

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования  
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. Астафьева  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра психологии и педагогики детства

**ЛОБОЙКО ТАТЬЯНА МИХАЙЛОВНА**

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК КОМПОНЕНТ  
ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ  
ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ  
РЕСУРСНОГО ПОДХОДА**

Направление подготовки 44.04.01 Педагогическое образование  
Направленность (профиль) образовательной программы  
Управление в системе дошкольного образования

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

И.о. заведующего кафедрой  
канд. пед. наук, доцент Шкерина Т.А.

Руководитель магистерской программы  
канд. пед. наук, доцент Каблукова И.Г.

Научный руководитель  
канд. психол. наук, доцент Груздева О.В.

Дата защиты

21.12.2020

Обучающийся

Лобойко Т.М.

Оценка

Красноярск 2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	9
1.1 Сущность управления качеством образования дошкольного образования.....	9
1.2. Организационная культура педагогического коллектива дошкольной образовательной организации.....	16
1.3. Ресурсный подход к управлению качеством образования в дошкольной образовательной организации.....	17
1.4. Критерии оценки качества образования в дошкольном учреждении на основе ресурсного подхода .....	22
Выводы по главе 1 .....	28
ГЛАВА II. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО РАЗВИТИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	30
2.1. Диагностика организационной культуры дошкольной организации .....	30
2.2. Результаты исследования .....	31
2.3. Рекомендации по совершенствованию организационной культуры дошкольной образовательной организации .....	34
Выводы по главе 2.....	46
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	48
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	54
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	59

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования обусловлена тем, что усилия педагогов на всех уровнях образования, а также управляющих органов образования, направлены сейчас на повышение качества образования, начиная с его основной и начальной ступени – дошкольного. Дошкольное образование, при этом, выступает уникальной начальной ступенью образования, на которой закладываются основы дальнейшего продвижения личности к образованности и культуре. Потому крайне важно отслеживание качества на данной ступени и разработка актуальных возможностей управления качеством дошкольного образования [1].

В Концепции общероссийской системы оценки качества образования качество образования рассматривается как результаты и показатели условий образования, отражающие требования в отношении нормативных, личностных и социальных ожиданий [2].

Важным документом, определяющим качество образования на дошкольной ступени, несомненно, являются федеральный Стандарт ДОО [3], отражающий социально-культурные, общественно-государственные ожидания в отношении уровня дошкольного образования, служащие руководством для развития, инструментом и в то же время критерием для оценки качества системы дошкольного образования. Направлений подготовки и оценки специалистов в данном направлении.

Реализация федерального государственного образовательного стандарта предполагает активное вовлечение общественности и педагогического сообщества в процедуры оценки качества дошкольного образования путем выявления соответствия базовым образовательным программам, реализуемым членами дошкольной организации психолого-педагогических условий реализации ФГОС с учетом общественных и

профессиональных ожиданий в решении проблем социализации и индивидуализации ребенка на этапе дошкольного детства [4].

Дошкольные образовательные организации имеют необходимость постоянно повышать производительность труда педагогов в связи с изменениями, происходящими в различных сферах экономики страны, что можно решить подбором качественных профессионально-квалифицированных кадров. Однако без грамотного управления их развитием данные меры будут недостаточными и малоэффективными. Отсюда следует необходимость управления развитием персонала.

Исследователи (Д. Богиня, А. Гришнова, Э. Либанова, А. Чухно) указывают, что на рынке труда формируются устойчивые тенденции усиления внимания к качественным показателям рационального использования и развития работников. Однако само понятие «развитие персонала» они толкуют с разных точек зрения, акцентируя внимание на различных приоритетных целях, направлениях этой деятельности и механизмах их реализации [5].

В условиях возрастающей роли человеческого фактора в современном производственном процессе одной из важнейших задач современных систем управления является развитие различных способностей работников с целью обеспечения высокого уровня квалификации [6]. Специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников предприятия, получил название управления персоналом [7].

Главное, что составляет сущность управления персоналом – это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне организации, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения ее эффективного функционирования и всестороннего развития занятых на нем работников [8].

Работа с персоналом – одна из самых сложных в деятельности любой организации. Рациональное управление человеческими ресурсами обеспечивает успешное выполнение задач, стоящих перед образовательной организацией. В достижении успеха ДОО особенно важна профессиональная компетентность, в основе которой лежит личностное и профессиональное развитие педагогов и управленцев. Развитие персонала должно быть непрерывным [9].

Движущей силой, отправной точкой и источником деятельности, направленной на повышение качества образования дошкольной образовательной организации, для педагогического работника является осознание потребности в собственном профессиональном саморазвитии. Именно поэтому в системе внутриорганизационной методической службы, ориентированной на повышение квалификации педагогических кадров, целесообразно внедрять виды деятельности, направленные на активизацию процессов профессионального развития и саморазвития педагогов [10].

Таким образом, эффективная система управления развитием персонала является необходимой основой успешного управления качеством образования дошкольной организации, на основе ресурсного подхода.

На основании анализа качества дошкольного образования в условиях его модернизации можно выделить такие противоречия:

— между требованиями создать в дошкольном учреждении условий для удовлетворения запросов, потребностей и ожиданий педагогов и общества в получении качественного образования и фактическим состоянием реальной практики;

— между особенностями управления человеческими ресурсами и качеством образования дошкольной организации.

Данные противоречия предопределили проблему исследования: как повышение организационной культуры педагогов ДОО отражается на управлении качеством образования дошкольной образовательной организации на основе ресурсного подхода.

Поиск решения данной проблемы требует исследования, что обусловило выбор его темы: «Организационная культура как компонент эффективного управления качеством образования дошкольной образовательной организации на основе ресурсного подхода».

Объектом исследования выступает процесс управления качеством образования в дошкольной организации на основе ресурсного подхода.

Предмет исследования: организационная культура как компонент управления качеством образования в дошкольной организации на основе ресурсного подхода.

Цель исследования: теоретически обосновать и разработать подходы к управлению качеством образования дошкольной организации на основе ресурсного подхода.

Гипотеза исследования: заключается в предположении, что повышение организационной культуры педагогов дошкольной организации являются ключевым компонентом и показателем успешности управления качеством образования в дошкольной образовательной организации на основе ресурсного подхода.

Задачи исследования:

- 1) определить теоретико-методологические основания исследования качества дошкольного образования и управления им;
- 2) выявить возможности ресурсного подхода в управлении качеством образования в дошкольной образовательной организации;
- 3) разработать подходы к управлению качеством образования в дошкольной организации на основе ресурсного подхода.

Теоретико-методологическую основу исследования составили:

- основы ресурсного подхода применительно к образованию (Т.А. Цецорина, Е.И. Иванова. Л.И. Клочкова);
- теории управления качеством образовательных услуг дошкольных образовательных организаций и дошкольного образования (К. Ю. Белая, С. Е. Л. В. Поздняк, П. И. Третьяков);

- исследования условий организации образовательного процесса с позиций ресурсного подхода Т.А. Цецориной;
- концептуальные положения теории управления развитием образовательной среды ДОО Е.И. Ивановой;
- практические направления управления развитием дошкольной организацией М.П. Нечаева.

Методы исследования:

- теоретические методы: анализ, синтез, обобщение;
- эмпирические методы: тестирование, методы обработки, интерпретации.

Организация и этапы исследования.

Исследовательская работа осуществлялась в соответствии со следующими этапами в период с 2018–2020 гг.:

1 этап (2018–2019 гг.). Разрабатывалась программа исследования, анализировались научные работы и теоретические положения. Осуществлялось обобщение источников исследования. На основе анализа сформулирована гипотеза, определены цель и задачи исследования.

2 этап (2019–2020 гг.) разработан педагогический эксперимент, в рамках которого осуществлена разработка подхода к управлению образовательным процессом в системе ДОО на основе ресурсного подхода; разработаны методические рекомендации на основе результатов практического исследования.

3 этап (2020 г.) посвящен подведению итогов работы, обработке и обобщению полученных данных, формулированию результатов исследования и оформлению работы.

Научная новизна исследования состоит в разработке подхода к управлению качеством образования в ДОО на основе ресурсного подхода путем повышения уровня организационной культуры педагогов. Разработанные материалы исследования могут быть полезны руководителям ДОО и внедрены в практику деятельности по управлению качеством

образования дошкольным образовательным учреждением, основываясь на ресурсном подходе.

База исследования. Эмпирическая часть исследования проведена на базе муниципальной бюджетной дошкольной образовательной организации № XXX Кировского района г. Красноярска.

Внедрение результатов исследования.

Результаты исследования внедряются в детский сад № XXX Кировского района г. Красноярска; обсуждены на педагогических советах в МБДОУ № XXX

По теме исследования опубликованы 2 работы:

1. Лобойко Т.М. Проблема управления персоналом в дошкольной образовательной организации // Сборник статей XXXIII Международной научно-практической конференции 2020: Фундаментальные и прикладные научные исследования: Актуальные вопросы, достижения и инновации. Пенза «Наука и просвещение», 2020.

2. Лобойко Т.М. Управление качеством образования в дошкольной образовательной организации на основе ресурсного подхода // Сборник статей VI психолого-педагогических чтений памяти Л.В.Яблоковой «Современное психолого-педагогическое образование», 2020.

Структура и объем работы.

Магистерская диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемых источников.

# ГЛАВА I. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Сущность управления качеством образования дошкольного образования

Современные дошкольные организации кардинально отличаются от образовательных организаций на других ступенях образования, поэтому управление этими организациями имеет свои отличительные особенности, на основании которых осуществляется управление. Модернизация дошкольного образования предполагает совершенствование управления качеством образования в каждой ДОО.

