

<https://www.doi.org/10.33910/1992-6464-2021-202-253-260>

*Н. В. Новикова*

## СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ НОРМАТИВНЫХ ДОКУМЕНТОВ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИХ ПОДГОТОВКУ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ В СФЕРЕ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

*Статья посвящена проблеме подготовки управленческих кадров в сфере дошкольного образования. Обоснована актуальность подготовки руководителя дошкольной образовательной организации, обладающего высоким уровнем управленческой культуры. Представлен сравнительный анализ современных документов, регламентирующих требования к процессу и результатам подготовки будущих специалистов в области управления дошкольным образованием и документам, в которых отражаются квалификационные характеристики руководителя дошкольной образовательной организации. В качестве параметров анализа и их показателей выступили компоненты управленческой культуры руководителя дошкольной образовательной организации (авторский вариант структуры управленческой культуры).*

**Ключевые слова:** управленческая культура, дошкольная образовательная организация, основная образовательная программа высшего образования, единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих.

*N. Novikova*

## COMPARATIVE ANALYSIS OF REGULATIONS GOVERNING TRAINING AND PROFESSIONAL PRACTICE OF MANAGERS IN PRESCHOOL EDUCATION FACILITIES

*The article discusses issues related to training managerial personnel in the field of preschool education. It highlights the relevance of training new generation of professionals who will ensure effective management of preschool education facilities. The article provides a comparative analysis of current regulations governing training and educational outcomes of future professionals in the field of preschool education. Besides, the article analyses the documents that outline qualifications relevant to heads of preschool education facilities. The research parameters and their indicators included the components of the management culture of heads of preschool education facilities—the author's vision of the structure of management culture.*

**Keywords:** management culture, preschool education facility, main education programme of higher education, unified qualification reference book for the positions of managers, specialists and other employees.

В современном обществе, по мнению многих ученых, происходит накопление интеллектуального потенциала, увеличиваются возможности его использования в управленческой деятельности и наряду с этим происходит падение уровня управления, в том числе в сфере образования. Большинство исследователей (З. К. Багирова, Е. П. Кортюнова, В. Я. Назмутдинов, Г. П. Новикова,

Е. В. Павлова, А. П. Поздняков, Р. А. Токарев, С. Ю. Трапицин, Т. О. Третьякова, К. Е. Яфаркина) связывают происходящее с возрастающей сложностью процессов управления в сфере образования и низким уровнем управленческой культуры специалистов. На значимость рассмотрения обозначенной проблемы, указывает то, что руководители учреждений образования, особенно в разви-

вающихся странах, недостаточно подготовлены к активной управленческой деятельности, что выражается в низком уровне их нравственной, мировоззренческой, правовой, политической, экономической, производственной и управленческой культуры [6, с. 26]. Поскольку дошкольное образование входит в систему образования РФ, все перечисленные затруднения, имеют непосредственное отношение к данному уровню образования. Актуальность проблемы подготовки руководителей дошкольной образовательной организации (далее ДОО) с развитой управленческой культурой так же объясняется растущими требованиями к уровню профессионального менеджера в образовании в условиях модернизации, поскольку успешно реализовывать нововведения в системе образования на уровне организации способен руководитель нового уровня: высококвалифицированный, конкурентоспособный специалист управленческой деятельности [5, с. 18]. Следует отметить, что данная проблема не рассматривается современными исследователями в контексте подготовки управленческих кадров ДОО в условиях вуза, что обозначило актуальность темы данной статьи.

Цель статьи проанализировать современные документы, регламентирующие требования к процессу и результатам подготовки будущих специалистов в области управления дошкольным образованием и документы, в которых отражаются квалификационные характеристики руководителя современного ДОО.

Задачи:

- выявить направленность основной образовательной программы высшего образования на формирование управленческой культуры;
- определить наличие компонентов управленческой культуры в документах, характеризующих профессиональную деятельность руководителя ДОО;
- выявить расхождения между планируемыми результатами подготовки

будущего специалиста и квалификационными характеристиками руководителя современного ДОО.

Понятие «управленческая культура» трактуется авторами с разных точек зрения и детализируется на отдельных ее аспектах, но в каждом из определений данного понятия отражаются профессионально-личностные качества руководителя. В рамках нашего исследования управленческая культура руководителя ДОО рассматривается в контексте профессиональной деятельности субъекта управления и представляет собой совокупность профессиональных знаний, навыков управленческой деятельности, качеств личности руководителя, обеспечивающих эффективное функционирование и развитие ДОО.

Для определения компонентов управленческой культуры руководителя ДОО были проанализированы подходы к структуре управленческой культуры Т. М. Горюновой, И. Ф. Исаева, Т. П. Макаровой, В. Л. Сластенина и др.

