постановку и реализацию задач. Перед коллективом ДОО ставятся цели, направленные на качественное достижение результатов дошкольного образования, что возможно лишь при совпадении целей и интересов организации с интересами сотрудников. Д. М. Раменник отмечает, что люди, имеющие различную мотивацию, вкладывают в работу меньше или больше усилий в зависимости от их ожиданий [63, с. 15].

*Управление по результатам* основано на активном взаимодействии управляющей и управляемой систем по достижению стратегических целей ДОО, что предполагает: достаточное ресурсное обеспечение педагогического коллектива (человеческие, временные, финансовые, материально-технические, методические, дидактические, технологические) и наличие у руководителя, педагогов и специалистов творческого, результативного мышления, когда каждый участник образования самостоятельно выбирает эффективные способы достижения целей (ресурсы, время, технологии, способы, методы и пр.).

Качество управления ДОО по результатам обеспечивается ценнейшим человеческим ресурсом – *инициативным, творческим педагогическим коллективом*, а руководитель создаёт творческую атмосферу в условиях взаимоуважения, взаимопонимания, доверия, профессионального успеха и осуществляет управленческую деятельность

(анализ, целеполагание, планирование, исполнение, контроль, коррекция)[33; 41; 45; 72].

П. И. Третьяков, К. Ю. Белая выделяют следующие *уровни управления по результатам*:

1-ый уровень – связан с умением руководителя видеть миссию ДОО в чётко обозначенной стратегической цели существования и развития организации (миссия системы ДОО);

2-ой уровень – реализуется в процессе анализа результатов деятельности всех организационных структур ДОО с точки зрения качества и количества оказанных услуг;

3-ий уровень –представляет анализ результатов деятельности ДОО с позиции потребителей и удовлетворения их запросов [75].

Особое значение для повышения качества образования имеет *выбор руководителем стратегии развития дошкольной образовательной организации*, в том числе и организация в ДОО инновационных площадок в совокупности инновационного, образовательного, управленического процессов и целенаправленных управленических действий (рисунок 4).

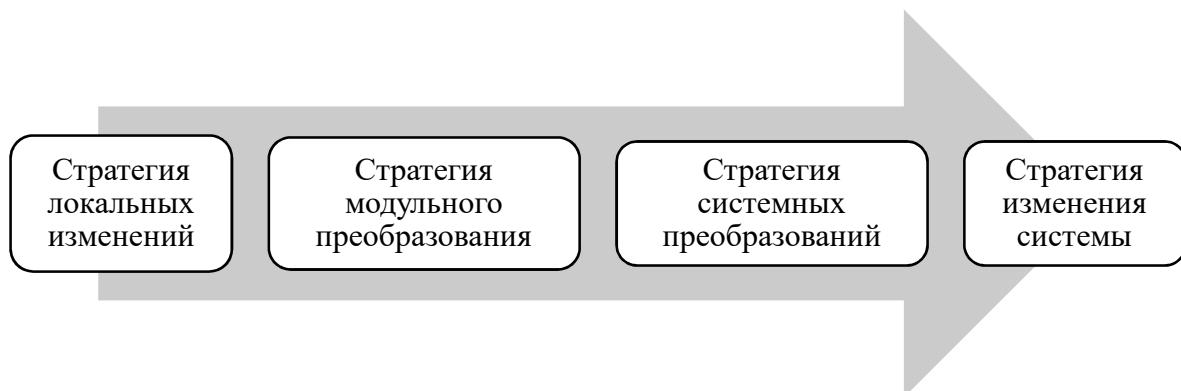


Рисунок 4 – Стратегии развития образовательного учреждения

*Стратегия локальных изменений* используется начинающими руководителями и предусматривает параллельное невзаимосвязанное использование разных факторов, влияющих на качество образования. *Стратегия модульного преобразования* предусматривает одновременное управление несколькими, но обязательно взаимосвязанными

экспериментами (разработка программ и их координация). *Стратегия системных преобразований* возможна в педагогических коллективах (руководитель, педагоги, специалисты), имеющих практику исследовательской и инновационной деятельности, владеющих методикой проведения экспериментов в условиях образовательной деятельности. *Стратегия системных изменений* предусматривает управление качеством образования за счёт изменений выявленных факторов, отрицательно влияющих на конечный результат.

Л. И. Фалюшина отмечает сложность определения качества результатов деятельности ДОО, т.к. в этом задействованы интересы всех участников образования – детей, родителей, педагогов, руководителя [83, с. 119]. (таблица 2)

Таблица 2 – Качество работы дошкольной образовательной организации с позиции субъектов образования(по Л. И. Фалюшиной)

Субъекты образования	Требования к качеству дошкольного образования
Руководитель	Качественное управление развитием ДОО; повышение престижа ДОО за счёт высокой оценки деятельности педагогов родителями; высокий уровень освоения детьми образовательных программ и качественная подготовка детей к школе; сохранение физического и психического здоровья детей и пр.
Педагоги	Положительная оценка деятельности педагогов родителями и руководителем; достаточное обеспечение образовательного процесса (методическое, дидактическое, технологическое); эффективное использование методов работы с детьми по качественному усвоению образовательных программ; успешное развитие детей в процессе обучения и воспитания и пр.
Дети	Амплификация (обогащение) детского развития в процессе обучения и воспитания в разных видах детской деятельности и активности; организация процесса обучения в многообразии игровых форм и пр.
Родители	Эффективное образование детей (воспитание, обучение, развитие); сохранение здоровья ребёнка; поддержка желания ребёнка учиться; подготовка ребёнка к школе и обеспечение возможности поступления в престижные образовательные организации

Достижение высокого качества дошкольного образования на уровне планируемых результатов могут использоваться для решения образовательных задач, направленных на индивидуализацию образования (построение образовательной траектории или профессиональной

коррекции особенностей развития ребёнка) и оптимизацию работы с группой детей.

Таким образом, качество дошкольного образования как составная часть образовательного процесса напрямую зависит: 1) от уровня профессиональной компетентности руководителя ДОО и его способности проектировать эффективную модель управленческой деятельности в условиях целенаправленных изменений объекта от исходного состояния к представляемому для качественных изменений отношений во взрослом и детском коллективах, 2) умения руководителя подчинять систему управления, процессы и ситуации реальным интересам, потребностям, возможностям и запросам всех субъектов образования, 3) от грамотного, профессионального управления, основанного на уровнях компетенции руководителя ДОО (профессиональная, правовая, информационная, коммуникативная), 4) выбора руководителем стратегий развития дошкольного образовательного учреждения, обеспечивающих своевременное решение управленческих ситуаций в соотношении текущих и перспективных задач, 5) способности руководителя: определять востребованность образовательных и дополнительных услуг, владеть информацией о конкурентоспособности ДОО, уметь модернизировать процесс качества образования силами педагогического коллектива.

### 1.3 Организационные условия по управлению качеством образования в дошкольной образовательной организации

Стратегия модернизации дошкольного образования реализуется в условиях обновления содержания образования в рамках реализации ключевых компетентностей, что вызывает необходимость совершенствования управленческих позиций руководителя ДОО для повышения качества дошкольного образования на основе *требований профессионального стандарта*: разрабатывать и реализовывать стратегию

организации, обеспечивать ресурсами, формировать структуры управления, создавать условия для профессионального развития сотрудников, мотивировать сотрудников на достижение целей, формировать общую политику, культуру и ценности организации, делегировать полномочия, осуществлять мониторинг и оценку качества деятельности организации и пр.[62; 66].

Л. А. Бурганова, Л. В. Лященко, Ю. А. Меркушова, Н. Н. Поздняк и др. отмечают, что качество управления ДОО связано с *факторами результативности* деятельности руководителя: *структурными* (план, бюджет, принятие управленческих решений, контроль и др.) и *активизирующими* (информирование, мотивация, ситуативное управление, совершенствование организации, сотрудничество и др.) в условиях реализации целевого управленческого воздействия, формирования организационного порядка и регулирования. [55, с. 49].

Рассмотрим организационные условия по управлению качеством образования в ДОО, которые будут влиять на динамику качественных изменений и показателей результативности профессиональной деятельности.

*Первое условие: разработка системы управления качеством образования в ДОО.*

В последние десятилетия XXIв. важной задачей научных исследований в философии, социологии, психологии, кибернетике, педагогике и др. выступает проблема изучения организаций в структуре управления. Вопросы эффективности системы управления организацией и построением её идеальной структуры до сих пор остаются неразрешёнными в теории менеджмента, хотя существуют значительные научные разработки, созданные для разных областей производства с учётом критериев их эффективности (П. К. Анохин, В. Н. Бурков [10], Ю. И. Клыков [29], Д. А. Новиков [49], Н. Л. Худякова [85], Т. И. Шамова [91] и др.)

Качество образования (К. Ю. Белая, Ю. К. Бабанский, Б. С. Гершунский, И. А. Зимняя, В. А. Караковский, М. М. Поташник, А. И. Субетто, Л. И. Фалюшина, С. Е. Шишов и др.) зависит от внешних условий (уровень престижности образования в обществе, материально-техническое оснащение ОУ, современные технологии управления и др.) и внутренних условий (всеобщность образования, подготовка кадров, адаптивность, инновационность, непрерывность и преемственность, специализация и др.). Деятельность руководителя дошкольной образовательной организации по управлению качеством образования основана следующих показателях:

- информационно-аналитической деятельности (уровень профессиональных компетенций педагогов, уровень образованности и воспитанности детей);
- проектно-диагностической деятельности (эффективная система управления ДОО по обеспечению качества образования);
- контрольно-диагностической деятельности (разработка критериев и показателей качества дошкольного образования) [16; 47; 97].

Л. И. Фалюшина связывает качество дошкольного образования с особенностями управленческой деятельности руководителя ДОО, которые заключаются в следующем: 1) осуществлении преобразующего управления, основанного на изучении деятельности организации и разработки её эффективной модели, 2) выявлении приоритетов в управлении для совершенствования управленческой и педагогической деятельности, 3) деятельности методиста, направленной на формирование эффективной технологии управления педагогами и специалистами [83, с. 99].

Дошкольная образовательная организация, обладающая целостностью, является открытой системой, реализация которой связана с повышением организационной эффективности на различных уровнях (групповой, межгрупповой, организационный). В условиях эффективного

управления дошкольной организацией, которая является открытой системой, активно взаимодействующей с внешней средой в условиях интенсивного развития и приобретения новых качеств, системный подход рассматривается в совокупности взаимосвязанных и взаимодействующих между собой компонентов в их внутреннем единстве, образуя целостность.

На основе анализа исследований Л. И. Кочетковой, Д. А. Новикова, Г. Н. Серикова и др. составим систему управления организацией с элементами управленческих действий[49; 71] (рисунок 5).