Качество дошкольного образования определяется А.А.Майером, как соответствие реализуемых в нем процессов и результатов – требованиям и ожиданиям государства, закрепленным в государственных стандартах дошкольного образования [3], а также социальному заказу общества и групп потребителей: родителей, детей, педагогов ДОО, учителей начальной школы [11].

Для внешнего управления качеством образования существует всеобщая система обеспечения качества образования (ВСОКО). Одним из направлений ВСОКО в ДО является оценка качества ООП. Программа разрабатывается каждым ДОО на основе ФГОС ДО и рекомендованных к реализации примерных основных программ [11].

Для внутреннего управления качеством образования на уровне образовательной организации существует система управления качеством образовательного процесса и иных видов деятельности, обеспечивающих формирование компетенций воспитанников и выпускников ДОО, указанных в требованиях ФГОС ДО [3]. Оценку качества образования, как и управление им, осуществляют с помощью внутреннего и внешнего (независимого) контроля.

Исследователь А.А. Васильев [12] рассматривавший вопрос контроля качества образовательного процесса на муниципальном уровне, определяют основные этапы процесса управления качеством образования:

1. определения результатов;
2. управления по ситуации и контроля результатов [12].

Во многих исследованиях проблема качества образовательного процесса разрабатывается в таких направлениях: способы оценивания качества образования, понятие качества образования, взаимодействие между оценками качества образовательного процесса.

Внутренняя оценка качества образования может быть представлена четырьмя блоками.

1. Изучение уровня усвоения воспитанниками ООП ДОО.
2. Изучение уровня профессиональной компетентности педагогов ДОО.
3. Изучение уровня удовлетворенности качеством образования участников образовательного процесса.
4. Изучение уровня образовательной среды в ДОО [13].

Изучение данных направлений позволяет говорить о необходимости создания условий для реализации ООП в ДОО.

Данные по всем параметрам изучения суммируются и обобщаются. Так выявляется динамика в развитии уровня образования в дошкольной организации.

Качество дошкольного образования является такой организацией педагогического процесса в детском саду, при которой уровень развития ребенка повышается согласно учету его личностных физических и возрастных особенностей.

Соответственно внутреннее управление качеством образования представлено четырьмя компонентами:

1. управление уровнем усвоения воспитанниками ООП ДОО;
2. управление профессиональной компетентностью педагогов ДОО;
3. управление взаимодействием ДОО с родителями, направленное на удовлетворенность ими организацией образовательного процесса;

4. управление развитием и совершенствованием образовательной среды в ДОО.

Важным документом, определяющим качество образования на дошкольной ступени, несомненно, являются ФГОС ДО [14], отражающий социально-культурные, общественно-государственные ожидания уровня дошкольного образования, служащие руководством для развития, инструментом и, в то же время, критерием для оценки качества дошкольного образования.

Рассмотрим, как определяют суть понятия «управление качеством образования» педагоги-исследователи.

По свидетельству П.И. Третьякова, управление – это определенная система действий, с помощью которой достигаются результаты, согласованные со всеми членами организации. При этом управление не носит сугубо административный характер, а приобретает творческий характер развития каждого члена образовательной организации, при условии ориентированности всего коллектива на результат, заранее определенный и доведенный до каждого. Исследователь уточняет, что для такого уровня управления важно своевременное и адекватное донесение до каждого педагога в коллективе о его возможностях и требованиях лично к нему в достижении общего результата. Это достигается разъяснением определенной миссии каждого педагога в достижении общего результата. При этом автор акцентирует внимание на различении понятий «миссия» и «вклад в общее дело». Он считает, что понятие «миссия» каждого педагога в работе на достижение результата более актуально [15].

Итак, по материалам исследователя, сущность управления качеством дошкольного образования состоит не только и не столько в управленческих административных решениях, сколько в привлечении к соуправлению качеством через выполнение педагогами дошкольного образования «воспитательной миссии».

Важным компонентом в управлении качеством образования на уровне ДОО является оценка освоения Основной образовательной программы каждым дошкольником.

Цель, поставленная перед ДОО государством, семьей и обществом, предусматривает формирование у дошкольника личностных, физических, интеллектуальных качеств, которые позволяют ему достичь успеха в общении, творчестве и познании [16].

Следует рассматривать промежуточные планируемые результаты освоения программы в качестве достижений ребенка в возрасте 4, 5 и 6-ти лет, что является свидетельством его перехода на более высокую ступень. Итоговым результатом определено максимально возможное приближение ребенка к целевым ориентирам государственных стандартов при завершении дошкольного образования.

Целевые ориентиры являются совокупностью личностных свойств ребенка [16]. К примеру, любознательность дошкольника состоит из наблюдательности, интереса к явлениям в окружающей природе, событиям настоящего, прошлого, будущего, а также жизни людей. Данные характеристики находят свое проявление в достижениях ребенка в разных видах осуществляемой деятельности. Благодаря наличию этих проявлений у педагога появляется возможность оценки знаний, умений и навыков, которыми обладает воспитанник. В связи с формированием качеств дошкольника в рамках образовательной деятельности, ее достижения являются показателем освоения образовательной программы.

Благодаря педагогической диагностике появляется возможность установления фактического состояния объекта образования, т.е. – ребенка-дошкольника. С другой стороны, благодаря педагогической диагностике появляется возможность коррекционной педагогической работы с тем или иным ребенком.

Результаты мониторинга позволяют контролировать и корректировать управление качеством реализации программы. Воспитатель, беря за основу

результаты её освоения, осуществляет планирование дальнейшей образовательной деятельности, выбирает приоритетное направление, производит разработку индивидуального образовательного маршрута для ребенка [17].

Зачастую предусматривается проведение педагогической диагностики на основе планирования работы, которая осуществляется в начале и в конце года обучения – мониторинг реализации программы, отражаемый в достижениях дошкольников. Т.е. качество образования определяется путем мониторинга достижений воспитанников, предполагаемые результаты которого отражены в программе и являются материалом для сравнений, на основе которых делается вывод о полном освоении программы (высокое качество) или о частичном или низком уровне освоения программы (низкое качество) [17].

В рамках данного исследования нас интересует внутренний контроль качества образования.

Представим схему сущности внутреннего контроля качеством образования, разработанную на основе представленного анализа.



## Рисунок 1. Суть понятия «Управление качеством образования»

Таким образом, обобщив разные подходы к определению сущности качества образования и управления качеством образования, были определены теоретико-методологические основания исследования качества дошкольного образования и управления им. Приходим к следующим выводам:

Качество дошкольного образования в целом является многомерным синтетическим понятием. Собственно данной многогранностью определяются подходы, и задается логика его оценки и управления им [11].

Определение качества дошкольного образования представляет собой комплексную проблему. По утверждению М.М. Поташника, качество дошкольного образования зависит от следующих факторов:

- качества работы воспитателей;
- сложившихся в коллективе отношений;
- условий, создаваемых руководителем для творческого поиска новых форм и методов работы;
- объективной оценки результата деятельности сотрудников;
- внедрения в образовательный процесс ДОО инноваций [18].

### **1.2. Организационная культура педагогического коллектива дошкольной образовательной организации**

Любая организация - сложный организм, основой жизненного потенциала которого является культура - ценности, нормы и отношения, принимаемые и разделяемые сотрудниками. Организационная культура - достаточно мощный источник повышения или снижения эффективности деятельности учреждения [24].

Организационная культура – это система общественно-прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства,

показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития. На организационную культуру человека оказывают влияние привычки и склонности, потребности и интересы, политические взгляды, профессиональные интересы, моральные ценности, темперамент. К элементам составляющих организационной культуры относятся следующие качества личности: позитивная реакция на лиц, имеющих власть, желание конкурировать, умение убеждать, стремление играть роль неформального лидера, терпимость к рутинной административной работе.

Анализ материалов литературных источников показывает на то, что данное понятие возникает лишь в 80-е годы XX столетия. Ученые, изучающие организационную культуру, пытались определить и отграничить смыслы двух близких понятий: «климат» и «культура» в контексте организации [44].

Человек составляет основу любой организации, которая и сама создается для человека. Спектр организационной культуры, которую приносит человек в организацию, весьма широк, он определяется уникальностью каждого человека.

Особенности организационной культуры человека в том, что это функция от индивидуальности личности и окружающей среды. Кроме того, поведение, личность и окружающая среда оказывают взаимное влияние друг на друга. На организационную культуру человека оказывают влияние привычки и склонности, потребности и интересы, политические взгляды, профессиональные интересы, моральные ценности, темперамент. [42].

Если организационная культура уже сформировалась, то очень важно обеспечить ее дальнейшее поддержание. Организационная культура играет значимую роль в общей схеме деятельности, выживания и процветания учреждения. Она охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и

ценности, принятый кодекс поведения, ритуалы, стандарты качества продукции или услуг. На основе анализа различных исследований (А. А. Агеев, А. М. Грачев, В.А. Спивак, М.А. Аралова) организационной культуры были определены различные определения понятия «организационная культура»: «Организационная культура - это сформировавшийся на протяжении всей истории корпорации способ ее жизнедеятельности, ее так сказать «генофонд». При этом особенности феномена организационной культуры связаны не столько с декларированием ценностей (это делалось и раньше), сколько с реальным целенаправленным включением их в систему хозяйствования» (А.А. Агеев, А.М.Грачев); «организационная культура - система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной организации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды» (В.А. Спивак); «организационная культура - уровень развития, достигнутый в какой-либо отрасли знания или деятельности, поэтому, чем доброжелательнее, ответственнее, с большим увлечением работает корпорация дошкольного образовательного учреждения, тем выше организационная культура, тем привлекательнее становится это учреждение для детей, родителей, воспитателей и приглашенных специалистов» (М.А. Аралова) [23].