Поскольку содержание управленческой культуры руководителя образовательной организации «детерминировано как общекультурным развитием личности, так и требованиями профессиональной деятельности», [6, с. 23] были определены следующие ее составляющие:

- когнитивный компонент (профессиональные знания (в области педагогики, психологии, менеджмента образования и пр.); культура мышления;
- ценностно-смысловой компонент (общие ценности и ценностные ориентации в сфере образования, управленческой деятельности; система нравственных убеждений и качеств личности; духовные потребности; мотивация; общий культурный кругозор);
- креативно-технологический (навыки управленческой деятельности; способность принимать нестандартные управленческие решения; мобильность

и стратегическая направленность управленческих действий; навыки стратегического проектирования деятельности; навыки работы в команде);

- коммуникативно-поведенческий (культура общения с собеседником; корректное применение методов мотивации и стимулирования сотрудников; навыки конструктивного разрешения конфликтов);
- рефлексивный (навыки анализа окружающей ситуации, навыки самоанализа, самоорганизации);
- имиджевый (внешний вид, этика, этикет, навыки самопрезентации).

Обозначенные компоненты управленческой культуры руководителя ДОО легли в основу критериев анализа документов.

Для обоснованного выбора документов, в которых отражаются квалификационные характеристики руководителя современного ДОО, был изучен Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ТК РФ) [7], Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ [8].

Согласно трудовому законодательству, квалификация работника представляет собой комплекс уровня знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника. Профессиональный стандарт — характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции (ст. 195.1, 195.2 и 195.3 ТК РФ) [7].

В Федеральном законе «Об образовании в РФ»:

1. Отражены общие принципы управления образовательной организацией:

- управление осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности;

- единоличным исполнительным органом образовательной организации является руководитель образовательной организации (ректор, директор, заведующий, начальник или иной руководитель), который осуществляет текущее руководство деятельностью образовательной организации (ст. 26 ФЗ) [8].

2. Установлены минимальные квалификационные требования к должности «руководитель образовательной организации»:

- кандидаты на должность руководителя образовательной организации должны иметь высшее образование и соответствовать квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, по соответствующим должностям руководителей образовательных организаций и (или) профессиональным стандартам (ст.51п.4) [8].

Исходя из содержания рассмотренных документов, квалификационные требования к должности «руководитель образовательной организации» должны быть представлены в едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих в профессиональном стандарте руководителя ДОО.

Поскольку профессиональный стандарт руководителя ДОО разработан только на уровне проекта для анализа, взят единый квалификационный справочник должностей руководителей (далее ЕКС) [2].

Современные документы, регламентирующие требования к процессу и результатам подготовки в вузах будущих специалистов в области управления дошкольным образованием, регламентируются федеральными государственными образовательными стандартами (далее ФГОС). Так как образовательные программы высшего образования разрабатываются в соответствии с ФГОС и в них учтены все нормативные требования, целесообразно проанализировать именно их.

Таким образом, для сравнительного анализа выбраны следующие документы:

- основная образовательная программа высшего образования федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Алтайский государственный педагогический университет» (далее — ООП). Направление подготовки: 44.04.01 Педагогическое образование (уровень магистратуры). Программа подготовки: управление дошкольным образованием [4];
- единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих (Редакция от 9 апреля 2018 года) (далее — ЕКС).

Анализируя представленность компонентов управленческой культуры в ООП, изучался раздел «Компетенции выпускника (требуемые результаты освоения) ООП». Показатель «культура мышления» когнитивного компонента представлен общекультурными компетенциями (способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу, способностью совершенствоваться и развивать свой интеллектуальный и общекультурный уровень). Показатель «профессиональные знания» достаточно подробно раскрывается и представлен общепрофессиональными компетенциями и профессиональными компетенциями в области педагогической, проектной, управленческой деятельности, которая выражается в специальных знаниях, в готовности осуществлять соответствующую деятельность. В ЕКС данный компонент обозначен профессиональными знаниями в области:

- нормативно правовых, законодательных документов;
- теории и методов управления образовательными системами;
- современных образовательных, педагогических технологий;
- основ менеджмента, управления персоналом, основ управления проектами;

- информационных технологий и работы с персональным компьютером.

Показатель «культура мышления» не находит отражения в данном документе.

Расхождения между требуемыми результатами подготовки будущего специалиста и функциями действующего руководителя заключаются в том, что современный руководитель ДОО должен не только быть обычным пользователем компьютера, но и иметь навыки работы с различными текстовыми редакторами, владеть программой составления презентаций, работать в системе электронного документооборота, активно владеть современными информационно-коммуникативными технологиями, в том числе дистанционными. В рассматриваемой программе данные знания и умения представлены косвенно в виде «способности самостоятельно приобретать и использовать, в том числе с помощью информационных технологий, новые знания и умения, непосредственно не связанные со сферой профессиональной деятельности» [4, с. 6].

Ценностно-смысловой компонент представлен в ООП частично и обозначен на уровне социальной и этической ответственности за принятые решения, стремления к интеллектуальному и общекультурному саморазвитию, профессиональному самообразованию, готовности руководить коллективом и «толерантно воспринимать социальные, этноконфессиональные и культурные различия» [4, с. 6]. В ЕКС требования к руководителю ДОО представлены на уровне знаний и должностных обязанностей, личностные характеристики и ценностные ориентации в данном документе не обозначены, но можно их проследить через действия руководителя, который должен «поддерживать благоприятный морально-психологический климат в коллективе» [2].