Рисунок 5 – Логические элементы системы управления организацией

Такая систематизация и реализация этапов при решении задач управления в организации может оказаться полезной для руководителей ДОО, но не является универсальным ключом к решению управленческих проблем. Системный подход к управлению (правовое, финансовое, кадровое, техническое и др.) рассматривается в совокупности свойств системы: целенаправленности, целостности, функциональности и открытости для её реализации, с помощью которой достигаются цели и

максимально возможные результаты профессиональной деятельности (О. Н. Жариков [21], Д. А. Новиков [49], Г. Н. Сериков [71] и др.) Система управления ДОО, по мнению Н. А. Виноградовой, Н. В. Микляевой, А. Н. Троян и др., включает в себя подсистемы следующей направленности [78] (рисунок 6).



Рисунок 6 – Подсистемы управления качеством образования в дошкольной образовательной организации

Выделенные подсистемы направлены на решение управлеченческих задач – *управление людьми и управление процессами* на основе реализации управлеченческих функций (информационно-аналитическая, мотивационно-целевая, планово-прогностическая, организационно-исполнительская, контрольно-диагностическая и регулятивная) [7; 8; 28; 50; 67].

Таким образом, совершенствование качества дошкольного образования направлено на оптимизацию организованного взаимодействия

субъектов образования (дети, педагоги, родители) и преобразованию личностных свойств и качеств дошкольников в условиях: 1) соответствия качества процесса воспитания и обучения дошкольников запросам потребителей (родителей) и образовательным стандартам; учёта комплекса факторов, влияющих на процесс дошкольного образования; взаимосвязи содержания и форм организации образовательного процесса; совершенствованию предметно-развивающей среды; психологической поддержки педагогического коллектива ДОО.

*Второе условие: развитие организационной культуры в коллективе.*

Организационная культура стала предметом научных исследований в социологии, антропологии, управлении, психологии и др. наук во 2-ой половине XX в., которая регламентировала поведение человека и возможность прогнозирования его реакций в критических ситуациях. Образование человека осуществляется в рамках определённой культуры, которая рассматривается с точки зрения продукта деятельности человека и его как продукта культуры. По мнению М. Элвессона [98], культура является «социальным kleem» и признаком специфического поведения человека.

В теории зарубежного и отечественного менеджмента существует более двести понятий организационной культуры (Т. Ю. Базаров, В. Р. Веснин, Э. Б. Воронова, Э. Джакус, С. Дэвис, А. В. Карпов, Д. Кейт, А. Кромби, С. Д. Резник, О. Родин, А. Н. Силин, Н. С. Субочев, М. Хучек, Р. М. Чумичева и др.), которая трактуется по-разному:

- управленческий стиль руководства организацией, формирующий её имидж и влияющий на репутацию;
- комплекс взаимосвязанных компонентов управления (философия и миссия, ценности и смыслы, традиции, условия и пр.), то, что отражает индивидуальность организации и влияет на её восприятие в социуме;

- мощный стратегический инструмент управления, влияющий на поведение сотрудников в организации с помощью норм, позволяющий ориентировать все структурные подразделения на достижение общих целей в условиях мобилизации инициатив сотрудников;
- комплекс ценностей, норм, убеждений и допущений, пониманий и соглашений, которые разделяются всеми членами организации;
- средство формирования и контроля за нормами поведения сотрудников организации по выполнению стандартов качества и самооценки профессиональной деятельности сотрудников;
- определяет уровень вовлечённости сотрудников по достижению целей и их сплочённости, что способствует стимулированию ответственности [52; 86; 89].

Формирование организационной культуры в системе управления выражается во влиянии руководства на социально-психологическую атмосферу и поведение сотрудников, что направлено на достижение целей организации и формирование имиджа в социуме. Г. Х. Бакирова выделяет основные *факторы формирования организационной культуры*: экономические условия, управленические ценности, размер организации, организационную структуру, стиль управления, содержание работы, характеристику сотрудников [8, с. 161].

Организационная культура создаёт в организации социально-психологические условия для сотрудников и выполняет основные функции: внешнюю адаптацию, на основе которой осуществляется связь миссии организации и ответственности её членов, целей и пр.; внутреннюю интеграцию, обеспечивающую адекватное поведение сотрудников и возможность его регулирования.

В разные временные периоды развития организации организационная культура, которая может формироваться годами, качественно изменяется: а) при смене руководства или желании

руководителя изменить существующее положение в организации, б) в условиях экономического кризиса, подвергающего сомнению существующую в организации культуру, в) в процессе руководства формирующейся маленькой по количеству сотрудников организации, где легче внедрять новые ценности и идеи, д) при слабой организационной культуре, в которой наблюдается высокий уровень несогласия между членами коллектива в отношении философии и ценностей организации.

По мнению Н. А. Платохиной, Р. М. Чумичевой и др., организационная культура является частью управленческой культуры, которая структурирует педагогический процесс, и одним из показателей качества дошкольного образования, востребованного в условиях образовательных услуг, конкуренции, потребностей личности и пр. «Сильная» организационная культура способствует тому, что ДОО может оставаться востребованной на рынке образовательных услуг длительное время [89, с.250]. Взаимосвязь качества дошкольного образования с организационной культурой осуществляется в процессе реализации философии ДОО как целостной системы педагогических взглядов на ребёнка, родителей и коллектив педагогов, характеризующуюся: выстраиванием детско-взрослых отношений, социально-психологической защитой всех субъектов образования (дети, родители, педагоги), развития детей по индивидуальным траекториям, взаимодействия с другими социальными институтами и пр.

В исследованиях С. А. Езоповой, С. В. Никитиной, Л. И. Фалюшиной, Р. М. Чумичевой и др. отмечается определяющая роль организационной культуры ДОО, основанная на механизмах управления (отбор персонала, условия и методы социализации личности, повышение квалификации педагогов, разработка структуры управления и др.) и функциях: охранной (система нора, правил и ценностей организации), регулирующей (организационная структура, определяющая поведение сотрудников в процессе работы), интегрирующей (сплочение всех членов

коллектива по достижению целей), образовательной и развивающей (влияние организационной культуры на воспитание персонала и общий уровень образованности), управления качеством (качество условий, микроклимата, рабочей среды) и др. [20; 83; 89].

Подводя итоги вышеизложенному, отметим следующие моменты.

Качество дошкольного образования определяется многими факторами: социально-экономическими и управленческими условиями, информационным обеспечением, сложившейся системой управления внутри организации, психологическим климатом в коллективе, своевременно принятыми управленческими решениями и др. Эффективность системы управления ДОО будет определяться способностью организации «выживать» в изменяющемся социуме и востребованностью образовательных услуг в условиях постоянного пополнения ресурсов (человеческие, материальные, технологические, дидактические, методические и пр.) с целью поддержания долговременного функционирования при максимальном уровне удовлетворенности сотрудников собственным трудом внутри организации.

Организационная культура является мощным стратегическим инструментом управления, позволяющим ориентировать все структурные подразделения на достижение общих целей организации и мобилизацию инициатив сотрудников. Многие элементы организационной культуры могут складываться стихийно в процессе реагирования персонала на разнообразные рабочие ситуации, возникающие в процессе профессиональной деятельности. Формирование культуры и её контроль в организации зависят от высшего руководства, что начинается с внедрения традиций, ритуалов, правил поведения и пр., которые в последствии закрепляются и становятся нормами для рабочих групп всех структурных подразделений.

## Выводы по первой главе

Дошкольные образовательные организации как государственно-общественные институты создаются для выполнения социального заказа общества в форме реализации целей дошкольного образования, чтобы спектр предоставляемых услуг и их качество были оптимальными и соответствовали современной ситуации развития общества.

Управление развитием дошкольной образовательной организации осуществляется в рамках управленческой деятельности, основанной на: механизмах управления системой, функциях, принципах и стратегиях управления для реализации продуктивности человеческих ресурсов, обеспечения целенаправленности деятельности коллектива в наращивании его профессионального потенциала в достижении главной цели дошкольного образования – получение качественно новых результатов по динамике их изменений в соответствии с моделью выпускника ДОО.

Качество дошкольного образования в рамках комплексной характеристики эффективности всей управленческой деятельности руководителя обеспечивается совокупностью её составляющих:

- грамотное, профессиональное управление, основанное на уровнях компетенции руководителя (профессиональная, правовая, информационная, коммуникативная) в условиях выбора стратегий развития ДОО, обеспечивающих своевременное решение управленческих ситуаций в соотношении текущих и перспективных задач;
- преобразующее управление руководителем образовательной организацией и подчинёнными как способность моделировать целостную организационно-управленческую систему;
- способность руководителя в своевременном определении востребованности образовательных и дополнительных услуг, владении информацией о конкурентоспособности ДОО, умении модернизировать процесс качества образования силами педагогического коллектива.

- формулирование целей и задач по достижению качества дошкольного образования с учётом: конкретных профессиональных умений педагогов, использование и реализация эффективных методов работы с коллективом;
- умение руководителя подчинять систему управления, процессы и ситуации реальным интересам, потребностям, возможностям и запросам всех субъектов образования (дети, педагоги, родители).
- достаточный уровень профессиональной компетентности и творческого потенциала педагогов для совершенствования качества дошкольного образования (условий, процесса образования, результатов образовательного процесса).

## **ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ**

2.1 Цель, задачи и организация экспериментальной работы по организационной деятельности руководителя дошкольной образовательной организации в управлении качеством образования

Рассмотрим понятие «экспериментальная работа» в системе дошкольного образования, которая связана с проблемами диагностики в структуре эксперимента, сегодня ещё недостаточно изучена в научных исследованиях. В толковом словаре Л. П. Крысина понятие «эксперимент» рассматривается как научно поставленный опыт или наблюдение исследуемого явления в точно фиксируемых условиях [34, с. 817]. Мы рассматриваем экспериментальную работу как:

- 1) особую комплексную научно-практическую педагогическую деятельность по разработке, апробации и распространении инноваций для качества дошкольного образования;
- 2) эффективный метод внесения преднамеренных изменений в педагогический процесс для повышения уровня его эффективности на основе постоянного оценивания и проверки результатов.

*Цель экспериментальной работы – реализация организационных условий в дошкольной образовательной организации, направленных на повышение уровня качества дошкольного образования и проверка их результативности.*

*Задачи экспериментальной работы:*

- 1) подобрать диагностические материалы для выявления уровней: эффективности группы, профессиональной компетентности и организационной культуры педагогов ДОО;

2) провести этапы экспериментальной работы (констатирующий, формирующий, контрольный) в образовательном пространстве ДОО в естественных условиях;

3) на формирующем этапе реализовать организационные условия и выявить их эффективность на уровне профессиональной компетентности педагогов, которая будет влиять на освоение образовательной программы детьми дошкольного возраста.

В современном словаре методических терминов и понятий (Э. Г. Азимов, А. Н. Щукин) перечислено множество теоретических и эмпирических методов исследования, которые мы будем использовать в процессе проведения экспериментальной работы по организационной деятельности руководителя ДОО в управлении качеством образования [1]:

- прогностический метод: моделирование процесса управления качеством образования;
- эмпирические методы: естественный констатирующий, формирующий и контрольный эксперименты («Тест на определение эффективности группы», «Тест по изучению организационной культуры» Г. Х. Бакировой), диагностика Т. А. Лаврентьевой.