Организационная культура педагогов дошкольного образования определяется, как коллективная ценность, обеспечивающая достижение качества дошкольного образования, определяющая характер взаимоотношений, коммуникаций, индивидуальный стиль деятельности педагога и общий корпоративный имидж образовательного учреждения. Определение организационной культуры педагогов ДОО опиралось на понятие, данное В.А. Спиваком, о том, что организационная культура – это система материальных и духовных ценностей, явлений, присущих данной

организации, которые отражают ее индивидуальность, проявляются в поведении и взаимодействии [24].

Одной из важнейших сторон организационной культуры учреждения является наличие у педагогов и психолога способностей и навыков изучения развития ребенка в различных видах деятельности, а у руководителя и методиста — способностей изучения развития различных видов педагогической деятельности. Уровень организационной культуры, закономерно влияя на позитивное развитие дошкольного учреждения, в свою очередь, зависит от уровня его развития. В этом нет никакого противоречия: совершенствуя организационную культуру, мы совершенствуем профессиональные и организационные способности коллектива, а они, в свою очередь, приводят ко все большему совершенствованию организационной культуры учреждения.

Современная наука управления качеством образованием ориентирует руководителей на радикальное преобразование организационно-управленческой структуры и внедрение в нее с целью улучшения контроля за качеством образовательного процесса различных рабочих групп, состоящих из специалистов, способных реалистично оценивать многие аспекты деятельности учреждения и, в частности, уровень его организационной культуры. В свою очередь, по этому уровню можно достаточно точно определить, на каком этапе своего развития находится образовательное учреждение. Мы полагаем, что имеет смысл дать краткую характеристику этих этапов в соотношении со спецификой организационной культуры на каждом из них [38].

### **1.3. Ресурсный подход к управлению качеством образования в дошкольной образовательной организации**

На данном этапе развития педагогической науки и менеджмента существуют различные методологические подходы к определению

управления качеством дошкольного образования: системный, результативный, целостный, социокультурный, компетентностный, оптимизационный и самоорганизационный подходы.

Концептуальные основы управления качеством образования, разработанные в контексте основополагающих идей общей теории управления, включают:

- методологические подходы: кибернетический, системный, комплексный, синергетический;
- принципы системы менеджмента качества;
- функции и свойства управления;
- критерии и показатели эффективности управления качеством образования в учреждении дошкольного образования.

Развитие общей теории управления, менеджмента, распространение концепции Всеобщего управления качеством [19], практика внедрения и функционирования систем менеджмента качества направлены на то, чтобы обеспечивать высокое качество образования в соответствии с требованиями образовательных стандартов на уровне ДОО [20].

Возникает необходимость изучения и внедрение ключевых принципов стандарта качества образования в деятельность ДОО по Н.Г. Дубешко:

1. максимальная ориентация на потребителей образовательных услуг;
2. лидерство, тесно связанное с командной формой работы и распределением полномочий;
3. вовлечение персонала, когда коллектив ДОО осуществляет реализацию целей в области качества и миссии учреждения в рамках своих компетенций;
4. процессный подход в формировании система менеджмента качества (СМК) требует рассмотрения всех видов действий, совершаемых в ДОО как процессов;
5. системный подход в формировании СМК требует координации всех процессов (аспектов деятельности ДОО) и их оценки;

6. постоянное улучшение (или непрерывное совершенствование) предполагает не только удовлетворение запросов потребителей образовательных услуг, но и их предвосхищение;

7. принятие решений на основе фактов;

8. создание взаимовыгодных отношений с партнёрами предполагает формирование команды профессионалов [19].

С позиций функционального методологического подхода процесс управления внешней структурой качества образования представляется как иерархическая структура управленческих действий, направленных на реализацию функций управления [20].

С позиций системного подхода процесс управления внутренней структурой качества образования и рассмотрение объектов основной деятельности позволяет более чётко выявить, изменение каких именно свойств управления наиболее эффективно обеспечит образовательный процесс. Механизм управления качеством образования является системой, предполагающей определённую последовательность действий в целостном управленческом цикле. Установление соответствия между задачами, возникающими при управлении качеством образования и известными механизмами теории управления, определило необходимость выделения новой группы механизмов управления – мониторинговые механизмы управления качеством образования [21].

Ресурсный подход в определении качества управления образованием на дошкольной ступени предполагает использование, развитие и оценку ресурсов дошкольного учреждения.

К данным ресурсам исследователь Т.А. Цецорина относит:

– материально-технический ресурс, к которому относят материально-техническую базу, развивающую среду ДОО;

– кадровый ресурс (воспитатели и другие работники ДОО, их уровень квалификации, культуры, компетенций);

– интеллектуальный ресурс (программы, творческие проекты и др. продукты интеллектуального труда) [22].

С позиций ресурсного подхода исследовались такие проблемы, как система организации образовательного процесса, которая отражена в работе Т.А. Цецориной [22], а также проблема управления развитием образовательной среды детского сада, рассмотренная в исследовании Е.И. Иванова [23].

Ресурсный подход исходит из постулата о том, что система не может быть лучше, чем ее составляющие компоненты, но при развитии каждого компонента обеспечивается синергетический эффект в совершенствовании образовательно-воспитательной работы и улучшении ее результата [23].

Таким образом, ресурсный подход в развитии качества управления дошкольным образованием концентрируется на идее развития всех ресурсов по принципу: развивая ресурсы – развиваем качество образовательных услуг. Управленческая деятельность при этом сводится к управлению развитием каждого направления обеспечения ресурсов:

– повышению педагогической культуры и квалификации воспитателей и родителей как участников воспитательно-образовательного процесса;

– развитию и совершенствованию воспитательно-образовательного пространства – развивающей среды и материально-технической базы ДОО [23].

Основной постулат и цель ресурсного подхода, реализуемый в развитии качества образования, – устойчивый успех, который зависит от запаса или приобретения уникальных ресурсов и организационных способностей (компетенций), которые дают ДОО преимущества [24].

Как отмечает Л.И. Ключкова, стратегия ресурсного подхода применительно к управлению качеством образования ДОО заключается в следующем:

– нужно не адаптироваться к тому, что есть на данный момент, а создавать, удерживать и развивать уникальные образовательные ресурсы – как залог поступательного движения вперед (внедрять инновации, обеспечивать творческое развитие педагогических кадров, повышение квалификации, обмен опытом и др., не забывая о развитии материального потенциала ДОО);

– важно создание уникальных организационных компетенций, управление качеством, системная интеграция;

– не повторять кого-то, а развивать уникальность оказываемых услуг и ресурсов [25].

Тогда имеющиеся ресурсы дошкольной организации превращаются в ее конкурентные преимущества.

По сути под «ресурсами» обычно подразумевают реальные «запасы, источники» чего-либо или «средства», с помощью которых происходят изменения объекта или субъекта [25]. Это могут быть: инновационные программы и проекты, реализуемые в ДОО, технологии и методики, информационные и кадровые ресурсы и др.

Для совершенствования качества условий осуществления образовательной деятельности с точки зрения ресурсного подхода Л.И. Ключковой выделены следующие виды ресурсов:

– технологическое обеспечение качества (содержание образование, педагогические технологии, управленческие технологии);

– кадровое обеспечение (предполагает развитие системы кадрового обеспечения и повышения профессиональной компетентности педагогов через организацию повышения квалификации и самообразование);

– ресурсное обеспечение;

– финансовое обеспечение.

В контексте идей ресурсного подхода под развитием воспитания понимается «планомерное, целеустремленное создание ресурсных условий для совершенствования воспитательного потенциала дошкольной

организации и социального окружения в воспитательные ресурсы, которые обеспечивают развитие личностных ресурсов» [26].

Основными задачами руководителя ДОО в управлении качеством образования при этом Л.И. Ключковой определены:

- обеспечение хорошего психологического климата в коллективе воспитателей и руководства ДОО;
- поощрение повышения квалификации педагогов;
- способствование творческой реализации педагогов в профессиональной деятельности;
- грамотный подбор кадров;
- управление кадрами на основе современных технологий;
- стимулирование совершенствования компетенций педагогами через реализацию плана мероприятий , конкурсов, проектов;
- привлекать педагогов в планирование стратегии развития ДОО, на основе формирования коллектива-команды единомышленников [26].

В связи с вышесказанным можно сделать следующий вывод:

С позиций ресурсного подхода, исследовались такие проблемы как система организации образовательного процесса, которая отражена в работе Т.А. Цецориной. Ресурсный подход в развитии качества управления дошкольным образованием концентрируется на идее развития ресурсов по принципу: развивая ресурсы – развиваем качество образовательных услуг.

#### **1.4. Критерии оценки качества образования в дошкольном учреждении на основе ресурсного подхода**

Новым законом «Об образовании» [27] определены различного вида оценки качества образования: внешняя оценка качества образования, внутренняя оценка качества образования, независимая оценка качества образования. Все эти оценки прозрачны и доносятся до общественности и коллектива.

Выделим критерии и показатели для оценки качества дошкольного образования в дошкольной образовательной организации.

Т.П. Вейс предлагается применять 4 типа показателей оценки качества, они включают:

- показатели качества образовательных условий;
- показатели профессиональной культуры педагогов;
- показатели развития детей;
- показатели здоровья детей [28].

Основным компонентом в обеспечении качества образовательного процесса на основе ресурсного подхода является человеческий ресурс, т.е. педагогический коллектив в целом и каждый педагог в отдельности. По утверждению Т.П. Вейс педагог в дошкольной образовательной организации становится ресурсом обеспечения качества образования, если:

- обладает достаточной квалификацией, способен к саморазвитию;
- активно участвует в создании и развитии образовательной среды;
- активно и эффективно взаимодействует с детьми и родителями;
- владеет профессиональными навыками и знаниями;
- активно развивается [29].

