

5.8.1. – Общая педагогика, история педагогики и образования

Ссылка для цитирования:

Латыпова Р. И. Курсовая подготовка заведующих детскими садами как системообразующий ресурс управления дошкольным учреждением // Современное образование: актуальные вопросы и инновации. 2026. № 3 (30). URL: https://irortsmi.ru/wp-content/uploads/2026/10/2026_3_latypova.pdf

УДК 378

Расиля Ильдусовна Латыпова

доцент кафедры дошкольного и начального общего образования, кандидат педагогических наук, Институт развития образования Республики Татарстан, Казань, Россия

Курсовая подготовка заведующих детскими садами как системообразующий ресурс управления дошкольным учреждением

Аннотация. В статье представлены результаты исследования, в которых обосновывается зависимость эффективности управления дошкольной образовательной организацией от степени адресности повышения квалификации её руководителя. Эмпирические данные получены в ходе апробации дополнительной профессиональной программы повышения квалификации, построенной на дифференциации слушателей по проектной мощности их дошкольных образовательных учреждений. В исследовании приняли участие 48 руководителей из 12 муниципальных образований. Зафиксирован статистически значимый прирост управленческих компетенций по шести ключевым направлениям. Доказано, что учёт масштаба организации (крупный сад до 450 детей или малокомплектный до 65 детей) позволяет преодолеть разрыв между универсальными знаниями и конкретными условиями профессиональной деятельности заведующего.

Ключевые слова: управление дошкольной образовательной организацией, курсовая подготовка, адресность повышения квалификации, дифференциация обучения, крупные и малокомплектные детские сады, ФОП ДО, ФАОП ДО

Rasilya I. Latypova

Associate Professor, Department of Preschool and Primary General Education, Candidate of Pedagogical Sciences, Institute for Education Development of the Republic of Tatarstan, Kazan, Russia

COURSE TRAINING FOR KINDERGARTEN HEADS AS A SYSTEM-FORMING RESOURCE FOR MANAGING A PRESCHOOL INSTITUTION

Abstract. The article presents the results of a study that substantiates the dependence of the effectiveness of preschool educational institution management on the degree of targeting of advanced training for its head. Empirical data were obtained during the approbation of an additional professional advanced training program built on the differentiation of trainees by the capacity of their preschool educational institutions. The study involved 48 heads from 12 municipalities. A statistically significant increase in managerial competencies was recorded in six key areas. It is proved that taking into account the scale of the organisation (a large kindergarten with up to 450 children or a small one with up to 65 children) makes it possible to bridge the gap between universal knowledge and the specific conditions of the head's professional activity.

Keywords: preschool educational institution management, course training, targeting of advanced training, differentiation of training, large and small kindergartens, Federal Educational Program of Preschool Education, Federal Adapted Educational Program

Введение. Дошкольные образовательные учреждения в нашей стране сегодня работают в разных условиях: с одной стороны, появились федеральная образовательная программа дошкольного образования (ФОП ДО) и федеральная адаптированная образовательная программа (ФАОП), задающие единые требования к содержанию образования, условиям его реализации и ожидаемым результатам, с другой стороны, сами учреждения, которые должны эти требования выполнять, неоднородны. Есть крупные дошкольные комплексы с проектной мощностью на 450 мест, с просторными помещениями, современным оборудованием, большим штатом специалистов. А есть маленькие, чаще всего сельские, детские сады, где воспитывается не больше 65 детей, с ограниченным финансированием, скромной материально-технической базой и минимальным количеством сотрудников. Различия касаются не только численности детей. Условия работы, предметно-развивающая среда, техническое оснащение — всё это в крупных и малокомплектных дошкольных образовательных учреждениях выглядит по-разному. В большом саду можно оборудовать интерактивные уголки в каждой группе, приобрести современные пособия, создать условия для разных видов деятельности. В маленьком саду бюджет ограничен, пространства меньше, и заведующий вынужден искать нестандартные решения, чтобы при минимальных средствах обеспечить достойную образовательную среду. При единстве требований ФОП и ФАОП к среде и условиям, ресурсные возможности для их реализации у учреждений существенно разнятся.

Исследователи в области управления образовательными системами не раз подчёркивали: успех любых нововведений в конечном счёте зависит от того, кто осуществляет руководство. Именно заведующий дошкольной организацией определяет, как будут внедряться федеральные требования, как будет строиться работа с педагогами, как будут складываться отношения с родителями. При этом повышение квалификации руководите-

лей детских садов сегодня строится в соответствии с едиными требованиями. Все слушатели проходят одни и те же курсы повышения квалификации, независимо от того, каким учреждением они руководят — большим или маленьким, хорошо оснащённым или с ограниченными ресурсами. Перед нами встал вопрос: как построить обучение заведующих так, чтобы оно, с одной стороны, знакомило с федеральными нормами, а с другой — вооружало приёмами, которые реально работают в их повседневной управленческой практике, с учётом реальных условий, среды и технического оснащения их учреждений. Была поставлена цель — проверить результативность модели обучения, в которой слушатели разделяются на потоки в зависимости от проектной мощности их организаций. Мы исходили из того, что адресный подход наиболее результативен, особенно когда речь идёт о стратегическом планировании, контроле качества, внедрении современных технологий и формировании коллектива.