В эксперименте участвовали 18 педагогов МАДОУ «ДС № 85 г.Челябинска».

Организационная деятельность руководителя в ДОО опирается на педагогический коллектив, который представляет собой малую группу субъектов в системе сложных деловых и межличностных отношений, обеспечивающую качество образования детей дошкольного возраста через реализацию образовательной программы, направленной на социализацию дошкольников. Педагоги ДОО являются объектом социального управления и процесс сотрудничества руководителя с подчинёнными основан на психофизиологической совместимости, обеспечивающей психологическую сплочённость коллектива, которую мы изучили с помощью «Теста на определение эффективности группы» (ТЭГ) Г. Х. Бакировой.

При проведении теста каждый член педагогического коллектива определял степень соответствия себя в команде по предложенным в тесте 20-ти характеристикам с оценкой от 1 до 10 баллов (Приложение 1). ТЭГ указывает на степень выраженности философии организации, ценностей, установок, целостной системы управления, управленческих решений и пр., принятых в команде в отношении разных направлений профессиональной деятельности.

Высокоэффективная команда оценивается от 90 и более, группа со средним уровнем эффективности определяется от 70-89 баллов, с низким уровнем эффективности – 69 баллов и ниже.

На констатирующем этапе исследования в эксперименте принимали участие 18 педагогов ДОО (рисунок 7).



Рисунок 7 – Результаты тестирования педагогов на определение эффективности группы» Г. Х. Бакировой  
констатирующий этап

Результаты констатирующего этапа показали, что команда характеризуется низким уровнем эффективности, потому что в коллективе работает педагоги разных возрастных категорий, а молодые специалисты не могут быстро включиться в коллектив и некоторое время ведут себя обособленно. В коллективе не наблюдается наличие рабочей

самоуправляемой команды как самого прогрессивного инструмента руководства организацией, ведь для этого необходимо: создавать условия, подготавливать сотрудников, использовать эффективную структуру управления на основе сотрудничества и партнёрских взаимоотношений для снижения уровня враждебности и непонимания.

Для определения уровня профессиональной компетентности педагогов мы использовали «Диагностическую карту профессионального мастерства педагога ДОО» Т. В. Лаврентьевой (Приложение 2). Автор предлагает определять профессиональную компетентность по двум блокам: «профессиональные знания» и «профессиональные умения» (функции: обучающая, воспитывающая и развивающая, организационно-педагогическая, планово-прогностическая, коммуникационная, диагностическая, исследовательская, корректирующая, гностическая).

Уровень профессиональной компетентности в диагностической карте определяется по 4-х балльной шкале: 3 балла – высокий показатель, 2 балла – показатель проявляется не в полной мере, 1 балл – проявляется в меньшей мере, 0 баллов – показатель отсутствует.

Оптимальный уровень педагогической компетентности – 97-144 баллов, достаточный уровень – 49-96 баллов, критический уровень – 20-48 баллов, недопустимый уровень – менее 19 баллов. Результаты констатирующего этапа экспериментальной работы по диагностике Т. В. Лаврентьевой представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты констатирующего этапа («Диагностическая карта профессионального мастерства педагога дошкольной образовательной организации» Т. В. Лаврентьевой)

Педагоги	Показатели		Баллы	Уровень
	Профессиональные знания	Профессиональные умения		
1	13	35	48	Критический
2	16	85	91	Достаточный
3	13	34	47	Критический
4	24	120	144	Оптимальный
5	17	79	96	Достаточный
6	20	75	95	Достаточный
7	24	120	144	Оптимальный
8	12	36	48	Критический
9	20	75	95	Достаточный
10	18	72	90	Достаточный
11	14	32	46	Критический
12	13	34	47	Критический
13	21	71	92	Достаточный
14	20	70	90	Достаточный
15	24	120	144	Оптимальный
16	19	77	96	Достаточный
17	22	71	93	Достаточный
18	24	120	144	Оптимальный

Проведённый констатирующий этап эксперимента по определению уровня профессиональной компетентности педагогов ДОО показал, что в целом коллектив находится на среднем уровне:

1) оптимальный уровень наблюдается по блоку «профессиональные знания» у 4-х педагогов, имеющих высшее педагогическое образование, из них у 2-х человек – диплом магистратуры по управлению;

2) по блоку «профессиональные умения» достаточный уровень наблюдается по функциям: обучающей, воспитывающей и развивающей, организационно-педагогической, коммуникативной. Критический уровень наблюдается по функциям: планово-прогностической, диагностической, исследовательской, аналитической и гностической.

3) у 5-ти молодых специалистов, четверо из которых имеют только профессиональные курсы, критический уровень наблюдается по

всем функция и они не имеют опыт практической работы с субъектами образования (с детьми и родителями);

4) недопустимый уровень профессиональной компетентности не выявлен ни у кого.

Уровень организационной культуры в педагогическом коллективе мы изучали с помощью «Теста для изучения организационной культуры» (ТОК) Г. Х. Бакировой (Приложение 3).

В тесте высокий уровень организационной культуры (45 баллов и выше), средний уровень организационной культуры (36-44 балла), низкий уровень организационной культуры (35 баллов и ниже).

Проведённый тест показал следующие результаты (таблица 4).

Таблица 4— Результаты констатирующего этапа («Тест для изучения организационной культуры» Г. Х. Бакировой)

Педагоги	Вопросы										Баллы. Уровень
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	27 (Н)
2	4	7	3	4	3	3	3	4	4	4	39 (С)
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	35 (Н)
4	7	4	6	5	7	6	6	6	6	6	59 (В)
5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	40 (С)
6	5	4	3	4	3	4	3	4	3	3	36 (С)
7	7	6	7	5	7	6	7	6	6	7	64 (В)
8	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	25 (Н)
9	5	4	3	4	3	4	3	4	4	4	44 (С)
10	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	39 (С)
11	3	4	2	2	3	2	3	2	3	2	26 (Н)
12	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	25 (Н)
13	4	3	5	4	3	3	4	3	4	4	37 (С)
14	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	40 (С)
15	7	7	6	6	6	6	6	6	7	7	64 (В)
16	5	5	4	4	3	4	3	4	4	3	39 (С)

*Продолжение таблицы 4*

17	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	36 (C)
18	6	7	7	6	7	7	6	6	6	6	64 (B)

Примечание

1 (B) – Высокий уровень (45 баллов и выше)

2 (C) – Средний уровень (36-44)

3 (H) – Низкий уровень (35 и ниже)

Результаты теста по определению уровня организационной культуры показали, что низкий уровень наблюдается у 5-ти педагогов (27 %), средний уровень выявлен у 9-ти педагогов (51 %), высокий уровень – у 4-х педагогов (23 %).

Низкий и средний уровень культуры в ДОО объясняется тем, что руководитель в большей степени ориентируется на индивидуальную форму труда, когда педагоги находятся в независимых друг от друга отношениях и нет целостности организации. Руководитель ставит на первое место задания и их неукоснительное исполнение, при этом он не соотносит принятие управленческих решений и результатов работы с исполнителями, а их вознаграждение часто определяется независимо от того, как они выполняют свои обязанности (критерии вознаграждения часто не обсуждаются с коллективом).

В педагогическом коллективе наблюдается средняя степень терпимости по отношению к возникающим конфликтам, которые рассматриваются руководством как негативные явления. В поведении молодых сотрудников иногда наблюдаются неприемлемые нормы и стили, которые они используют в формальном и неформальном общении с другими людьми (с сотрудниками, детьми, родителями), нарушая трудовую этику, что сказывается и на качестве дошкольного образования.

## 2.2 Реализация организационных условий по управлению качеством образования в дошкольной образовательной организации

*Цель формирующего этапа* экспериментальной работы связана с подтверждением выдвинутой гипотезы, которая предполагает реализацию организационных условий по управлению качеством образования в дошкольной образовательной организации:

- 1) составить системы управления качеством образования в ДОО;
- 2) развитие организационной культуры в коллективе.

Реализацию условий мы связывает с моделированием организационной структуры управляющей системы ДОО, функционирующей в режиме развития, для чего был разработан перспективный план на учебный год.

Таблица 5 – Перспективный план реализации организационных условий по управлению качеством образования в дошкольной образовательной организации

Совершенствование системы управления качеством образования	Управленческие действия, стратегии, механизмы
<i>август</i>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сбор внешней информации от социальных заказчиков.</li> <li>2. Определение наиболее предпочтительной миссии как цели-образца системы ДОО в соответствии с социальным заказом общества.</li> <li>3. Разработка модели управляющей системы ДОО с учётом специфики образовательного процесса в соотношении цели и предполагаемого результата.</li> <li>4. Организация творческой инновационной группы среди педагогов).</li> </ol>	Организационный механизм управления. Стратегия системных преобразований.
<i>сентябрь</i>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выбор типа управления, ориентированного на результат образовательной деятельности.</li> <li>2. Регламентация рациональных управленческих процедур и способов работы с информацией.</li> <li>3. Организация условий в ДОО по обеспечению качества дошкольного образования.</li> <li>4. Обоснование логической последовательности управленческих действий всех структурных подразделений по реализации функции управления качеством образования.</li> </ol>	Программно-целевое управление. Стратегия ресурсов.
<i>октябрь</i>	

*Продолжение таблицы 5*

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мотивационная работа со всеми участниками образовательного процесса на основе изучения их потребностей с целью их качественного изменения.</li> <li>2. Корректировка функций, полномочий и ответственности педагогов по управлению качеством образования, определяемым приоритетами ДОО.</li> <li>3. Организация инновационных проектов в ДОО и контроль за освоением педагогами методик исследовательского характера.</li> </ol>	<p>Стратегия системных изменений.</p>
<b>ноябрь</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Текущая координация и оценка деятельности педагогов ДОО на основе непрерывного обмена информацией для разрешения возникающих проблем в подсистемах.</li> <li>2. Мотивация педагогов на качественное выполнение образовательной деятельности по выполнению образовательного стандарта дошкольного образования.</li> <li>3. Психологизация процесса управления (когнитивная, эмоциональная, поведенческая) на основе профессионального сотрудничества</li> </ol>	<p>Стратегия локальных изменений. Стратегия персонала.</p>
<b>декабрь</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выявление факторов-проблем, из-за которых в образовательном процессе возникли результаты, не соответствующие поставленным целям (недостатки кадровых, научно-методических, материальных, финансовых и др. условий).</li> <li>2. Рефлексивная деятельность результатов управления качеством образования по направлениям: обеспечения, осуществления, контроля.</li> </ol>	<p>Проблемно-ориентированный анализ.</p>
<b>январь</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Устранение противоречий в управлении системой ДОО, вызывающих отклонение образовательного процесса от поставленной цели (повышение качества образования).</li> <li>2. Корректировка внутренних факторов (социальные, дидактические), обеспечивающих качество образования.</li> <li>3. Управленческие действия по оптимизации образовательного процесса с целью всестороннего повышения эффективности и качества обучения детей дошкольного возраста.</li> </ol>	<p>Циклическая стратегия.</p>
<b>февраль</b>	