Ребенку будет комфортно с таким педагогом, что обеспечит благополучное развитие его знаний, умений, представлений, навыков. Таким образом, решающим фактором развития ребенка сегодня остается личность педагога. Следовательно, в современных реалиях на основе ресурсного подхода в управлении качеством образования значимы такие личностные и профессиональные качества и компетенции воспитателя, которые позволят ему успешно осуществлять педагогическую деятельность, направленную на создание каждому воспитаннику необходимых условий для получения дошкольного образования.

Профессиональная компетентность педагога – это единство личностных и профессиональных качеств педагога, а повышение

профессиональной компетентности воспитателя – это одно из психолого-педагогических условий, обеспечивающих развитие ребенка в ДОО [29].

Современные работники все чаще сталкиваются с тем, что жизнь постоянно требует от них новых подходов и принципов при осуществлении профессиональной деятельности. Особенно остро этот вопрос стоит в отношении педагогических работников дошкольных образовательных учреждений, так как именно от их знаний и профессионализма зависит, как начнет формироваться маленький человек, что они заложат в него, насколько подготовленным он придет в школу. Педагог, работающий в дошкольной образовательной организации, должен ориентироваться во множестве предлагаемых актуальных педагогических методик и современных технологиях, так как его личность в современном обществе рассматривается в качестве основного фактора, влияющего на процесс обновления общества. Педагог должен иметь собственное суждение в вопросах, касающихся осуществления своей профессиональной деятельности, уметь и не бояться отстаивать свою точку зрения [30].

Организационная культура как основа личности педагога дошкольного образовательного учреждения в эру цифровых технологий требует от работника не только базовых знаний, но и владения своей профессией на индивидуальном уровне, чтобы педагогический работник соответствовал актуальным запросам современного социума.

Повышение уровня владения организационной культурой каждого педагогического работника положительно сказывается на работе дошкольного образовательного учреждения в целом, поэтому целью формирования организационной культуры педагога является достижение качества и эффективности профессиональной педагогической деятельности [30].

Также на основе анализа работ Т.П. Вейс [28], С.Н. Пилюковой [29] мы выделили следующие критерии и показатели профессиональной

культуры педагогов ДОО: аксиологический компонент, технологический компонент и эвристический компонент, личностный компонент [28].

Аксиологический компонент включает профессионально-педагогическую направленность личности, отношение к педагогическому труду.

Технологический компонент: профессиональные знания (методологические, теоретические, методические, технологические), умение определять конкретные учебно-воспитательные задачи исходя из общей цели воспитания с учетом, информационные умения, организаторские умения, коммуникативные умения, умения владения педагогической техникой, прикладные умения относительно воспитательного воздействия на ребенка в дошкольном возрасте (см. в таблице 1).

Таблица 1

4 компонента профессионально-педагогической культуры (по Т.И Маковой)

Компонент профессионально-педагогической культуры	Направления диагностики
Аксиологический компонент	Профессионально-педагогическая направленность личности Отношение к педагогическому труду Интересы и духовные потребности Профессионально-нравственные качества
Технологический компонент	Профессиональные знания (методологические, теоретические, методические, технологические) Умение определять конкретные учебно-воспитательные задачи исходя из общей цели

	воспитания с учетом Информационные умения Организаторские умения Коммуникативные умения Умения педагогической техники Прикладные умения
Эвристический компонент	Активная педагогическая позиция Умение анализа и самоанализа Творческие умения
Личностный компонент	Личностно-педагогическая саморегуляция Умения морально-волевой саморегуляции

### **Выводы по главе 1**

Современные дошкольные организации кардинально отличаются от образовательных организаций на других ступенях образования, поэтому управление этими организациями имеет свои отличительные особенности, на основании которых осуществляется управление. Модернизация дошкольного образования предполагает совершенствование управления качеством образования в каждой ДОО.

Важным документом, определяющим качество образования на дошкольной ступени, несомненно, являются ФГОС ДО, отражающий социально-культурные, общественно-государственные ожидания уровня дошкольного образования, служащие руководством для развития, инструментом и, в то же время, критерием для оценки качества дошкольного

образования. По свидетельству П.И. Третьякова, управление – это определенная система действий, с помощью которой достигаются результаты, согласованные со всеми членами организации.

Организационная культура педагогов дошкольного образования определяется, как коллективная ценность, обеспечивающая достижение качества дошкольного образования, определяющая характер взаимоотношений, коммуникаций, индивидуальный стиль деятельности педагога и общий корпоративный имидж образовательного учреждения. Определение организационной культуры педагогов ДОО опиралось на понятие, данное В.А. Спиваком, о том, что организационная культура – это система материальных и духовных ценностей, явлений, присущих данной организации, которые отражают ее индивидуальность, проявляются в поведении и взаимодействии.

Ресурсный подход в развитии качества управления дошкольным образованием концентрируется на идее развития всех ресурсов по принципу: развивая ресурсы – развиваем качество образовательных услуг. Управленческая деятельность при этом сводится к управлению развитием каждого направления обеспечения ресурсов:

- повышению педагогической культуры и квалификации воспитателей и родителей как участников воспитательно-образовательного процесса;

- развитию и совершенствованию воспитательно-образовательного пространства – развивающей среды и материально-технической базы ДОО.

Ребенку будет комфортно с таким педагогом, что обеспечит благополучное развитие его знаний, умений, представлений, навыков. Таким образом, решающим фактором развития ребенка сегодня остается личность педагога. Следовательно, в современных реалиях на основе ресурсного подхода в управлении качеством образования значимы такие личностные и профессиональные качества и компетенции воспитателя, которые позволят ему успешно осуществлять педагогическую деятельность, направленную на

создание каждому воспитаннику необходимых условий для получения дошкольного образования.

**ГЛАВА II. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА  
ПО РАЗВИТИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ  
В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**2.1. Диагностика организационной культуры дошкольной  
образовательной организации**

Опытно-экспериментальная работа проводилась на базе МДОУ «Детский сад № XXX Кировского района г. Красноярска». Участниками исследования стали члены коллектива МДОУ «Детский сад № XXX» в количестве 16 человек.

Для достижения цели исследования нами были поставлены следующие задачи:

1. проведение констатирующего исследования по определению преобладающего типа организационной культуры дошкольной образовательной организации;

2. проведение формирующего эксперимента по реализации подхода к управлению качеством образования на основе ресурсного подхода в ДОО: использование методов диагностики и интерактивных методов развития организационной культуры;

3. выявление критериев результативности реализации комплекса психолого-педагогических условий по управлению качеством образования на основе ресурсного подхода и описание полученных результатов.

В соответствии с задачами исследование включило в себя следующие этапы:

1. Констатирующий эксперимент: организационная диагностика.

Цель: изучение типа организационной культуры и выявление проблемного поля педагогического состава ДОО.

2. Формирующий эксперимент.

Цель: выработка подходов к решению возникших затруднений.

3. Контрольная диагностика.

Цель: повторная диагностика организационной культуры с помощью тех же методик, что и на первом этапе, выявление динамики проблем персонала, оценка статистической достоверности сдвига.

На этапе констатирующего эксперимента были использованы следующие методики исследования:

Адаптированный опросник «Типология организационной культуры» С. Ханди. (Приложение А)

## 2.2 Результаты исследования

Результаты исследования организационной культуры – настоящее:

- ролевая культура:  $29+11*0,5=34,5$  (19,4%);
- культура власти:  $28+13*0,5=34,5$  (19,4%);
- командная культура (деятельности):  $26+19*0,5=35,5$  (19,9 %);
- культура индивидуальности:  $25+16*0,5=33$  (18,4%);

– культура пассивного нейтралитета:  $34+13*0,5=40,5$  (22,7%)

Сумма всех результатов – 178 – 99,8%.

### Графический профиль настоящее



Рисунок 2. Результаты исследования организационной культуры: настоящее

Результаты исследования организационной культуры – будущее (желаемое):

– ролевая культура  $30+8*0,5=34$  (17,8%);

– культура власти:  $26+14*0,5=33$  (17,3%);

– командная культура (деятельности):  $60+2*0,5=61$  (31,9%);

– культура индивидуальности:  $19+9*0,5=23,5$  (12,3%)

– культура пассивного нейтралитета:  $33+13*0,5=39,5$  (20,7%).

Сумма всех результатов – 191 – 100%.

### Графический профиль будущее



Рисунок 3. Результаты исследования организационной культуры – будущее

### Графический профиль несоответствия

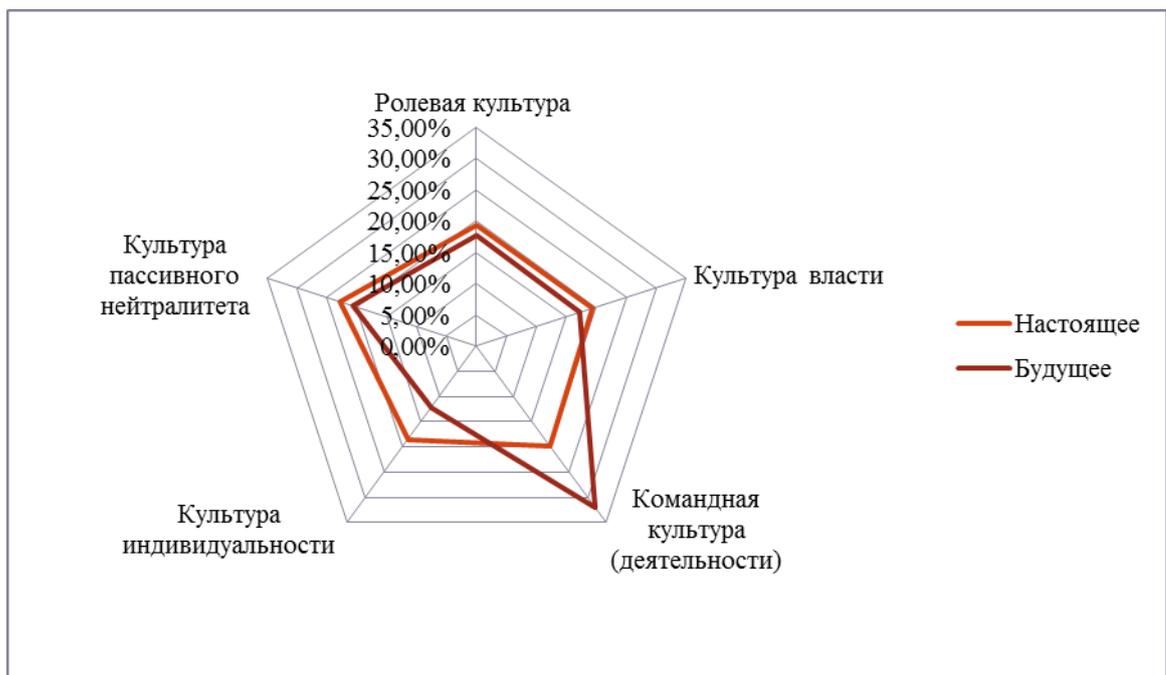


Рисунок 4. Профиль несоответствия организационной культуры в настоящем и желаемом будущем