Методология и методы исследования. Теоретической основой исследования стали три подхода, которые хорошо сочетаются друг с другом и дают возможность посмотреть на проблему с разных сторон. Первый подход — системно-деятельностный, он позволяет рассматривать обучение как активную деятельность, в которой человек сам преобразует свою практику [1]. Для нас это означало, что слушатель курсов — это не просто слушатель, а взрослый профессионал, который ищет ответы на свои вопросы и сразу применяет новые знания в работе.

Второй подход — теория управления образовательными системами. Здесь мы опирались на работы В. С. Лазарева, М. М. Поташника и Т. И. Шамоной [2]. Эти учёные много сделали для понимания того, как работают управленческие механизмы в образовательных учреждениях. Нам было важно разобраться, как одни и те же механизмы проявляют себя в организациях разного размера, с разными условиями и ресурсами.

Третий подход — андрагогика, наука об обучении взрослых людей. Как отмечают

С. Г. Вершловский и И. А. Колесникова, взрослый человек учится иначе, чем ребёнок [3]. У него уже есть опыт работы, он хорошо понимает, какие знания ему нужны, и хочет видеть практическую пользу от каждого занятия. Поэтому мы старались строить обучение не как передачу готовых истин, а как совместный поиск решений.

Исследование включало три последовательных этапа. Первый этап был посвящён анализу нормативной базы — ФОП и ФАОП дошкольного образования, профессионального стандарта руководителя, а также научной литературы по управлению дошкольными учреждениями за последние десять лет.

Второй этап заключался в разработке дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Современные механизмы управления дошкольной образовательной организацией». Отличительная черта программы — её вариативность: она предполагает две образовательные траектории — для руководителей крупных и для руководителей малокомплектных детских садов.

Третий этап — апробация разработанной программы, в ходе которой были собраны эмпирические данные об изменении управленческих компетенций слушателей. В исследовании приняли участие 48 человек — заведующие из 12 муниципальных районов. Мы специально отбирали участников так, чтобы в выборке были представлены оба типа учреждений. В первую группу вошли 18 руководителей из крупных детских садов с численностью детей от 300 до 450; во вторую группу — 30 руководителей из малокомплектных учреждений, где детей не больше 65, и это в основном сельские сады. Стаж управленческой работы составлял от 2 до 25 лет. Для сбора данных мы использовали несколько инструментов. В начале и в конце обучения проводилось анкетирование по опроснику, состоящему из 32 утверждений, которые охватывали шесть ключевых областей управленческих компетенций. Итоговые проекты слушателей — программы развития их учреждений — оценивались по десятибал-

льной шкале. Также анализировались текущие работы: дорожные карты, планы методической работы, проекты по применению ИКТ в образовательном процессе. Полученные цифры мы обработали с помощью стандартных статистических методов: посчитали средние показатели и проценты, а затем оценили статистическую значимость изменений результатов до и после обучения. Достоверными мы считали различия с вероятностью ошибки не более 5 процентов.

В ходе работы мы обратили внимание на важную закономерность: один и тот же управленческий инструмент в крупном и малом детском саду может выглядеть и применяться совершенно по-разному. Рассмотрим подробнее на примере ряда факторов: условия и среда, техническое оснащение, программно-целевой механизм, контроль качества образования, распределение ответственности, взаимодействие с другими организациями, внедрение цифровых технологий (табл.1).

Из таблицы видно, что содержание управленческих действий и необходимые компетенции зависят от масштаба учреждения, его условий и возможностей [4; 5]. Поэтому унифицированная модель повышения квалификации неэффективна — требуется дифференцированный подход, что и реализовано в программе кафедры дошкольного и начального общего образования Института развития образования Республики Татарстан.