*Продолжение таблицы 5*

<p>1. Повышение уровня профессиональной компетентности педагогов в проективно-прогностической, контрольно-диагностической деятельности, исследовательской и др. на основе использования современных технологий управления (инновационные, соуправление, управление по результатам, профессионально-психологические тренинги и др.).</p> <p>2. Стратегическое управление педагогами на операциональном уровне через повседневное руководство по достижению качества дошкольного образования.</p>	<p>Стратегия динамического роста. Стратегия инноваций.</p>
<i>март</i>	
<p>1. Совершенствование управленческих решений и действий, направленных на максимальную вовлечённость педагогов по улучшению качества образования детей, наделение педагогов правом голоса в разработке управленческих решений, переход от управления группами педагогов к совместной коллективной работе.</p> <p>2. Укрепление атмосферы открытости в форме разработки правил совместного управления, когда весь персонал ДОО работает в соответствии с требованиями законов и стандартов.</p>	<p>Стратегия развития, направленная на повышение конкурентно-способности ДОО</p>
<i>апрель</i>	
<p>1. Корректировка методов управления персоналом для достижения целей качества образования в условиях эффективного функционирования педагогического потенциала ДОО.</p> <p>2. Совершенствование планирования по результатам на основе стимулирующей активности педагогов и целенаправленного развития творческой деятельности в условиях партнёрского взаимодействия с руководителем.</p>	<p>Спонтанное регулирование (самоорганизация).</p>
<i>май</i>	
<p>1. Внутренний мониторинг качества образования с ориентацией на корректировку и максимальное устранение отрицательных результатов образования детей дошкольного возраста (предметы мониторинга: интегративные качества личности, профессиональная компетентность педагога, организационные условия).</p> <p>2. Разработка целостной системы по совершенствованию образовательного процесса в ДОО, способствующего позитивным изменениям в личности ребёнка-дошкольника – его интегративным качествам.</p>	<p>Стратегия продукта в условиях гибкого реагирования ДОО на предпочтения потребителей.</p>

В процессе реализации перспективного плана реализации организационных условий по управлению качеством образования в дошкольной образовательной организации были выявлены следующие положительные изменения:

1) реализация перспективного плана позволила улучшить организационную структуру управления дошкольной образовательной организации, которая выстраивалась между коллективными и индивидуальными субъектами управления с распределёнными полномочиями и функциональной ответственностью на основе улучшения взаимосвязей, субординационных и координационных отношений;

2) управленческая деятельность руководителя дошкольной образовательной организации основывалась на организационном механизме управления, который представлял собой разработанную систему мер как научно и технологически обоснованную последовательность управленческих действий по реализации функции управления качеством образования детей дошкольного возраста, связанную с совершенствованием образовательного процесса в дошкольной образовательной организации ;

3) алгоритм управленческих действий выстраивался в соответствии с ведущими управленческими действиями руководителя дошкольной образовательной организации (планирование, организация, руководство, контроль) на основе разработанного перечня мотивационных мероприятий (на каждый месяц);

4) совершенствованию качеству образовательного процесса способствовала организация творческой группы среди педагогов, занимающихся инновационными исследованиями в области дошкольного образования, благодаря чему в дошкольной образовательной организации были реализованы образовательные проекты: «Удивительный мир природы», «Растём патриотами», «Делу время – потехе час», «Раз словечко, два словечко ...», «Дружба крепкая не сломается ...», «Работы в жизни человека», «Мамы всякие нужны, мамы всякие важны ...», «С чего начинается Родина?», «Растим патриотов» и др.;

5) на качественное преобразование процесса обучения детей дошкольного возраста повлиял, на наш взгляд, обоснованный выбор

организационных стратегий руководителя дошкольной образовательной организации (стратегии: преобразования, локальных и системных изменений, системных преобразований).

Целенаправленная деятельность руководителя ДОО по управлению качеством образования не смогла полностью устранить проблемы и недостатки образовательного процесса, из-за которых возникли результаты, не соответствующие поставленным целям: а) низкий профессиональный уровень педагогов в области дошкольной психологии и формирования личностных качеств в процессе обучения, б) не всегда содержание образовательного процесса соответствовало ценностным основаниям, в) недостаточно использовались эффективные технологии обучения в их интеграции, г) мало уделялось внимания формированию устойчивой мотивации познания у детей (особенно в старшем дошкольном возрасте), отсутствовала целостная система обучения детей разных этнических групп, д) не владение педагогами современными психосберегающими технологиями, е) отсутствие адекватной системы получения обратной связи о ходе образовательного и инновационных процессов в ДОО и пр.

Все выделенные проблемы, возникшие в процессе реализации перспективного плана необходимо будет решать в дальнейшем на всех уровнях структурных подразделений.

*Реализация второго условия – развитие организационной культуры в педагогическом коллективе.*

До реализации перспективного плана уровень организационной культуры в ДОО был довольно низким, т.к. ценности, поведенческие нормы и убеждения повсеместно не разделялись и не всегда поддерживались всеми членами коллектива, в том числе и педагогического. Педагоги ДОО были слабо ориентированы на общие цели организации и сплочение сотрудников для продуктивного взаимодействия, организация которого носила мало осознанный характер и во многом

зависела от авторитарного стиля руководства и полного отсутствия делегирования полномочий.

Формирование организационной культуры как части управленческой культуры и её показателя в педагогическом коллективе на формирующем этапе экспериментального исследования осуществлялось поэтапно следующим образом.

*На 1-ом этапе* творческая группа совместно с руководителем разработали примерную модель совершенствования организационной культуры в ДОО, являющейся одним из показателей качества дошкольного образования, которая содержала в себе следующие действия по управлению:

1) определение системы организационных ценностей, целей и господствующих идей в коллективе (разработка положений, правил, этикета речи и внешнего вида, норм поведения в педагогическом коллективе и пр.);

2) корректировка философии организации для достижения баланса между ценностями внешней среды и корпоративными ценностями, а также придания образовательному процессу внутренней целостности;

3) совершенствование педагогической деятельности в направлении поддержки ребёнка с учётом его конкретной траектории и программы развития личности;

4) работа руководителя и мероприятия по укреплению организационной культуры в направлении регулирования партнёрских отношений между субъектами образования, помогающей ДОО быть востребованной на рынке образовательных услуг.

*2-ой этап* предполагал совершенствование организационной структуры управления ДОО на уровнях качественных изменений:

1) линейной организационной структуры управления, когда руководитель несёт полную ответственность за все виды управления и результат деятельности – качество образования;

2) горизонтальной структуры управления, которая осуществляется в рамках работы подразделений, а их деятельность направлена на достижение общих целей;

3) инвариантной структуры управления;

4) инвариантной структуры управления на уровнях: заведующего, его заместителя, воспитателей и других специалистов, детей. В процессе реализации этого уровня совершенствовалась система подчинения подразделений в направлении субординации и координации взаимоотношений по реализации организационных связей.

*3-ий этап* включал в себя *работу с новыми педагогами* – членами коллектива, которые испытывали сложность к адаптации в новых условиях профессиональной деятельности, и они не могли быстро трансформировать организационную культуру в свою личностную. За каждым молодым педагогом, одна из которых проявила желание войти в состав творческой группы, были закреплены педагоги - стажисты, что в последствии способствовало повышению не только уровня организационной культуры молодых специалистов, но и их профессиональной компетентности в совершенствовании образовательного процесса.

*4-ый этап* предполагал *постоянное обучение и повышение квалификации педагогического коллектива как важнейшего фактора развития корпоративной и организационной культуры*, что обеспечивало её постижение в более короткие сроки и сокращало период социальной адаптации молодых специалистов. Повышение квалификации с помощью разных форм работы (КПК, программы тренинга руководящих кадров, социально-психологические тренинги и психотехнические упражнения для педагогов и пр.) положительно повлияло на уровень социально-психологической компетентности педагогов, что значительно улучшило понимание процессов взаимодействия руководителя с подчинёнными, себя и других людей; педагоги научились использовать эффективные средства

общения и способы коммуникации. Социально-психологические тренинги проводились специалистами-психологами по направлениям: когнитивному, эмоциональному, поведенческому, в результате чего сотрудники осваивали и совершенствовали новые линии поведения в коллективе, что положительно повлияло на внутриличностное эмоциональное состояние руководителя и каждого педагога.

*5-ый этап* реализовывался в направлении *формирования сплочённости коллектива*. Первоначально молодые специалисты на стадии принадлежности к коллективу проявляли нерешительность и боязливость в выстраивании межличностного взаимодействия с другими педагогами. Для того, чтобы молодые педагоги стали чувствовать себя активными членами коллектива, они были включены во все мероприятия ДОО, им были распределены роли на выполнение конкретных заданий, а основной упор делался на эффективное взаимодействие в команде, решение проблем и завершение порученных задач. Индивидуальный опыт каждого педагога способствовал его включению в коллективный опыт, который сплачивал всех сотрудников между собой, что стало часто выражаться в совпадении установок, оценок и поведения по отношению к значимым коллективным событиям. Значительно увеличилось количество корпоративных мероприятий в ДОО, которые были предложены самими сотрудниками с учётом их потребностей и пожеланий.

Таким образом, *качественное изменение организационной культуры* в дошкольной образовательной организации осуществлялось за счёт следующих управлеченческих действий руководителя, который стремился создавать комфортную среду доверия и открытости для того, чтобы все члены коллектива осознавали необходимость нововведений и изменений; стал активно использовать метод обратной связи, которая способствовала качественному изменению коллектива к желаемому состоянию. Руководитель ДОО стал целенаправленно и сознательно формировать социально-психологический климат, своевременно предупреждая и

устраняя возникающие конфликтные ситуации; всё большее внимание уделялось соучаствующему стилю руководства, когда руководитель активно привлекал непосредственных исполнителей в выполнению управленческих функций, использовал их соучастие в решении основных задач, связанных с выработкой целей и эффективных планов их реализации. С участием творческой группы и активных педагогов разработана новая система стимулирования и поощрения сотрудников ДОО за качество профессиональной деятельности, что существенно повлияло на справедливость, адекватность и объективность управленческих решений, одобряемых всеми членами коллектива, ставшего более организованным и сплочённым, способным принимать правильные групповые решения на основе своевременной взаимоинформированности, направленные на повышение уровня качества дошкольного образования.

### 2.3 Анализ и интерпретация результатов

В данном параграфе нами проанализированы и интерпретированы результаты контрольного этапа экспериментальной работы, что позволило проверить значимость и правомерность выдвинутых теоретических положений гипотезы исследования:

- 1) выявить и теоретически обосновать организационные условия для обеспечения высокого качества услуг дошкольного образования; экспериментальным путём проверить эффективность организационных условий деятельности руководителя ДОО, обеспечивающего качество дошкольного образования;
- 2) составить рекомендации для руководителей ДОО по обеспечению качества образования в форме перспективного плана на основе эффективной организации управленческого труда и развития организационной культуры в коллективе.