Исследование показало наличие всех организационных культур в детском саду № XXX, что является нормой. Определились приоритетные предпочтения настоящего и желаемого состояния организации. На данный момент преобладают организационные культуры: пассивного нейтралитета (22,7%), командная (19,9%), ролевая и культура власти (19,4 %). Преобладание культуры пассивного нейтралитета свидетельствует о том, что атмосфера в детском саду бесконфликтная, управляемая. Практически отсутствует инициатива и сотрудничества педагогов, высокая степень лояльности. Все решения руководства поддерживаются, но не всегда выполняются. Педагоги часто «делегируют» свои проблемы администрации. Требуется изменение представлений педагогов о собственной деятельности. Постоянный контроль администрации за выполнением принятых решений. Необходим приток инициативных кадров. Выявление причин нежелания работать в командах.

В то же время у педагогов присутствует желание и готовность работать командами, брать на себя ответственность за решение проблем организации. Данная организационная культура в будущем составила 31,9%. Все это свидетельствует о профессиональной зрелости коллектива и способности к изменениям.

Диаграмма 3 показала несоответствие между настоящим и желаемым состоянием организации. По мнению педагогов – в будущем доминируют командная организационная культура. В этих условиях некоторые члены коллектива будут стремиться выполнять определенную, строго ограниченную общепринятыми рамками роль. Культура индивидуальности, стратегия которой, направлена на личные достижения педагога в будущем составила 12,3%. В этих условиях потребуются постоянная мотивация и контроль.

### 2.3 Рекомендации по совершенствованию организационной культуры дошкольной образовательной организации

Формирование организационной культуры для педагогического коллектива ДОО происходит в результате последовательной разнонаправленной работы. На руководстве ДОО лежит ответственность за эффективность создаваемой организационной культуры, так как администрация контролирует согласованность и выполнение организационно-педагогических условий. Создание данного феномена должно начинаться с мониторинга психологической атмосферы, в которой работает штат педагогов. Среда ДОО, мотивирующая педагога созидать, развивать, перенимать и поддерживать организационную культуру, является однозначно благоприятной, если сформирована с приоритетом коллегиального и произвольного начал.

Ориентируя педагогов работать коллегиально, удастся быстро внедрить в коллектив ценности, ранее не известные, не путем административного давления в пользу смены приоритета на конкретный инновационный, а рекомендательно, не отвергая решение о новшестве педагогического коллектива, который имеет право отказаться от нового ориентира, не смотря на актуализированную значимость.

Педагоги, имеющие интерес и ратующие за поддержку или отказ от новшества, ведут полемику, а также описывают правки, в которых нуждается инновация. Дискуссия может идти на собраниях педагогического коллектива, таких как обсуждение, семинар или консультация. В условиях карантинных ограничений из-за коронавирусной инфекции оптимально проводить совещания удаленно, используя цифровые устройства и социальные сети, мессенджеры, приложения. Коллективная полемика вызовет к диалогу каждого педагога, что в полной мере удовлетворит реализацию коллегиального начала.

Говоря о начале произвольном, предполагается, что ценностная инновация предъявляется педагогам ДОО как проблема, не имеющая точного однозначного ответа и нуждающаяся в обсуждении. Администрация также не вправе настоять на неизменности первичной формулировки определенной ценности. Единственное требование, правомерное для администрации, состоит в том, что принятая и конкретизированная ценность, рассмотренная и обсужденная коллективом, после облечения в конечную формулировку, является законом, обязательным для неукоснительного соблюдения. В противном случае педагогический коллектив страдает от конфликтов и разногласий, отрицая ценности, не только актуализированные, но и потребованные к соблюдению администрацией. Подобный конфликт решается сложно, требуя замены руководства или полного пересмотра его управленческих позиций, а также предложения наиболее ярким противникам инноваций уйти с занимаемой должности по собственному желанию.

Пополнение штатов ДОО с уже сформированной организационной культурой новыми педагогами ведет к тому, что ценностные установки расцениваются как естественные и неизбежные.

После применения к педагогам адекватных мотиваторов для созидания организационной культуры, закладываются организационно-функциональные условия соблюдения данных норм в процессе исполнения профессиональных функций, учитывая и прогнозируя значимость результата в виде отдачи в работе конкретного представителя педагогического коллектива. Условие реализуется благодаря разнообразным проектам, поддерживающим достижения организационной культуры в ходе разнообразных мероприятий для педагогического коллектива. Целевой ориентир обозначенных мероприятий концентрируется на оттачивании компетенций владения организационной культурой: тренинги, практикумы, обмен опытом, на которых также корректируются ценностная шкала педагогов ДОО, разбираются ситуационные задачи, акцентируя организационно-культурные вопросы в деятельности педагога в буднях

воспитательно-образовательного процесса, форматы эффективного контакта с субъектной стороной образования. Перечисленные аспекты затрагивают профессиональную культуру педагогического коллектива, но ее взаимосвязь с развивающейся культурой организационной очевидна.

Не менее важно созидая организационную культуру, внедрять современные педагогические инновации, применяя многообразие существующих приемов, методов, технологий и стратегий. Эти ресурсы позволяют администрации позиционировать педагога в субъектное положение, а использование инновационных методик пробудит и закрепит в профессиональном секторе личности организационную культуру как совокупность различных ценных компонентов. Если плавно и планомерно усложнять содержание и суть компонентов, из-за чего трудные процессы и действия будут осваиваться без спешки, по нарастающей, полноценно, то ДОО наработает в коллективе безупречную организационную культуру.

Деятельность, участие в которой педагогов формирует организационную культуру, ранжируется на этапы, отличающиеся составляющими данного феномена, а также средой, педагогические условия которой благоприятно отражаются на созидании:

- целевой – показывает логику, регламентирующую для педагога путь усвоения организационной культуры;
- содержательный – обозначает полноту и глубину познаний;
- операциональный – раскрывает динамичность усложнения компонентов, составляющих феномен;
- диагностический – характеризует организационную культуру в конкретном ДОО как цель с определенным порогом достижимости;
- результативный – отражает степень организационной культуры, развитой конкретным педагогом.

Перечисленные этапы нуждаются в применении инноваций, так как набор традиционных ресурсов ДОО для созидания организационной культуры с высокой отдачей по большей части устарел.

Процесс возвращения в среде педагогического коллектива ДОО организационной культуры начинается с диагностики сформированности феномена.

Обратившись к литературе, перечислим методы, использование которых традиционно приносит положительный эффект для стабилизации организационной культуры в педагогическом учреждении:

- стилистика действий администрации позволяет перенять инновации, подражая руководству, которое подает пример в поведении;
- создать лозунги или кредо, чтобы инновация вошла в сферу эмоций;
- начать обучающий курс для педагогического коллектива, формируя навыки компетентного профессионала, грамотно позиционируя педагога к его работе, перечисляя поощряемое поведение;
- создание стимулов к работе через содействие сотрудникам, занятым по профессионально-педагогическому профилю, а также формулировка стандартов, очерчивающих содержательно-ориентационный аспект организационной культуры ДОО;
- параметры и атрибуты, которым должен соответствовать претендент на свободную в ДОО должность, включая тестирование на солидарность с концепциями и тезисами ядра организационной культуры;
- создание обычаев, чтобы обеспечить фиксацию и преемственность организационной культуры;
- оформление дизайна корпоративной символики ДОО и его нанесение на объекты материально-технической базы, документацию, презентационные материалы, чтобы создать у педагогов чувство привязанности, лояльности, сплоченности.

В данной работе исследователь выполнил практический раздел работы, составив подробный план наработки организационной культуры педагогов ДОО, исходя из потенциала определенного учреждения.

Созидание организационной культуры ДОО как практическая деятельность охватывает две ключевые задачи:

- проанализировать педагогов ДОО, акцентируя их психолого-педагогические параметры в работе и интересах;
- генерировать среду, благоприятную для созидания организационной культуры.

Каждый педагог в процессе работы формирует организационную культуру, суммирующую итог психологического микроклимата как коллективной производной. Естественно, что наиболее оптимальным вариантом является верность идеалам конкретного ДОО. Обстоятельства соответствуют оптимистичному сценарию формирования организационной культуры, если обретены актуальные для психологии педагога факторы:

- специалист вовлечен в работу и испытывает доверительное отношение к декларируемым ДОО ценностям и по доброй воле трудится на благо;
- педагог лояльно относится к ДОО, не планируя покинуть место работы.

Процессная деятельность по созиданию организационной культуры из-за сложности и продолжительности структурирована по этапам.