Как устроена программа обучения? Главный принцип программы — адресность. Это означало, что каждый слушатель на каждом занятии соотносил получаемые знания с реальной ситуацией в своей организации — с теми условиями, средой и техническими возможностями, которые есть у него на месте. Нормативно-правовой блок построен не как простой обзор документов, а в форме практического разбора того, как требования применяются в конкретных условиях. Заведующий крупным учреждением изучал, как соблюдать санитарные нормы при большой наполняемости групп и организации дополнительных занятий, руководитель малокомплектного детского сада — как решать

Таблица 1

Распределение ресурсов в дошкольной образовательной организации

Аспект	Крупное учреждение	Малокомплектный сад
Условия и среда	Просторные групповые комнаты, отдельные музыкальный и физкультурный залы, кабинеты специалистов, современная мебель. Задача — эффективно использовать большие площади, зонировать пространство.	Ограниченное пространство, многофункциональное использование помещений (игровая, спальня, столовая). Задача — при малых метрах создать комфортную, безопасную и развивающую среду
Техническое оснащение	Возможность приобретать интерактивные доски, мультимедийные проекторы, робототехнику, обновлять оборудование по мере необходимости.	Ограниченный бюджет, поиск многофункциональных решений, максимальная отдача от минимальных средств. Оборудование должно работать на несколько целей
Программно-целевой механизм	Программа развития — объёмный многоуровневый документ с разделами по инклюзии, цифровизации, сетевому партнёрству. Требуется проектное управление, распределение ресурсов, координация направлений.	Программа развития — предельно конкретный и реалистичный план небольших улучшений с учётом ограниченных ресурсов. Главное — правильно выбрать приоритеты и найти внутренние возможности.
Контроль качества образования	Автоматизированные системы мониторинга, электронные журналы, сбор больших данных, построение графиков. Анализ общих тенденций на основе цифр.	Личные наблюдения, знание каждого ребёнка. Качественный анализ, умение замечать изменения при недостатке количественных показателей.
Распределение ответственности	Система: заместители, старшие воспитатели, специалисты по направлениям. Опора на управленческую команду.	Горизонтальное распределение между небольшим числом сотрудников, совмещение должностей. Важны взаимопомощь и взаимозаменяемость, а не иерархия.
Взаимодействие с другими организациями	Часто становится ресурсным центром для других учреждений.	Способ восполнить собственные недостатки: получить методическую помощь, найти партнёров, взять оборудование на время.
Внедрение цифровых технологий	Многофункциональная интерактивная среда с разнообразным современным оборудованием, доступ к цифровым ресурсам для всех педагогов и детей.	Минимально достаточные решения, многогранное использование, приоритизация действительно необходимых средств.

вопросы совмещения должностей и организовывать занятия в группах, где находятся дети разного возраста, при ограниченных площадях и скромном оснащении.

Блок по организации развивающей среды учитывал разницу в пространственных и материальных возможностях. Для крупных садов — как эффективно зонировать большие помещения, создавать центры активности, оснащать кабинеты специалистов, для малых — как при дефиците площади организовать многофункциональное пространство, использовать каждый уголок с максималь-

ной пользой, подбирать оборудование, которое служит нескольким целям.

В блоке методической работы разбирался один главный вопрос: как организовать помощь педагогам, если в штате 45 человек или всего четверо? Для крупных садов речь шла о том, чтобы выстроить целую управленческую систему, для маленьких — о том, как получать поддержку извне: от районных методистов, через дистанционные консультации и вебинары.

Психологический модуль учитывал особенности управления коллективами раз-

ного размера. В крупном учреждении руководитель взаимодействует с людьми опосредованно, через своих заместителей, в малом — сталкивается с высокой степенью психологической близости, где грань между служебными и личными отношениями требует постоянного внимания. На занятиях разбирались реальные ситуации, которые были подобраны с учётом типа учреждения.

Блок командообразования для крупного учреждения предполагал построение стратегической управленческой команды, для малого — сплочение небольшого коллектива, где каждый человек работает на несколько направлений и важно, чтобы все поддерживали друг друга.

В рамках модуля по разработке программы развития организации каждый слушатель создавал этот документ именно для своего учреждения — с учётом его реальных условий, материальной базы и кадровых возможностей. В ходе групповых обсуждений участники сравнивали, как одно и то же требование ФОП и ФАОП дошкольного образования по-разному раскрывается в крупном и малом саду. Для закрепления полученных знаний мы организовали стажировки на двух типах площадок. Руководители крупных садов выезжали в учреждение, которое демонстрирует стабильно высокие результаты в управлении качеством образования, — там они учились выстраивать системную работу с большим коллективом, организовывать контроль за качеством образования в масштабах всего учреждения и внедрять современные управленческие технологии, в том числе в условиях хорошо оснащённой развивающей среды. Руководители малокомплектных садов стажировались на площадках с небольшой проектной мощностью — здесь они осваивали навыки организации образовательного процесса в условиях ограниченных ресурсов, построения работы в разновозрастных группах, эффективного распределения обязанностей при малом штате и привлечения внешних специалистов для методической поддержки, а также учились создавать развивающую среду при минимальных средствах. В завер-

шение обучения каждый слушатель защищал индивидуальный проект — конкретное управленческое решение для своей организации, учитывающее её реальные условия и возможности.