Сравнительные результаты тестирования педагогов («Тест на определение эффективности группы» Г. Х. Бакировой) на контрольном этапе экспериментальной работы показали следующее (таблица 6).

Таблица 6 – Сравнительные результаты тестирования педагогов («Тест на определение эффективности группы» Г. Х. Бакировой) (контрольный этап)

Этапы экспериментальной работы	Уровни эффективности команды		
	Высокий	Средний	Низкий
Констатирующий	5 чел. (27 %)	6 чел. (34 %)	7 чел. (39 %)
Контрольный	7 чел. (39 %)	10 чел. (56 %)	1 чел. (5 %)

Выявленные результаты показали положительную динамику, которая указывает на то, что с низкого уровня, на котором остался 1 педагог, перешли на средний уровень 6 человек (34 %), высокий уровень пополнился 2-мя педагогами.

Мы связываем это с тем, что действия руководителя были направлены на изменение качества и содержания управления. Группы педагогов были распределены на:

- формальную (рабочая группа, определяемая организационной структурой),
- командную самоуправляющую (творческая группа ДОО),
- и группу по интересам.

между группами чётко были разграничены функции и роли как нормированные способы поведения, ожидаемые от статуса педагогов. Такое распределение позволило уменьшить количество возникновения ролевых конфликтов в ДОО, в случае их возникновений в коллективе открыто обсуждались вопросы неправильного ролевого поведения сотрудника и способы их предупреждения в дальнейшем.

Для реализации каждым педагогом собственного ролевого поведения проводились социально-психологические тренинги, направленные на сплочение и эффективность работы педагогического коллектива, основанные на коррекции внутриличностного эмоционального состояния

руководителя и каждого педагога с использованием активных методов (тренинги активного слушания и коммуникативных навыков; психогимнастика и психорисунок; навыки ведения групповых дискуссий; самодиагностика и саморегулирование собственного эмоционального состояния: психологические приёмы для снятия эмоционального напряжения и др.).

Качественное изменение содержания управления сотрудниками на уровне руководителя и педагогических работников позволили *повысить* когнитивный уровень (получены новые знания в области управления людьми), поведенческий уровень (приобретены новые способы, приёмы и навыки поведения в коллективе), эмоциональный уровень (приобретён эмоциональный опыт в группе, сформировано умение осознавать собственные эмоции и регулировать их, повысился уровень самоконтроля в эмоциональных проявлениях), личностный уровень (научились корректировать отношения к себе и к другим людям с учётом личностных особенностей, мешающих эффективному руководству и общению).

Всеми педагогами было отмечено комфортное пребывание в рабочей группе, что значительно повлияло на сплочённость в коллективе, качество выполнения порученных руководителем заданий, уменьшение количества конфликтных ситуаций в педагогической деятельности, а взаимоотношения между руководителем и педагогами стали выстраиваться на основе опосредования содержания групповой деятельности личностно-значимым и общественным ценностям.

После повторного изучения уровня организационной культуры («Тест для изучения организационной культуры» (ТОК) Г. Х. Бакировой) на контролльном этапе экспериментальной работы (таблица 7).

Таблица 7 – Сравнительные результаты констатирующего этапа («Тест для изучения организационной культуры» Г. Х. Бакировой)

Педагоги	Вопросы	Констатирующий этап (баллы, уровень)	Контрольный этап (баллы, уровень)
1	1-10	27 (низкий)	36 (средний)

*Продолжение таблицы 7*

2	1-10	39 (средний)	44 (средний)
3	1-10	35 (низкий)	44 (средний)
4	1-10	59 (высокий)	64 (высокий)
5	1-10	40 (средний)	47 (высокий)
6	1-10	36 (средний)	46 (высокий)
7	1-10	64 (высокий)	70 (высокий)
8	1-10	25 (низкий)	36 (средний)
9	1-10	44 (средний)	47 (высокий)
10	1-10	39 (средний)	43 (средний)
11	1-10	26 (низкий)	36 (средний)
12	1-10	25 (низкий)	37 (средний)
13	1-10	37 (средний)	45 (высокий)
14	1-10	40 (средний)	44 (средний)
15	1-10	64 (высокий)	70 (высокий)
16	1-10	39 (средний)	46 (высокий)
17	1-10	36 (средний)	45 (высокий)
18	1-10	64 (высокий)	71 (высокий)

Сравнение полученных данных по уровню организационной культуры показало следующее: с низкого уровня на средний перешло 5 педагогов (27 %); на среднем уровне, но с повышением баллов осталось 4 педагога (23 %); со среднего уровня на высокий перешли 5 педагогов (27 %); на высоком уровне с повышением баллов осталось 4 педагога (23 %).

Проведение экспериментальной работы по формированию организационной культуры в ДОО, что этот процесс невозможно реализовать в короткие сроки, а его качество будет зависеть от многих ситуаций и обстоятельств (смена и стили руководства, мотивация с работе, характер человека, уровень его общей культуры и профессионализма, принятие норм общественного поведения, терпимость к конфликтам, уровень доминирования в коллективе и др.). Реализация организационных условий в ДОО позволила повысить уровень культуры и норм группового поведения в отношении руководителя, педагогов и выполнения профессиональной деятельности. Действия руководителя, оказывающие сильное влияние на организационную культуру, были направлены на качественное изменение: собственного поведения по отношению к педагогам, форм передачи информации и принятия управленческих

решений на основе обратной связи, что позволило сформировать в ДОО коммуникативную подсистему, в которой каждому педагогу было определено его положение в коллективе. Педагог стали более сплочёнными в достижении поставленных целей по улучшению качества дошкольного образования за счёт мотивации труда, которая сделала педагогов заинтересованными в качестве повышения профессиональной компетентности.

Резюмируя вышеизложенное, отметим, что полученные данные экспериментальной работы позволили сделать вывод о том, что основная цель исследования достигнута и подтверждена выдвинутая гипотеза, а разработанные и внедрённые в практику организационные условия повышения качества дошкольного образования показали себя как результативные.

### Выводы по второй главе

В соответствии с разработанными нами организационными условиями, направленными на повышение уровня качества дошкольного образования и проверку их результативности, на стадии проведения этапов экспериментальной работы (констатирующий, формирующий, контрольный) в образовательном пространстве ДОО в естественных условиях установлено следующее.

На констатирующем этап эксперимента по определению уровня профессиональной компетентности педагогов ДОО было установлено, что коллектив находится на среднем уровне, а особую озабоченность вызывает блок «профессиональные умения», где критический уровень наблюдается по ведущим функциям управления: планово-прогностической, диагностической, исследовательской, аналитической и гностической.

Результаты теста по определению уровня организационной культуры показали, что низкий уровень наблюдается у 5-ти педагогов (27 %),

средний уровень выявлен у 9-ти педагогов (51 %), высокий уровень – у 4-х педагогов (23 %).

Реализация организационных условий по управлению качеством образования в ДОО на формирующем этапе включала в себя: разработку системы управления качеством образования в ДОО (перспективный план) и формирование организационной культуры в коллективе, для чего нами были разработаны поэтапные управленческие действия в форме примерной модели, включающей:

- определение системы организационных ценностей, целей и господствующих идей в коллективе (разработка положений, правил, этикета речи и внешнего вида, норм поведения в педагогическом коллективе и пр.);
- изменение содержания и корректировку философии организации для достижения баланса между ценностями внешней среды и корпоративными ценностями, придания образовательному процессу внутренней целостности;
- совершенствование педагогической деятельности в направлении поддержки ребёнка с учётом его конкретной траектории и программы развития личности;
- работу руководителя и реализацию мероприятий по укреплению организационной культуры в направлении регулирования партнёрских отношений между субъектами образования, влияющих на востребованность ДОО на рынке образовательных услуг.

Выделенные нами этапы управленческих действий по совершенствованию организационной структуры управления ДОО, реализовывались в течении учебного года, что в результате значительно повысило уровень качественных изменений в направлении: совершенствования процесса управления, целенаправленной работы с молодыми специалистами, обучения и повышения квалификации педагогического коллектива как важнейшего фактора развития

корпоративной и организационной культуры, также формирования сплочённости коллектива, повышение качества профессиональной деятельности в направлении оптимизации психологического климата в коллективе, условий труда и отдыха сотрудников, разнообразия материального и нематериального стимулирования.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

По мере развития отечественной науки и практики современное дошкольное образование сегодня ориентировано на становление личности ребёнка дошкольного возраста на основе освоения социокультурного опыта предыдущих поколений и передачи культурно-исторических ценностей с установлением отношений сотрудничества детей со взрослыми в процессе освоения социального пространства.

Успешность качественного освоения Программы дошкольного образования в условиях ДОО обеспечивается целостной системой руководства в опоре на современные управленческие стратегии, стили, философию организации, высокий уровень профессиональной компетентности руководителя и педагогического коллектива в их тесной взаимосвязи и взаимообусловленности, а эффективность обучения, воспитания и развития детей обеспечивается реализацией грамотных управленческих решений в совокупности организационных, содержательных и психолого-педагогических условий.

Управленческая деятельность в ДОО по совершенствованию качества дошкольного образования составляет совокупность целенаправленных действий руководителя, которая включает в себя подготовку, своевременное принятие и реализацию управленческих решений на нормативной, педагогической, психологической основах в соответствии с образовательным стандартом. Качество образования напрямую зависит от управления качеством образовательного процесса, которое рассматривается как целенаправленное, скоординированное, комплексное воздействие на данный процесс и его основные элементы для достижения наибольшего соответствия параметров его функционирования и результатов соответствующим стандартам.

Проведённое исследование позволило значительно повысить уровень качества дошкольного образования связано и устраниТЬ в ДОО следующие

проблемы: неразвитость организационной структуры управления качеством образования, низкий уровень владения педагогами новыми образовательными технологиями и умение применить их на практике, отсутствие педагогов - новаторов для разработки инновационных программ, недостаточность научно-методических условий для организации образовательного процесса, отсутствие диагностик обученности для корреляции между полученными результатами обучения и педагогическими действиями.

Исследованием доказано, что качество результатов в дошкольном возрасте, составляющих ведущую часть образовательного процесса:

- очень сложно чётко обнаружить, определить и исследовать, но их конечная оценка зависит от создания и реализации организационных условий (разработка системы управления качеством образования в ДОО, развитие организационной культуры в коллективе);
- напрямую зависит от уровня профессиональной компетентности руководителя ДОО и его способности проектировать эффективные модели управленческой деятельности в условиях целенаправленных изменений объекта управления от исходного состояния к представляемому для качественных изменений отношений во взрослом и детском коллективах;
- обеспечивается умениями руководителя подчинять систему управления, процессы и ситуации реальным интересам, потребностям, возможностям и запросам всех субъектов образования (дети, педагоги, родители); грамотным руководством, основанным на высоком уровне компетенций (профессиональная, правовая, информационная, коммуникативная);
- основано на способности руководителя: определять востребованность образовательных и дополнительных услуг, владеть информацией о конкурентоспособности ДОО, уметь модернизировать процесс качества образования силами педагогического коллектива, что

обеспечивается своевременным решением управленческих ситуаций в текущих и перспективных задачах.