Реализуя на практике каждый этап следует определить ресурсы инновации организационно-педагогической деятельности, чтобы укрепить и расширить процесс построения в среде ДОО и сознании каждого педагога организационной культуры. Указанные этапы требуют глубокого изучения.

Суть 1-ого этапа состоит в подготовке, в ходе которой диагностируется отправная точка построения феномена в коллективе ДОО, а также определяются эффективные мотиваторы к потребности созидания организационно-культурной формации. Педагоги участвуют в тестах, деловых играх, тренингах, чтобы самоопределиться с уровнем собственного профессионализма, стилем коммуникации, мере организованности, позиции к ДОО, а также рисуют образ идеального педагогического сотрудника,

характеризуя личность по атрибутам. Затем диагностируется педагогический коллектив в комплексе, чтобы определить разобщенность, проблемы, конфликты, неформальных лидеров. Логично применить высокоэффективную методику «начатой фразы», предложить педагогам сообща описать и охарактеризовать педагогический коллектив, а также провести тесты для диагностики напряженности психологической обстановки.

Задачей 2-ого этапа являются проблемно-ориентировочные мероприятия, реализация которых поручается проблемным и креативным командам:

- лаконично и ёмко обозначить для ДОО миссию, чтобы показать коллективу основу его деятельности, ориентировать в работе, направить на обновление содержательного, формального и методического аспекта в учебно-воспитательных мероприятиях;

- сформулировать точное и информативное кредо для педагогического коллектива, синтезируя в одно целое представление об идеальном, высокоморальном и духовном начале в работе персонала ДОО, закрепить активность воспитанников как субъектных участников педагогического процесса, унифицировать видение воспитателя в организации учебы и воспитания детей, посещающих ДОО, а также практику партнерства с детьми и их родителями;

- создать в ДОО стандарты поведения, символику, традиции по высоким корпоративным эталонам.

В ходе 3-ого этапа происходит обучение педагогов ДОО, чтобы упрочнить их компетенцию как профессионалов, применив деятельность и задания в разнообразной форме.

Содержание 4-ого этапа нацелено на обобщение, чтобы подытожить работу, выполненную в процессе созидания в ДОО организационной культуры педагогического коллектива.

Охарактеризуем спектр запланированных результатов:

1. технология созидания организационной культуры ДОО проработана в деталях;
2. акцентированы принципиальные ракурсы организационного исполнения в ДОО внутренних процессов;
3. в деталях продуман имидж ДОО не только по внутреннему, но и по внешнему ракурсу (коллектив и потребители образовательных услуг в лице детей и их родителей);
4. для ДОО закреплены традиции.

Результативность сформированной организационной культуры оценивается по критериальной шкале:

1. педагог оценивает субъектом, профессионально и деятельностно значимым в работе ДОО и формирующим курс развития;
2. персонал согласен лично отвечать за успех ДОО как совместно созданный продукт, внося лепту усердного труда и образцового поведения;
3. коллектив стремится пополнить эффективный арсенал деятельного инструментария, ориентируясь на креативный труд;
4. педагоги солидарны с взаимоадекватными личными и коллективными параметрами значимости каждого сотрудника, так как растет отдача в деловом контакте, а в коллективе укрепляется атмосфера доброжелательности.

Таблица 2

#### План мероприятий для формирования организационной культуры

Мероприятие		Ответственный	Результат
Суть 1-ого этапа состоит в подготовке, в ходе которой диагностируется отправная точка построения феномена в коллективе ДОО, а также определяются эффективные мотиваторы к потребности созидания организационно-культурной формации и интегрировать коллектив в сообщество единомышленников, нацеленных укреплять организационную культуру			

<ul style="list-style-type: none"> <li>— Семинар практикум «организационная культура ДОО» (приложение 7)</li> <li>— Тренинг «Я педагог» (приложение 3)</li> <li>— Диспут «Воспитатель сегодня: как его облик?» (приложение 5)</li> </ul>	<p>Педагогический коллектив выражается в точной формулировке миссии, обозначении ценностных ориентиров на перспективу в соответствии с организационной культурой</p>	<p>Заведующий, старший воспитатель психолог</p>	<p>Идеальный облик воспитателя ДОО (с точным представлением атрибутивного содержания его личности)</p>
--	--	---	--

Задачей 2-ого этапа являются проблемно-ориентировочные мероприятия, реализация которых поручается проблемным и креативным командам.

<ul style="list-style-type: none"> <li>— Подбираются члены команды для изложения организационной культуры ДОО;</li> <li>— Дискуссия педагогов и родителей «Требования к имиджу безупречного ДОО с высокой организационной культурой» (приложение 6)</li> <li>— Креативное состязание на лучший дизайн герба ДОО (участие разрешено педагогам, детям, родителям)</li> </ul>	<p>Педагоги приходят к единому мнению в отношении «модели сотрудника ДОО» в стиле принятой организационной культуры, в также генерируют корпоративные СМИ (стенгазета, страница в социальной сети, группа для рассылок в мессенджере), а также одобряют дизайн и содержание лозунга и герба, логотипа, гимна и марша, подбирают расцветку и тональность, символизирующую ДОО, раскрывают политику по созданию традиций ДОО, фиксируют стандарты и ценности в документальной базе ДОО.</p> <p>Имиджевые стандарты ДОО должны соблюдаться не только педагогическим персоналом, но и вспомогательным, а также стажерами и практикантами.</p> <p>Традиции организационной культуры ДОО приобретают статус непреложных истин, с которыми солидарен коллектив, а из-за изменений образовательной среды разрешены правки кодекса педагогического работника. Важно требовать точного выполнения норм, следуя которым педагоги не только эффективно общаются в деловой сфере, но и проявляют гуманность в среде коллег и получателей образовательных услуг, а также продуктивно мотивируются к плодотворному и усердному труду.</p>	<p>Заведующий старший воспитатель</p>	<p>Разработка и нанесение корпоративной символики ДОО (лозунг и герб, логотип, гимн и марш, значки, бейджи, страница ДОО в социальной сети, рекламные листовки, календари, футболки с принтом), традиции ДОО.</p>
--	--	---------------------------------------	---

В ходе 3-ого этапа происходит обучение педагогов ДОО, чтобы упрочнить их компетенцию как профессионалов, применив деятельность и задания в разнообразной форме.

<p>— Семинар - практикум «Содержательное-оформальное направление работы педагогов для становления в ДОО организационной культуры в коллективе, у воспитанников и их родителей»</p> <p>— Тренинг «Наше ДОО – одна команда!» (приложение 4)</p> <p>— Сопровождение по методике сплочения коллектива (приложение 8)</p> <p>— Корпоративное торжество для празднования Дня дошкольного работника</p>	<p>В работу педагогов ДОО отслеживается соблюдение организационной культуры, организуются тренинги, чтобы дать толчок личностному росту педагогов, а также усилить коллективизм сотрудников ДОО.</p> <p>Активизируется и дорабатывается деятельность по становлению в ДОО организационной культуры и стойкого корпоративного духа: торжества, традиции, состязания, мероприятия</p>	<p>Старший воспитатель, психолог</p>	<p>Технологический алгоритм созидания организационной культуры как основы корпоративного единства персонала ДОО</p>
--	---	--------------------------------------	---

Содержание 4-ого этапа нацелено на обобщение, чтобы подытожить работу, выполненную в процессе созидания в ДОО организационной культуры педагогического коллектива.

<p>— Команда креативного контроля и коррекции задач</p>	<p>Регулярно и унифицировано проводится мониторингово-диагностическое мероприятие по уровню следования корпоративным стандартам организационной культуры ДОО.</p> <p>Сопоставляются действия, ожидаемые итоги и их оценка, чтобы внести правки в работу.</p> <p>Формируется очередной цикл наработки организационной культуры и его задачи.</p>	<p>Заведующий, старший воспитатель, психолог</p>	
---	---	--	--

Созидание в ДОО организационной культуры как процессуальная деятельность содержит несомненные сложности, так как требует не только

генерации феномена, но и его стабильности в дальнейшем за счет регулярных усилий и поддерживающих мероприятий.

Полагаем, что в настоящей работе перечислены отдельные способы, тогда как в реальности спектр инструментария для генерации организационной культуры гораздо более широк, а ДОО не ограничено в методических и технологических решениях, актуальных для конкретного педагогического коллектива.

В исследовании как основополагающий был использован принцип активности, побуждающий педагогов взаимодействовать субъект-субъектно, самостоятельно самосовершенствуя вопросы организационной культуры.

Сегодня ДОО рассматривается как некоммерческая организация, жизнеспособность которой зависит от стойкого корпоративного духа, возникшего в итоге проявления организационной культуры. Для администрации ДОО этот феномен не может быть упущен из поля зрения, так как грамотный менеджмент способен кардинально изменить организационную культуру, однако должен меняться в зависимости от недостатков или перспектив данного явления.

Резюмируем, что ДОО нуждается в собственной уникальной и неповторимой организационной культуре как основе, на которой произойдет созидание позитивного имиджа организации, будет сгруппирован коллектив и выработан дух корпоративного единства персонала ДОО.

Нормы профессиональной этики, адекватное стилистическое оформление директив руководства формируют у персонала ДОО лояльность к учреждению, переформатируют личностную позицию не как к месту работы, а как к объекту, где реализуется профессиональное творчество. Интеграция составляющих организационной культуры создается для ДОО устойчивый плацдарм для победы в конкурентном соперничестве с иными организациями, предложение от которых присутствует в аналогичной нише рынка образовательных условий.

Предложенный подход к развитию организационной культуры и управлению качеством в дошкольной организации находится на этапе внедрения. Оценка результативности работы предполагается по завершению апробации, и может стать продолжением исследования по теме.