Что показали результаты? В начале обучения мы оценили исходный уровень компетенций слушателей, и диагностика выявила заметные различия между группами. У руководителей крупных учреждений самые низкие результаты оказались в стратегическом управлении — 43 % правильных ответов, и в организации профориентационной работы — 39 %. У их коллег из малокомплектных садов слабые места были иными — контроль за качеством (47 %) и использование ИКТ (44 %): в маленьких учреждениях сказываются нехватка времени на систематический сбор данных и слабое техническое оснащение. По остальным направлениям различия между группами были менее выраженными: работа с коллективом — 55 % у крупных против 48 % у малых, взаимодействие с родителями — 58 % и 61 % соответственно.

По окончании обучения мы провели повторную диагностику, чтобы оценить динамику, и результаты показали рост по всем шести направлениям в обеих группах. У руководителей крупных учреждений показатели достигли следующих значений: стратегическое управление — 78 %, организация профориентационной работы — 81 %, контроль за качеством — 82 %, использование ИКТ — 79 %, работа с коллективом — 84 %, взаимодействие с родителями — 86 %. У руководителей малокомплектных учреждений динамика была следующей: стратегическое управление — 76 %, контроль за качеством — 80 %, использование ИКТ — 76 %, профориентационная работа — 83 %, работа с коллективом — 79 %, взаимодействие с родителями — 85 %.

Статистическая обработка подтвердила, что все изменения начальных и конечных показателей значимы. Наиболее выраженный прирост у руководителей крупных учреждений отмечен в стратегическом управлении — плюс 35 процентных пунктов, и в профориентационной работе — плюс 42 процентных

пункта; у их коллег из малокомплектных садов самый заметный рост зафиксирован в контроле за качеством — плюс 33 процентных пункта, и в применении ИКТ — плюс 32 процентных пункта. Качество итоговых работ также подтвердило результативность обучения: 92 % слушателей представили проекты, соответствующие критериям реалистичности, адресности и измеримости результатов, причём эти проекты учитывали реальные условия, среду и технические возможности их учреждений.

Выводы. Проведенное исследование подтвердило предположение, с которого мы начинали: обучение руководителей крупных и малых учреждений должно строиться по-разному, и такой подход действительно даёт результат. Очевидно, что управленческие механизмы — планирование, контроль, работа с кадрами, взаимодействие с партнёрами, цифровизация — в учреждениях разного

масштаба работают неодинаково. Поэтому и подготовка руководителей должна строиться с учётом этих различий — как в управленческих подходах, так и в понимании того, как организовывать среду и использовать технические средства в конкретных условиях.

Таким образом, наша гипотеза полностью подтвердилась. Программа повышения квалификации для заведующих детскими садами, будучи единой по своей структуре, включает вариативные модули, которые учитывают масштаб учреждения, его ресурсные возможности, особенности развивающей среды и технического оснащения. Этот вывод важен для теории управления дошкольными учреждениями и может стать основой для обновления системы повышения квалификации управленческих кадров с учётом реальных условий, среды и технического оснащения детских садов.

Список источников

1. Вершловский С.Г. Андрагогика: теория и практика образования взрослых. СПб.: СПбАППО, 2018. 248 с.
2. Колесникова И.А. Основы андрагогики. М.: Академия, 2019. 240 с.
3. Лазарев В.С. Управление образовательными системами. М.: Педагогическое общество России, 2016. 352 с.
4. Поташник М.М. Управление качеством образования. М.: Педагогическое общество России, 2018. 448 с.
5. Шамова Т.И. Управление образовательными системами. М.: Академия, 2019. 384 с.

References

1. Vershlovskiy SG. *Andragogika: teoriya i praktika obrazovaniya vzroslykh = Andragogy: Theory and Practice of Adult Education*. St. Petersburg: St. Petersburg Academy of Postgraduate Pedagogical Education, 2018. 248 p. (In Russ.)
2. Kolesnikova IA. *Osnovy andragogiki = Fundamentals of Andragogy*. Moscow: Akademiya, 2019. 240 p. (In Russ.)
3. Lazarev VS. *Upravlenie obrazovatel'nymi sistemami = Management of Educational Systems*. Moscow: Pedagogical Society of Russia, 2016. 352 p. (In Russ.)
4. Potashnik MM. *Upravlenie kachestvom obrazovaniya = Educational Quality Management*. Moscow: Pedagogical Society of Russia, 2018. 448 p. (In Russ.)
5. Shamova TI. *Upravlenie obrazovatel'nymi sistemami = Management of Educational Systems*. Moscow: Akademiya, 2019. 384 p. (In Russ.)