Проведение экспериментальной работы по реализации организационных условий в ДОО показало, что сегодня в системе дошкольного образования ещё не разработана целостная система управленческой деятельности, ориентированная не только на сам процесс, но и на качественный результат; на уровне дошкольной образовательной организации целесообразно реализовывать комплексное управление качеством образования, которое включает в себя: созданные условия, процессы (обучение, воспитание, развитие) и результаты образовательной деятельности.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Азимов Э. Г. Современный словарь методических терминов и понятий. Теория и практика обучения языкам : / Э. Г. Азимов, А. Н. Щукин. – Москва : Русский язык, 2021. – 496 с. – ISBN 978-5-7974-0207-7.
2. Акимова Ю. Н. Психология управления : учебник и практикум для вузов / Ю. Н. Акимова. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 320 с. – ISBN 978-5-534-00630-8.
3. Антонова Н. В. Психология управления / Н. В. Антонова. – Москва: Издательский дом Государственного университета – Высшей школы экономики, 2010. – 226 с. — ISBN 978-5-7598-0772-8.
4. Афонькина, Ю. А. Мониторинг профессиональной деятельности педагога ДОУ : диагностический журнал / Ю. А. Афонькина. – Волгоград : Учитель, 2013. – 115 с.— ISBN 978-5-7057-3651-5.
5. Багаутдинова С. Ф. Управление дошкольным образованием : учебно-методический комплекс / С. Ф. Багаутдинова, Л. Н. Санникова. – Москва : Аркти, 2010. – 77 с. – ISBN 978-5-9765-2213-8.
6. Бадалян Ю. В. Психология управления : учебное пособие для студентов / сост. Ю. В. Бадалян, С. Р. Зенина. – Благовещенск : 2012. – 279 с.
7. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. Практикум / Т. Ю. Базаров. – Москва : ЮНИТИДАНА, 2009. – 239 с. – ISBN 978-5-534-20440-7.
8. Бакирова Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учеб. пособие для студентов вузов / Г. Х. Бакирова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 591 с. – ISBN 978-5-238-01437-1.
9. Белозёрова К. Н., Бутенко, Н. В. Управление по результатам в дошкольном образовании / Актуальные проблемы дошкольного

образования: мат-лыXXI Междунар. науч.-практ. конф. (г. Челябинск, 27 апреля 2023 г.) под ред. Б. А. Артёменко и др. – Челябинск : ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2023. – С. 36-41.

10. Бурков В. Н., Коргин Н. А., Новиков, Д. А. Введение в теорию управления организационными системами /В. Н. Бурков, Н. А. Коргин, Д. А. Новиков. – Москва : Либроком, 2009. – 264 с.

11. Бутенко Н. В. Управление качеством образования: теоретический аспект / Актуальные проблемы дошкольного образования: мат-лыXIX Междунар. Науч.-практ. конф. (г. Челябинск, 30 апреля 2021 г.) ред. кол.: Б. А. Артёменко (отв. ред.). – Челябинск : ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2021. – С. 92-97.

12. Воронков А. Н. Словарь по менеджменту : учебное пособие / А. Н. Воронков, Т. В. Колосова. – Нижний Новгород : ННГАСУ, 2013. – 125 с. – ISBN – 978-5-87941-.

13. Выготский Л. С. Педагогическая психология / Л. С. Выготский. – Москва : Педагогика, 1991. – 480 с.

14. Глухенькая Н. М. Исследование систем управления персоналом организации : монография / Н. М. Глухенькая. – Прага : Vědecko vydavatelské centrum «Sociosféra-CZ», 2014. – 96 с.

15. Горбатов А. В., Елескина О. В. Деловая этика : учебное пособие / А. В. Горбатова, О. В. Елескина. – Кемерово : Кузбассвузиздат, 2007. – 142 с. – ISBN 978-5-8353-0561-2.

16. Гуманитарные технологии педагогической диагностики в дошкольном образовании : от теории к практике : сборник научных статей по материалам международной научно-практической конференции 9-11 апреля 2008 г. – Санкт-Петербург : Издательство РГПУ им. А. И. Герцена, 2008. – 422 с.

17. Давыдов А. А. Системный подход в социологии : законы социальных систем / А. А. Давыдов. – Москва : Эдиториал УРСС, 2004. – 256 с.

18. Дошкольное образование в России : сборник действующих норматив.-правовых док. И науч.-метод. Материалов / М-во образования Рос. Федерации ; [Ред.-сост. Р. Б. Стеркина]. – Москва ; Назрань : АСТ, 1997. – 335 с.
19. Евтихов О. В. Психология управления персоналом : теория и практика / О. В. Евтихов. – Санкт-Петербург : Речь, 2010. – 319 с.
20. Езопова С. А. Менеджмент в дошкольном образовании / С. А. Езопова. – Москва : Академия, 2003. – 309 с.
21. Жариков О. Н., Королевская, В. И., Хохлов, С. Н. Системный подход к управлению : Учеб. пособие для вузов / О. Н. Жариков, В. И. Королевская, С. Н. Хохлов. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 62 с.
22. Захарова Л. Н. Психология управления : учебное пособие / Л. Н. Захарова. – Москва : Логос, 2012. – 187 с. – ISBN 978-5-98704-499-5.
23. Игнатов В. Г. Теория управления : учеб. пособие / В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. – Ростов н/Д. : Издательский центр «МарТ» ; Феникс, 2010. – 478 с. – ISBN 9785241009135.
24. Ильин Е. П. Психология общения и межличностных отношений. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 576 с. – ISBN 978-5-388-00425-3.
25. Истомин Е. П., Соколов А. Г. Теория организаций : системный подход. Учебник. – Санкт-Петербург : ООО «Андреевский издательский дом», 2009. – 314 с. – ISBN 978-5-902894-20-9.
26. Казакова О. А., Серебренникова, А. Н., Филиппова, Е. М. Деловая коммуникация / О. А. Казакова, А. Н. Серебренникова, Е. М. Филиппова // Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2013. – 132 с.
27. Карташова Л. В. Организационное поведение : учеб. пособие/ Л. В. Карташова. – Москва : ИНФРА-М, 2006. – С. 104-118. – ISBN 5-16-000186-7.

28. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 695 с. – ISBN 978-5-406-06365-1.
29. Клыков Ю. И. Ситуационное управление большими системами / Ю. И. Клыков. – Москва : Энергия, 1974. – 136 с.
30. Козлова С. А. Дошкольная педагогика : учебник для студ. сред. пед. учеб. заведений / С. А. Козлова, Т. А. Куликова. – Москва : Издательский центр «Академия», 2004. – 416 с. – ISBN 5-7695-0188-X.
31. Колодяжная Т. П. Управление современным дошкольным образовательным учреждением: Практическое пособие. Часть 1 / Т. П. Колодяжная. – Москва : УЦ Перспектива, 2018. – 217 с. – ISBN 978-5-98594-121-0.
32. Коломийченко Л. В. Методика воспитания и обучения в области дошкольного образования : учебник и практикум для СПО / Л. В. Коломийченко. – Москва : Юрайт, 2022. – 210 с. – ISBN 978-5-534-07015-6.
33. Комарова Е. С. Я руковожу детским садом : пособие для руководителей дошкольных образовательных учреждений / Е. С. Комарова. – Москва : Просвещение, 2008. – 224 с. – ISBN 978-5-09-016524-2.
34. Крысин Л. П. Толковый словарь иноязычных слов / Л. П. Крысин. – Москва : Русский язык, 2001. – 856 с. – ISBN 5-200-02517-6.
35. Кузин Ф. А. Культура делового общения : практ. пособие / Ф. А. Кузин. – Москва : Ось-89, 2002. – 320 с. – ISBN 5-86894-625-1.
36. Кузнецов И. Н. Деловое общение. Деловой этикет : учебное пособие для студентов вузов / И. Н. Кузнецов. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 431 с. – ISBN 978-5-238-01337-4.
37. Кузьмина Н. В. Формирование умений профессиональной коммуникации: проблемы, задачи / Н. В. Кузьмина // Вестник Казанского технологического университета. – 2010. – № 3 – С. 125-128.

38. Леонтьев А. Н. Деятельность, сознание, личность / А. Н. Леонтьев. – Москва : Политиздат, 1975. – 304 с.
39. Лопатин В. В., Лопатина Л. Е. Русский толковый словарь / В. В. Лопатин, Л. Е. Лопатина. – Москва : Русский язык, 1998. – 832 с. – ISBN 5-200-02603-2.
40. Лысов О. В. Ситуационный подход в управлении организациями : монография / О. Е. Лысов. – Санкт-Петербург : ГУАП, 2008. – 175 с. – ISBN 978-5-8088-0373-2.
41. Майер А. А. Сопровождение профессиональной успешности педагога ДОУ : методическое пособие / А. А. Майер, Л. Г. Богославец. – Москва : Творческий центр «Сфера», 2012. – 127 с. – ISBN 978-5-9949-0559-3.
42. Марчук Н. Ю. Профессиональное становление и развитие личности : профессионально-личностная направленность : монография / Н. Ю. Марчук. – Москва : ФЛИНТА, 2021. – 261 с. – ISBN 978-5-9765-2565-8.
43. Микляева Н. В. Диагностика и развитие профессионального мастерства педагогов ДОУ : методическое пособие / Н. В. Микляева, Ю. В. Микляева. – Москва : Айрис-Пресс, 2008. – 137 с. – ISBN 978-5-8112-2518-7.
44. Митин А. Н. Механизмы управления : учеб. пособие / А. Н. Митин. – Москва : Проспект; Екатеринбург : Издательский дом «Уральская государственная юридическая академия», 2014. – 320 с. – ISBN 978-539-220287-4.
45. Митина Л. М. Психология личностного и профессионального развития человека в современном социокультурном пространстве // Гуманитарные ведомости ТГПУ им. Л.Н. Толстого. – 2015. – № 3. – с. 79-86.
46. Моисеев А. М. Основы стратегического управления ДОУ : учебное пособие / А. М. Моисеев, О. М. Моисеева. – М.: Центр педагогического образования. – 2017. – 253 с. – ISBN 978-5-91382-032-7.