## **Выводы по главе 2**

Опытно-экспериментальная работа проводилась на базе МДОУ «Детский сад № XXX Кировского района г. Красноярска». Участниками исследования стали члены коллектива МДОУ «Детский сад № XXX» в количестве 16 человек.

Поскольку основным компонентом ресурсного подхода выступает кадровый ресурс (квалификация, культура, компетенции педагогов), мы провели оценку организационной культуры педагогов ДОУ. Использовалась методика «Типология организационной культуры» С. Ханди.

По результатам диагностики установлено, что педагоги ДОО нуждаются в постоянной дополнительной мотивации и контроле.

Практически отсутствует инициатива и сотрудничества педагогов, высокая степень лояльности. Все решения руководства поддерживаются, но не всегда выполняются. Педагоги часто «делегируют» свои проблемы администрации. Требуется изменение представлений педагогов о собственной деятельности. Постоянный контроль администрации за выполнением принятых решений.

Нами предложен подход к управлению качеством образования дошкольной образовательной организации на основе ресурсного подхода. Данный подход включает в себя 4 этапа.

1 этап - подготовительный. На данном этапе педагоги рисуют образ идеального педагогического сотрудника, характеризуя личность по атрибутам.

2 этап - проблемно-ориентировочные мероприятия. Лаконично и ёмко обозначается миссия ДОО. Создаются в ДОО стандарты поведения, символику, традиции.

3 этап - обучение педагогов ДОО, чтобы упрочнить их компетенцию как профессионалов, применив деятельность и задания в разнообразной форме.

4 этап нацелен на подведение итогов по выполненной работе педагогического коллектива.

При формировании эффективного управления качеством образования дошкольной образовательной организации на основе ресурсного подхода, как основополагающий должен быть использован принцип активности, побуждающий педагогов взаимодействовать субъект - субъектно; нормы профессиональной этики, адекватное стилистическое оформление директив руководства; а также необходимо создание позитивного имиджа дошкольной образовательной организации; и конечно же в педагогическом коллективе должен присутствовать стойкий корпоративный дух.

Предложенный подход к развитию организационной культуры и управлению качеством в дошкольной организации находится на этапе

внедрения. Оценка результативности работы предполагается по завершению апробации, и может стать продолжением исследования по теме.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Современные дошкольные организации кардинально отличаются от образовательных организаций на других ступенях образования, поэтому управление этими организациями имеет свои отличительные особенности, на основании которых осуществляется управление. Модернизация дошкольного образования предполагает совершенствование управления качеством образования в каждой ДОО.

Качество дошкольного образования является такой организацией педагогического процесса в детском саду, при которой уровень развития ребенка повышается согласно учету его личностных физических и возрастных особенностей.

Важным документом, определяющим качество образования на дошкольной ступени, несомненно, являются ФГОС ДО, отражающий социально-культурные, общественно-государственные ожидания уровня дошкольного образования, служащие руководством для развития, инструментом и, в то же время, критерием для оценки качества дошкольного образования.

Организационная культура педагогов дошкольного образования определяется, как коллективная ценность, обеспечивающая достижение качества дошкольного образования, определяющая характер взаимоотношений, коммуникаций, индивидуальный стиль деятельности педагога и общий корпоративный имидж образовательного учреждения. Определение организационной культуры педагогов ДОО опиралось на понятие, данное В.А. Спиваком, о том, что организационная культура – это система материальных и духовных ценностей, явлений, присущих данной организации, которые отражают ее индивидуальность, проявляются в поведении и взаимодействии.

По свидетельству П.И. Третьякова, управление – это определенная система действий, с помощью которой достигаются результаты, согласованные со всеми членами организации. При этом управление не носит сугубо административный характер, а приобретает творческий характер развития каждого члена образовательной организации, при условии ориентированности всего коллектива на результат, заранее определенный и доведенный до каждого. Исследователь уточняет, что для такого уровня управления важно своевременное и адекватное донесение до каждого педагога в коллективе о его возможностях и требованиях лично к нему в достижении общего результата. Это достигается разъяснением определенной миссии каждого педагога в достижении общего результата. При этом автор акцентирует внимание на различении понятий «миссия» и «вклад в общее дело». Он считает, что понятие «миссия» каждого педагога в работе на достижение результата более актуально.

Ресурсный подход в определении качества управления образованием на дошкольной ступени предполагает использование, развитие и оценку ресурсов дошкольного учреждения.

К данным ресурсам исследователь Т.А. Цецорина относит:

- материально-технический ресурс, к которому относят материально-техническую базу, развивающую среду ДОО;
- кадровый ресурс (воспитатели и другие работники ДОО, их уровень квалификации, культуры, компетенций);
- интеллектуальный ресурс (программы, творческие проекты и др. продукты интеллектуального труда).

Таким образом, ресурсный подход в развитии качества управления дошкольным образованием концентрируется на идее развития всех ресурсов по принципу: развивая ресурсы – развиваем качество образовательных услуг. Управленческая деятельность при этом сводится к управлению развитием каждого направления обеспечения ресурсов:

- повышению педагогической культуры и квалификации воспитателей и родителей как участников воспитательно-образовательного процесса;
- развитию и совершенствованию воспитательно-образовательного пространства – развивающей среды и материально-технической базы ДОО.

Основной постулат и цель ресурсного подхода, реализуемый в развитии качества образования – устойчивый успех, который зависит от запаса или приобретения уникальных ресурсов и организационных способностей (компетенций), которые дают ДОО преимущества.

С позиций ресурсного подхода, исследовались такие проблемы как система организации образовательного процесса, которая отражена в работе Т.А. Цецориной. Ресурсный подход в развитии качества управления дошкольным образованием концентрируется на идее развития ресурсов по принципу: развивая ресурсы – развиваем качество образовательных услуг.

Выделены критерии и показатели для оценки качества дошкольного образования в дошкольной образовательной организации.

Т.П. Вейс предлагается применять 4 типа показателей оценки качества, они включают:

- показатели качества образовательных условий;
- показатели профессиональной культуры педагогов;
- показатели развития детей;
- показатели здоровья детей.

Основным компонентом в обеспечении качества образовательного процесса на основе ресурсного подхода мы выделяем человеческий ресурс, т.е. педагогический коллектив в целом и каждый педагог в отдельности. По утверждению Т.П. Вейс, «педагог в дошкольной образовательной организации становится ресурсом обеспечения качества образования, если:

- обладает достаточной квалификацией, способен к саморазвитию;
- активно участвует в создании и развитии образовательной среды;
- активно и эффективно взаимодействует с детьми и родителями;
- владеет профессиональными навыками и знаниями;
- активно развивается».

Ребенку будет комфортно с таким педагогом, что обеспечит благополучное развитие его знаний, умений, представлений, навыков. Таким образом, решающим фактором развития ребенка сегодня остается личность педагога. Следовательно, в современных реалиях на основе ресурсного подхода в управлении качеством образования значимы такие личностные и профессиональные качества и компетенции воспитателя, которые позволят ему успешно осуществлять педагогическую деятельность, направленную на создание каждому воспитаннику необходимых условий для получения дошкольного образования.

Опытно-экспериментальная работа проводилась на базе МДОУ «Детский сад № XXX Кировского района города Красноярск». Участниками

исследования стали членами коллектива МДОУ «Детский сад № XXX» в количестве 16 человек.

Поскольку основным компонентом ресурсного подхода выступает кадровый ресурс (квалификация, культура, компетенции педагогов), мы провели оценку организационной культуры педагогов ДОО. Использовалась методика «Типология организационной культуры» С. Ханди (Приложение А).

По результатам диагностики установлено, что педагоги ДОО нуждаются в постоянной дополнительной мотивации и контроле. Практически отсутствует инициатива и сотрудничества педагогов, высокая степень лояльности. Все решения руководства поддерживаются, но не всегда выполняются. Педагоги часто «делегируют» свои проблемы администрации. Требуется изменение представлений педагогов о собственной деятельности. Постоянный контроль администрации за выполнением принятых решений.

С учетом аксиологического, технологического, эвристического и личностного компонентов нами предложен подход к управлению качеством образования дошкольной образовательной организации на основе ресурсного подхода. Данный подход включает в себя 4 этапа.

1 этап - подготовительный. На данном этапе педагоги участвуют в тестах, деловых играх, тренингах, чтобы самоопределиться с уровнем собственного профессионализма, стилем коммуникации, мере организованности, позиции к ДОО, а также рисуют образ идеального педагогического сотрудника, характеризуя личность по атрибутам.

2 этап - проблемно-ориентировочные мероприятия. Лаконично и ёмко обозначается миссия ДОО, чтобы показать коллективу основу его деятельности, ориентировать в работе, направить на обновление содержательного, формального и методического аспекта в учебно-воспитательных мероприятиях. Сформулировать точное и информативное кредо для педагогического коллектива, синтезируя в одно целое представление об идеальном, высокоморальном и духовном начале в работе

персонала ДОО, закрепить активность воспитанников как субъектных участников педагогического процесса, унифицировать видение воспитателя в организации учебы и воспитания детей, посещающих ДОО, а также практику партнерства с детьми и их родителями. Создать в ДОО стандарты поведения, символику, традиции.

3 этап - обучение педагогов ДОО, чтобы упрочнить их компетенцию как профессионалов, применив деятельность и задания в разнообразной форме.

4 этап нацелен на подведение итогов по выполненной работе педагогического коллектива.

При формировании эффективного управления качеством образования дошкольной образовательной организации на основе ресурсного подхода, как основополагающий должен быть использован принцип активности, побуждающий педагогов взаимодействовать субъект-субъектно; нормы профессиональной этики, адекватное стилистическое оформление директив руководства; а также необходимо создание позитивного имиджа дошкольной образовательной организации; и конечно же в педагогическом коллективе должен присутствовать стойкий корпоративный дух.