47. Мониторинг эффективности реализации образовательной программы ДОУ / под ред. Н. В. Микляевой. – Москва : Творческий центр «Сфера», 2013. – 186 с. – ISBN 978-5-9949-0639-2.
48. Никифоров Г. С. Психология профессионального здоровья руководителя: теория, методология, практика: учебное пособие / Г. С. Никифоров, С. М. Шингаев, Н. Е. Водопьянова. – Санкт-Петербург : СпбГУ, 2020. – 154 с. – ISBN 978-5-288-06061-8.
49. Новиков Д. А. Теория управления организационными системами / Д. А. Новиков. – Москва : Физматлит, 2012. – 604 с. – ISBN 978-5-94052-139-8.
50. Новиков Д. А. Управление, деятельность, личность / Д. А. Новиков. – Москва : ИПУ РАН, 2020. – 80 с. – ISBN 978-5-91450-244-4.
51. Овсянникова Е. А., Серебрякова А. А. Психология управления / Е. А. Овсянникова, А. А. Серебрякова. – Москва : Флинта, 2020. – 222 с. – ISBN 978-5-9765-2220-6.
52. Организационная культура / Под. Ред. Н. И. Шаталовой. – Москва : Издательство «Экзамен», 2006. – 652 с. – ISBN 5-472-01728-9.
53. Пахомов Ю. В. Система управления по результатам / Ю. В. Пахомов // Общественные науки и современность. – 2007. – № 4. – С. 133-141.
54. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура / Т. Н. Персикова. – Москва : Логос, 2002. – 224 с. – ISBN 5-94010-186-0.
55. Поздняк Л. В. Лященко Н. Н. Управление дошкольным образованием : учебное пособие для студ. пед. вузов. – Москва : Издательский центр «Академия», 1999. – 432 с. – ISBN 5769504587.
56. Поспелов Д. А. Ситуационное управление : теория и практика / Д. А. Поспелов. – Москва : Наука, 1986. – 284 с.
57. Постановление Правительства РФ от 23.05.2015 N 497 «О Федеральной целевой программе развития образования на 2016 – 2020

годы». – URL: <http://www.rg.ru/2015/05/28/obrazovanie-site-dok.html> (дата обращения 25.08.24).

58. Поташник М. М., Соложнин, А. В. Управление образованием на муниципальном уровне : метод. Пособие / М. М. Поташник, А. В. Соложнин. – Москва : Педагогическое общество России, 2013. – С. 140-145. – ISBN 978-5-93134-417-1.

59. Панасюк В. П. Качество образования: инновационные тенденции и управление / В. П. Панасюк, Н. В. Третьякова. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2017. 258 с. Текст: непосредственный.

60. Пригожин А. И. Методы развития организации / А. И. Пригожин. – Москва : Ленанд, 2017. – 863 с. – ISBN 5-7709-0198-5.

61. Проектирование развития ДОУ : методическое пособие / Кузнецова С. В. и др. – Москва : Творческий центр Сфера, 2006. – 111 с. – ISBN 5-89144-719-3.

62. Психология управленческой деятельности : изменение подходов : монография / Н. Г. Милорадова, А. Д. Ишков. – Москва : МГСУ, 2014. – 184 с. – ISBN 978-5-7264-0968-9.

63. Путеводитель по ФГОС дошкольного образования в таблицах и схемах : пособие / авт.-сост. М. Е. Верховкина и др.] ; под общ. ред. М. Е. Верховкиной, А. Н. Атаровой. – Санкт-Петербург : Каро, 2014. – 109 с. – ISBN 978-5-9925-0936-6.

64. Раменник Д. М. Управленческая психология : учебник / Д. М. Раменник. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2010. – 256 с. – ISBN 978-5-91134-435-1.

65. Реан А. А. Развитие профессионализма : проблемы изучения // Психологические основы профессиональной деятельности / Сост. В. А. Бодров. – Москва : ПЕР СЭ; Логос, 2007. – 855 с. – ISBN 978-5-9292-0165-3.

66. Родионова В. Н. Теория менеджмента : теория организаций : учебное пособие / В. Н. Родионова, О. Г. Туровец. – Воронеж :

Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2020. – 178 с. – ISBN 978-5-4446-1416-7.

67. Российское дошкольное образование. Сборник нормативных документов, [ФГОС ДО, ФОП ДО, методические рекомендации по реализации ФОП ДО, рекомендации по формированию инфраструктуры ДОО и комплектации УММ]. – Москва : Национальное образование, 2023. (Навигатор российского образования).

68. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. – Санкт-Петербург : Издательство «Питер», 2000. – 712 с. – ISBN 5-314-00016-4.

69. Рыбалка В. В. Теории личности в отечественной философии, психологии и педагогике / В. В. Рыбалка. – Житомир : Изд-во ЖГУ им. И. Франко, 2015. – 872 с. – ISBN 978-966-485-194-4.

70. Санталинен Т., Воутилайнен, Э., Поренне, П. Управление по результатам / общ. ред. Я. А. Лейманн. – Москва : Прогресс, 1993. – 320 с.

71. Сафонова О. А. Управление качеством образования в дошкольном образовательном учреждении : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / О. А. Сафонова. – Москва : Академия, 2011. – 222 с. – ISBN 978-5-7695-6934-0.

72. Сериков Г. Н. Управление образованием : Системная интерпретация : монография. – Челябинск : Изд-во ЧГПУ «Факел», 1998. – 664 с. – ISBN 5-85716-170-3.

73. Солодянкина О. В. Система проектирования дошкольном учреждении : методическое пособие : управлеченческое проектирование и виды проектов, образовательная технология разработки и реализации проектов, технологии подготовки кадров, примеры документационного оформления / О. В. Солодянкина. – Москва : Аркти, 2010. – 77 с. – ISBN 978-5-89415-797-9.

74. Тимофеева Л. Л. Повышение профессиональной компетентности педагога дошкольного образования. Выпуск 2. Учебно-

методическое пособие / Л. Л. Тимофеева. – Москва : Педагогическое общество России, 2013. – 265 с.– ISBN 978-5931-3442-70.

75. Третьяков П. И. Адаптивное управление педагогическими системами : Учеб. пособие для студентов вузов / П. И. Третьяков, С. Н. Митин, Н. Н. Бояринцева ; Под ред. П. И. Третьякова. – Москва : Academia, 2003. – 368 с.– ISBN 5-7695-0962-7.

76. Третьяков П. И., Белая К. Ю. Дошкольное образовательное учреждение : управление по результатам / П. И. Третьяков, К. Ю. Белая. – Москва : ТЦ «Сфера», 2007. – 240 с.– ISBN 978-5-9949-1933-0.

77. Троян А. Н. Управление дошкольным образованием : учеб. пособие для вузов / А. Н. Троян. – Москва : Творческий центр «Сфера», 2006. – 154 с.– ISBN 5-89144-642-1.

78. Управление ДОУ в условиях введения федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования : методические рекомендации для специалистов дошкольного образования / под ред. И. Б. Едаковой. – Челябинск : ЧИППКРО, 2013. – 156 с.– ISBN 978-5-503-00110-5.

79. Управление дошкольным образованием : учебник и практикум для вузов / под ред. Н. А. Виноградовой, Н. В. Микляевой. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 530 с. ISBN 978-5-534-12764-5.

80. Управление качеством образования практикоориентированная монография и методическое пособие / под ред. М. М. Поташника. – Москва : Педагогическое общество России, 2000. – 448 с.– ISBN 5-93134-079-3.

81. Управление персоналом : актуальные проблемы и тенденции : монография / под общ. ред. Научного совета МИПИ им. Ломоносова. – Санкт-Петербург : МИПИ им. Ломоносова, 2023. – 84 с.– ISBN 978-5-00234-011-8.

82. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2003. – 638 с.

83. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией О. А. Лапшовой. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 406 с. – ISBN 978-5-9916-8761-4.

84. Фалюшина Л. И. Управление качеством образовательного процесса в дошкольном образовательном учреждении : Пособие для руководителей ДОУ / Л. И. Фалюшина. – Москва : АРКТИ, 2003. – 259 с. – ISBN 5-89415-288-7.

85. Федеральный закон N 273-ФЗ : [принят Государственной думой 29 декабря 2012 года : ред. От 30 декабря 2015] «Об образовании в Российской Федерации». – URL : <http://www.rg.ru/2012/12/30/obrazovanie-dok.html> (дата обращения:15.04.24). – Текст электронный.

86. Худякова Н. Л. Философия и развитие образования : учеб. пособие / Н. Л. Худякова. – Челябинск : Изд-во ИИ-УМЦ «Образование», 2009. – 230 с. – ISBN 978-5-98314-337-1.

87. Хучек М. Организационная культура и инновационность предприятия / М. Хучек. – Москва : Изд-во МГУ, 1993. – 44 с.

88. Хьюлл Л. Теории личности / Л. Хьюлл, Д. Зиглер. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 608 с. – ISBN 978-5-496-01171-6.

89. Чумак П. В. Управление конфликтами : учебное пособие / П. В. Чумак. – Самара : Издательство Самарского университета, 2023. – 124 с. – ISBN 978-5-7883-1906-3.

90. Чумичева Р. М. Управление дошкольным образованием / Р. М. Чумичева, Н. А. Платохина. – Москва : Издательский центр «Академия», 2011. – 400с. – ISBN 978-5-4468-0418-4.

91. Шакуров Р. Х. Социально-психологические основы управления : руководитель и педагогический коллектив / Р. Х. Шакуров. – Москва : Просвещение, 1990. – 208 с. – ISBN 5-09-002851-6.

92. Шамова Т. И. Управление образовательными системами : учеб. пособие для студентов вузов / Т. И. Шамова, П. И. Третьяков, Н. П.

Капустин; под ред. Т. И. Шамовой. – Москва : ВЛАДОС, 2001. – 319 с. – ISBN 5-691-00476-X.

93. Шарков Ф. И., Сперанский, В. И. Общая конфликтология / Под общей редакцией Ф. И. Шарков. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2016. – 240 с. – ISBN 978-5394-02402-3.

94. Шейнов В. П. Искусство управлять людьми / В. П. Шейнов. – Минск : Харвест, 2004. – 512 с.

95. Шеметов П. В Менеджмент : управление организационными системами / П. В. Шеметов, Л. Е. Чередникова, Л. Е Петухова; учеб. пособие. – Москва : Омега-Л, 2006. – 406 с. – ISBN 978-5-370-00016-4.

96. Шляхтина С. А. Деятельность руководителя дошкольной образовательной организации в управлении качеством образования/ Актуальные проблемы дошкольного образования: мат-лыXXI Междунар. науч.-практ. конф. (г. Челябинск, 27 апреля 2023 г.) под ред. Б. А. Артёменко и др.). – Челябинск : ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2023. – С. 477-481.

97. Шляхтина С. А. Управленческие способности руководителя дошкольной образовательной организации как условие успешной профессиональной деятельности / Актуальные проблемы дошкольного образования: мат-лыXXII Междунар. науч.-практ. конф. (г. Челябинск, 26 апреля 2024 г.) под ред. Б. А. Артёменко и др. – Челябинск : ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2023. – С. 433-437.

98. Экспертные оценки в дошкольном образовании : методическое пособие / авт.-сост. И. В. Юганова. – Москва : Творческий центр «Сфера», 2009. – 119 с. – ISBN 978-5-9949-0146-5.

99. Элвессон М. Организационная культура / М. Элвессон: пер с англ. П. К. Власова. – Харьков : Гуманитарный центр, 2005. – 458 с. – ISBN 966-8324-17-X.

100. Яницкий М. С. Ценностные ориентации личности как динамическая система / М. С. Яницкий. – Кемерово : Кузбассвузиздат, 2000. – 204 с. – ISBN 5-202-01717-0.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Тест на определение эффективности группы (ТЭГ)

(автор Г. Ф. Бакирова)

Инструкция к тесту: оцените, в какой степени ваша рабочая группа или команда соответствует предложенным характеристикам. В оценке вам помогут баллы, которые отражают степень выраженности тех или иных проявлений в вашей группе.

**1. Атмосфера и взаимоотношения.** Вопрос: какие взаимоотношения существуют среди членов группы?

---

Формальные и сдержанные 1 2 3 4 5 6 7 8 Близкие и дружеские

---

**2. Приём в члены группы.** Вопрос: может ли каждый желающий стать членом группы?

---

Открыта для каждого 1 2 3 4 5 6 7 8 Специальные условия

---

**3. Понимание целей.** Вопрос: хорошо ли члены группы понимают цели организации?

---

Все знают и понимают  
и хорошо понимают 1 2 3 4 5 6 7 8 Цели не ясны

---

**4. Принятие цели.**

**5.**

**6.** Вопрос: существуют ли обязательства по достижению целей?

---

Цели принимаются  
на основе 1 2 3 4 5 6 7 8 Цели не принимаются.  
обязательств  
по их достижению

---

Обязательства отсутствуют.

**7. Коммуникации.** Вопрос: стремятся ли члены группы выслушать мнения и высказывания друг друга?

---

Не стремятся 1 2 3 4 5 6 7 8 Стремятся. Слушают друг друга

---

**8. Коммуникации.** Вопрос: как относятся в группе к различиям в мнениях, оценках и взглядах?

---

Различные взгляды поощряются	1    2    3    4    5    6    7    8	Альтернативные мнения считываются помехой
---------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------------------

---

**9. Разрешение конфликтов и разногласий.** Вопрос: что происходит, если в группе возникает конфликт?

---

Конфликты разрешаются путём переговоров	1    2    3    4    5    6    7    8	Конфликты скрываются и подавляются
--------------------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------------

---

**10. Принятие решений.** Вопрос: как принимаются решения в группе? Имеют ли возможность члены группы участвовать в принятии решений?

---

Автократично, единолично 1    2    3    4    5    6    7    8 с участием группы	Демократическим путём
------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------

---

**11. Принятие решений.** Вопрос: Каким образом принимаются решения?

---

На основе компромиссов	1    2    3    4    5    6    7    8	На основе консенсуса, единогласно
------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------

---

**12. Оценка исполнения.** Вопрос: какой является обратная связь об исполнении работы, заданий?

---

Критика и личные нападки	1    2    3    4    5    6    7    8	Объективная информация
--------------------------	--------------------------------------	------------------------

---

**13. Критика в группе.** Вопрос: как в группе относятся к критике?

---

Воспринимается негативно	1    2    3    4    5    6    7    8	Воспринимается как обычное явление
--------------------------	--------------------------------------	---------------------------------------

---

**14. Способ работы в группе.** Вопрос: обсуждает ли группа способы и методы работы?

Обсуждает часто 1 2 3 4 5 6 7 8 Использует одни и те же способы и методы работы

---

**15. Коммуникация.** Вопрос: насколько открыто общаются в группе?

Выражается мало чувств и идей 1 2 3 4 5 6 7 8 Чувства и идеи часто обсуждаются

---

**16. Выражение чувств.** Вопрос: чувствуют ли члены группы себя свободными для выражения своих чувств?

Открытое выражение чувств 1 2 3 4 5 6 7 8 Чувства должны скрываться

---

**17. Лидерство в группе.** Вопрос: каким образом выдвигается лидер в группе?

Выдвигается  
доминирующий лидер 1 2 3 4 5 6 7 8 Лидерские функции  
членами группы

---

**18. Внимание к внутригрупповым процессам.** Вопрос: осознают ли члены группы процессы, происходящие в ней?

Не осознают 1 2 3 4 5 6 7 8 Осознают и контролируют все процессы

---

**19. Атмосфера в группе.** Вопрос: какой характер носит атмосфера в группе?

Неформальная 1 2 3 4 5 6 7 8 Формальная

---

**20. Активность в группе.** Вопрос: насколько активны члены группы?

В группе несколько активных членов 1 2 3 4 5 6 7 8 Многие активны

---

**21. Сплочённость.** Вопрос: нравится ли членам группы вместе проводить время и трудиться?

---

Безразличие друг к другу  
и отрицательное отношение 1 2 3 4 5 6 7 8 Всем нравиться участие в  
к совместной работе

---

**22. Результаты.** Вопрос: знают ли члены группы каких результатов они достигли?

В группе быстро и регулярно  
сообщают о результатах 1 2 3 4 5 6 7 8 В группе неизвестно,  
достижения цели каких результатов  
они достигли

---

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### **Диагностическая карта профессионального мастерства педагога ДОО (автор Т. В. Лаврентьева)**

Прошу Вас заполнить диагностическую карту. Оцените, пожалуйста, Ваш уровень профессиональной компетентности по 4-х балльной шкале: 3 балла – высокий показатель; 2 балла – показатель присутствует не в полной мере; 1 балл – присутствует в деятельности в меньшей мере; 0 баллов – показатель отсутствует.

Ф.И.О. педагога \_\_\_\_\_

Блок «Профessionальные знания»:

1. Знаете ли Вы нормативно-правовые законы в области дошкольного образования? 2. Знаете ли Вы концепция воспитания и педагогические технологии? 3. Знакомы ли Вы с содержанием основной образовательной программы детского сада? 4. Знаете ли Вы психологические, педагогические основы обучения, развития и воспитания дошкольников? 5. Знаете ли Вы о проблемах преемственности между детским садом и школой? 6. Знакомы ли Вы с программами и методиками развития ребёнка? 7. Знаете ли Вы содержание регионально образовательного компонента? 8. Знаете ли Вы формы, методы, средства и приёмы взаимодействия с родителями (законными представителями)?

Блок «Профessionальные умения»:

1) *Обучающая функция:* 1. Учитываете ли Вы индивидуально – дифференцированный подход в воспитании и развитии ребенка? 2. Используете ли Вы в практической деятельности развивающие программы и методики, направленные на развитие и воспитание ребенка? 3. Производите ли отбор оптимальных и эффективных форм, методов, средств и приемов обучения и воспитания в соответствии с целями и задачами ООП? 4. Выстраиваете ли Вы педагогический процесс на основе

результатов мониторинга развития ребенка? 5. Планируете ли процесс самостоятельного развития ребенка? 6. Создаете ли условия, направленные на поддержку самостоятельного ознакомления ребенка с окружающим миром? 7. Используете ли Вы инновационные педагогические технологии обучения и воспитания, направленные на активацию познавательной деятельности? 8. Реализуете ли Вы индивидуальный подход в обучении и воспитании ребенка? 9. Владеете ли Вы разнообразными способами оценки детской деятельности? 10. Владеете ли Вы способами поиска необходимой информации, навыками её интерпретации?

2) *Воспитывающая и развивающая функция:* 1. Отбираете ли Вы содержание, формы и методы работы, направленные на развитие личности: самостоятельности, ответственности, активности, индивидуальности, самоорганизации и самоуправления? 2. Обеспечиваете ли Вы социальное взаимодействие между детьми и взрослыми? 3. Страйте ли Вы педагогический процесс с учётом уровня личностного развития воспитанников?

3) *Организационно-педагогическая функция:* 1. Владеете ли Вы способами организации педагогического процесса в 3-х основных блоках: организационное обучение, совместная и самостоятельная деятельность с детьми? 2. Владеете ли Вы фронтальными, подгрупповыми, парными и индивидуальными формами организации детей?

4) *Планово-прогностическая функция:* 1. Умеете ли Вы сопоставлять собственное планирование с программным содержанием и планами работы ДОО? 2. Умеете ли Вы формулировать цели и систему задач воспитательно – образовательного процесса? 3. Умеете ли Вы отбирать формы, методы, средства и приемы в соответствии с программным содержанием и возрастными особенностями воспитанников? 4. Умеете ли Вы осуществлять межпредметные связи в педагогическом процессе? 5. Умеете ли Вы планировать воспитательно - образовательную деятельность с детьми?

5) *Коммуникативная функция*: 1. Умеете ли Вы находить общий язык с воспитанниками, коллегами и родителями? 2. Умеете ли Вы находить индивидуальный подход к воспитанникам и другим людям?

6) *Диагностическая функция*: 1. Владеете ли Вы методами педагогического мониторинга? 2. Используете ли результаты мониторинга развития (педагогического, психологического, медико-социального) в определении задач, содержания различных форм и методов работы с воспитанниками?

7) *Исследовательская функция*: 1. Вы ориентируетесь в научно-педагогической литературе по вопросам воспитания, обучения и развития, оздоровления детей? 2. Выделяете ли проблему, её актуальность, цели, задачи и гипотезу исследования, методику экспериментальной работы, интерпретируете её результаты? 3. Разрабатываете ли Вы (или отбираете из существующих) адекватные задачам исследования методику мониторинга? 4. Анализируете ли Вы результаты своей педагогической деятельности? 5. Внедряете ли результаты научных исследований?

8) *Аналитическая функция*: 1. Умеете ли Вы определять степень достижения поставленных целей на основе критериев оценки знаний, умений, навыков, отношения к окружающему миру и поведения детей? 2. Умеете ли Вы устанавливать причины слабости педагогических воздействий, недостатки в своей деятельности? 3. Умеете ли Вы на основе анализа ставить новые цели и задачи собственной деятельности?

9) *Корректирующая функция*: 1. Умеете ли Вы строить педагогический процесс с учетом результатов образовательного мониторинга? 2. Умеете ли Вы разрабатывать индивидуальный образовательный маршрут для каждого ребенка? 3. Умеете ли Вы управлять поведением и активностью детей?

9) *Гностическая функция*: 1. Умеете ли Вы строить программу профессионального совершенствования и самообразования? 2. Умеете ли Вы анализировать, оценивать и корректировать свою педагогическую

деятельность? 3. Умеете ли Вы сопоставлять свой опыт с достижениями науки и других педагогов? 4. Умеете ли Вы предвидеть последствия своих действий? 5. Умеете ли Вы прогнозировать развитие тех или иных качеств ребенка?

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

### **Тест для изучения организационной культуры (автор Г. Х. Бакирова)**

Тест разработан в форме 10-ти вопросов, касающихся истинного положения дел в организации, ответы на которые необходимо отметить на шкале от 1 до 8 баллов: 1) идентичность члена организации, 2) выделение группы, 3) фокус на людях, 4) интеграция подразделений, 5) контроль, 6) терпимость к риску, 7) критерий вознаграждения, 8) терпимость к конфликту, 9) ориентация на «средства – цель», 10) фокус на открытую систему.

Высокий уровень организационной культуры (45 баллов и выше);

Средний уровень организационной культуры (36-44 балла);

Низкий уровень организационной культуры (35 баллов и ниже).