По результатам проведенной диагностики, напрашивается вывод о том, что управленческая деятельность, в условиях когда требуется изменение представлений педагогов о собственной деятельности, и постоянный контроль администрации за выполнением принятых решений, сводится к управлению развитием повышению педагогической культуры и квалификации воспитателей и родителей как участников воспитательно-образовательного процесса. Предложенный подход к развитию орг. культуры и управлению качеством в дошкольной организации находится на этапе внедрения. Оценка результативности работы предполагается по завершению апробации, и может стать продолжением исследования по теме. Гипотеза подтвердилась частично. Что частично подтверждает гипотезу.

Поскольку, тема исследования была нами теоретически изучена и обоснована, а также был разработан подход к управлению качеством образования дошкольной организации на основе ресурсного подхода, то можно судить о достижении нами цели исследования.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авлишина Л.Н. Служба мониторинга учебно-воспитательного процесса //Справочник заместителя директора школы, 2007. №8.
2. Алексашина И.Ю. Глобальное образование: Идеи, концепции, перспективы. СПб., 2007. 104 с.
3. Алексашина И.Ю. Педагогическая идея: Зарождение, осмысление, воплощение: практическая методология решения педагогических задач. СПб.: СпецЛит, 2000 223 с.archive/96/2530/ (дата обращения: 12.08.2020).
4. Алферова Л.В. Организация методической работы в образовательном учреждении на основе проблемно-ориентированного анализа [Текст] / Л.В. Алферова // Завуч. 1998 № 3. С. 124–140.
5. Асмолов А.О. О новых российских программах для дошкольных учреждений [Текст] / А.О. Асмолов // Дошкольное воспитание. 2006. № 4 С. 23 – 26
6. Бабанский Ю.К. Оптимизация педагогического процесса [Текст] / Ю.К. Бабанский, М.М. Поташник. – Киев : Радянська школа, 2004. 287с.
7. Белая К.Ю. Дошкольное образовательное учреждение: контрольно - диагностическая функция [Текст] / К.Ю. Белая. - М.: ТЦ «Сфера», 2004. 152 с.
8. Белая К.Ю. Ежедневник старшего воспитателя детского сада [Текст] / К.Ю. Белая. – М. : ТЦ Сфера, 2000. 80 с.
9. Белая К.Ю. 300 ответов на вопросы заведующей детским садом [Текст] / К.Ю. Белая. - М. : АСТ, Астрель, 2003. 452 с.
10. Белая К.Ю. Методическая деятельность в дошкольной организации [Текст] / К.Ю. Белая. – М. : ТЦ Сфера, 2014. 128 с.
11. Белая К.Ю. Методическое обеспечение системы дошкольного образования в Москве [Текст] / К.Ю. Белая // Дошкольное воспитание. 2007. №2. С. 25–31.

12. Бойдел Т. Как улучшить управление организацией. Пособие для руководителя: Пер.с англ. М.: ИНФРА-М, Премьер, 2005. 204 с.
13. Васильева, Л. И. Управление коллективом воспитателей с разными стратегиями работы [Текст] / Л. И. Васильева // Управление ДОУ. 2011. № 8 С.60-63.
14. Виноградова Н.А. Управление качеством образовательного процесса в ДОУ. М.: Айрис-пресс, 2006. 26 с.
15. Галенко В.П. Управление персоналом и стратегия предприятия. СПб.: СПбУЭФ, 2004. 114 с.
16. Гришнова А.А. Человеческий капитал: формирование в системе образования и профессиональной подготовки. М.: Знание; КОО, 2001. 254 с.
17. Грошев, И.В. Организационная культура: Учебник / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. - М.: Юнити, 2015. 535 с
18. Декларации прав ребенка [Электронный ресурс] // Веб-сайт ООН. (дата обращения: 14.01.2019). –
19. Егоришин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. Н. Новгород: Нимб, 2005. 720 с.
20. Журнал «Справочник руководителя учреждения культуры» [электронный ресурс] Режим доступа. URL: <http://www.cultmanager.ru/magazine/> (дата обращения: 24.03.2019).
21. Земедлина, Е.А. Организационная культура: Учебное пособие / Е.А. Земедлина. - М.: Риор, 2018. 480 с.
22. Козлов В.Д. Управление организационной культурой. М.: Изд - во Академии общественных наук, 2014. 138 с.
23. Комарова Е. Получение информации для оценки качества дошкольного образования / Е. Комарова // Справочник руководителя дошкольного учреждения. 2015. № 10. С. 6-14.
24. Комплексная оценка качества деятельности дошкольного образовательного учреждения / С. Ф. Багаутдинова [и др.]. 2-е изд., стер. Москва : ФЛИНТА, 2015. – 148 с.

25. Конаржевский Ю.А. Проблемы внутришкольного управления. Челябинск. 2013. 191 с.
26. Конституция Российской Федерации – Москва: Проспект, 2009. 32 с.
27. Корпоративная культура: общие понятия и элементы [Электронный ресурс] URL: <http://kirulanov.com/korporativnaya-kultura-v-sovremenno-biznese/> (дата обращения: 24.05.2020).
28. Костицын Н.А. Риски человеческого фактора в системе рисков организации // Управление развитием персонала, 2006. № 2. С. 122–129.
29. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 320 с.
30. Красовский Ю.Д. Сценарии организационного консультирования.- М.: ОАО Типография «Новости», 2014. 367 с
31. Крушельницкая О.В., Мельничук Д.П. Управление персоналом. М.: Кондор, 2006. 292 с.
32. Лазарева В.С. Системное развитие организационной культуры в ДОУ. М.: Педагогическое общество России, 2013. 304 с
33. Лазарева В.С., Поташник М.М. Как разработать программу развития организационной культуры в ДОУ. М.: Пресс, 2013. 237 с.
34. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / под ред. П. Шеметова. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. 312 с.
35. Менеджмент организации. /Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. [Текст] // М.: ИНФРА–М, 2001. 418 с.
36. Микляева Н.В. Управление качеством образовательного процесса в современном детском саду// Управление ДОУ 2015 № 4 С.41-50
37. Михеев В.И. Социально-психологические аспекты управления. Стиль и методы работы руководителя. М.: Пресс, 2014. 114 с.
38. Моисеев А.В. Качество управления ДОУ: каким оно должно быть. М.: Сентябрь, 2014. 160 с.

39. Об образовании в Российской Федерации: федер. закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (действующая редакция) // Официальный сайт компании «Консультант Плюс». Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 12.01.2018).
40. Поздняк Л.В., Лященко Н.Н. Управление дошкольным образованием.-М.: Академа, 2000. 432 с
41. Сайт департамента научных исследований // [http://research.mifp.ru/stud\\_res.html/](http://research.mifp.ru/stud_res.html/) (дата обращения: 18.10.2019).
42. Спивак В.А. Корпоративная культура: Учебник для вузов / В. А.Спивак. Спб.: Изд-во «Питер», 2003.352 с.
43. Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. М.: Инфра-М, 2016. - 559 с.
44. Третьяков П.И. Школа: управление по результатам. М., 2001
45. Третьяков П.И., Белая К.Ю. Дошкольное образовательное учреждение / управление по результатам. М. Сфера, 2007. 231
46. Трубина И.И. Мониторинг качества образования: проблемы и подходы // Информатика и образование. 2005. № 5.
47. Ушаков К.М. Подготовка управленческих кадров образования. М.: Сентябрь, 2007. 175 с.
48. Ушаков К.М. Управление школьной организацией: организационные и человеческие ресурсы. М.: Сентябрь, 1995. 128 с.
49. Фалюшина Л.И. Управление качеством образовательного процесса в дошкольном образовательном учреждении: Пособие для руководителей ДОУ. М: АРКТИ, 2003. 260 с.
50. Цвелюх И.П., Горбунова Л.Н. Поддержка профессиональных инициатив педагога в процессе повышения квалификации. М.: ИЦ Академия, 2006. 196 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение А

Таблица 2

Анкета «Организационная культура учреждения» С.Ханди

Тип организационной культуры	Настоящее				Будущее (желаемое)			
	Да	Скорее	Скорее	Нет	Да	Скорее	Скорее	Нет
<i>Ролевая культура</i>								
1. Ваша профессиональная деятельность строго регламентирована администрацией и нормативными документами?								
2. В Вашей организации существует общий единый порядок планирования?								
3. Администрация строго контролирует выполнение утвержденных норм, правил и процедур?								
4. Работает ли администрация с педагогами по повышению их профессионального уровня?								
<i>Культура власти</i>								
5. Часто ли Вам приходится выполнять поручения, не входящие в должностные обязанности?								
6. Признается ли авторитет руководителя в Вашей организации всеми членами коллектива?								
7. Считаете ли Вы, что все решения должен принимать руководитель?								
8. Все идеи руководителя разделяются и поддерживаются членами организации?								
<i>Командная культура (деятельности)</i>								
9. Существуют ли в Вашей организации команды?								
10. Видит ли администрация в преподавателях равных партнеров?								
11. Поддерживает ли администрация команды и создает ли условия для их успешной деятельности?								
12. Активно ли участвуют преподаватели в обсуждении учебного процесса и возможностей его совершенствования?								
<i>Культура индивидуальности</i>								
13. Есть ли у вас возможность работать автономно?								
14. Есть ли интересующая Вас проблема, над которой Вы хотели бы работать?								
15. К Вашему мнению коллеги прислушиваются?								
16. Нужен ли Вам для качественной работы контроль администрации?								
<i>Культура пассивного нейтралитета</i>								
17. Вы избегаете конфликтов?								
18. Вы всегда поддерживаете большинство?								
19. При определенных обстоятельствах Вы можете работать лучше, если захотите?								
20. Вы не хотите выполнять дополнительные поручения, так как находите их обременительными и не считаете обязательным выполнять то, что не контролируется администрацией?								