Креативно-технологический компонент управленческой культуры в ООП раскрывается в профессиональных компетенциях педагогической, проектной, управленческой деятельности. В ЕКС данный компонент

раскрыт в основном на уровне организационных управленческих умений и навыков. В анализируемых документах достаточно подробно раскрыта стратегическая направленность управленческих решений будущего и действующего специалиста, обозначена необходимость владения инновационными технологиями, навыки работы в команде, однако не отражаются творческие качества личности, которые входят в структуру управленческой культуры руководителя ДОО.

Коммуникативно-поведенческий аспект в рассматриваемых документах отражен частично: в ЕКС это владение методами мотивации и стимулирования сотрудников (руководитель «обеспечивает установление заработной платы работников образовательного учреждения, в том числе стимулирующей части (надбавок, доплат к окладам (должностным окладам), ставкам заработной платы работников), выплату в полном размере причитающейся работникам заработной платы в сроки, установленные коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми договорами. Организует и координирует реализацию мер по повышению мотивации работников к качественному труду, в том числе на основе их материального стимулирования, по повышению престижности труда в образовательном учреждении, рационализации управления и укреплению дисциплины труда» [2]); в ООП отражается профессиональное общение будущего руководителя через «готовность осуществлять профессиональную коммуникацию в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности; готовность взаимодействовать с участниками образовательного процесса и социальными партнерами, руководить коллективом, толерантно воспринимая социальные, этноконфессиональные и культурные различия» [4, с. 7]. В ЕКС культура общения с собеседником не отражается.

Немаловажным в управленческой деятельности является умение конструктивно

разрешать конфликты, владеть технологией их диагностики и профилактики — знания и умения в этой области в ООП не предусмотрены, в то время как в ЕКС имеется данное требование.

Рефлексивный компонент управленческой культуры в ЕКС представлен косвенно, и его можно проследить через умение разрабатывать и реализовывать программу развития ДОО, неотъемлемой частью данных умений являются аналитические способности руководителя. В ООП Рефлексивный компонент будущего специалиста конкретизируется готовностью изучать состояние и потенциал управляемой системы и ее макро и микроокружения путем использования комплекса методов стратегического и оперативного анализа; готовностью исследовать, организовывать и оценивать управленческий процесс [2]. Навыки самоорганизации и самоанализа, которые входят в структуру управленческой культуры, не отражаются в рассматриваемых документах.

Для современного руководителя ДОО важно обладать не только профессиональными знаниями, навыками управленческой деятельности и владеть технологиями эффективного взаимодействия с окружающими, но и уметь преподнести свой образ, то есть, важен его внешний вид, этика, этикет, навыки самопрезентации. Современные ученые (Г. В. Бороздина, Н. А. Корягина) [1; 3] акцентируют внимание на том, что успех деятельности руководителя напрямую зависит от его навыков самопрезентации. Однако имиджевый компонент управленческой культуры не прослеживается в анализируемых документах.

Для наглядности анализ документов представлен в сводной таблице (табл. 1), где оценка по каждому критерию осуществлена через систему выделенных показателей по принципу: есть/нет; представлен полно/частично и т. п.

Подводя итоги проведенного анализа документов, можно сделать следующие выводы. Содержание современных документов,

## Сравнительный анализ основной образовательной программы высшего образования и единого квалификационного справочника должностей

Критерии	Показатели	Отражение компонентов в документах	
		ООП	ЕКС
Когнитивный компонент	профессиональные знания (в области педагогики, психологии, менеджмента образования и пр.)	представлен	представлен
	культура мышления (анализ, синтез, абстрактное мышление)	представлен	не представлен
Ценностно-смысловой компонент	общие ценности и ценностные ориентации в сфере образования, управленческой деятельности	частично представлен	частично представлен
	нравственные убеждения и качества	не представлен	не представлен
	духовные потребности	не представлен	не представлен
	мотивация на саморазвитие	представлен	не представлен
	общий культурный кругозор	частично представлен	не представлен
Креативно-технологический	управленческие навыки	представлен	представлен
	умение принимать нестандартные управленческие решения	представлен	не представлен
	мобильность и стратегичность управленческих действий	представлен	представлен
	творческий подход к деятельности	частично представлен	не представлен
	навыки работы в команде	представлен	частично представлен
Коммуникативно-поведенческий	культура общения с собеседником	представлен	частично представлен
	корректное применение методов мотивации сотрудников	не представлен	представлен
	навыки конструктивного разрешения конфликтов	не представлен	представлен
Имиджевый	культура внешнего вида	не представлен	не представлен
	этика		
	этикет		
	навыки самопрезентации		

Таблица 1. Продолжение

Рефлексивный	навыки анализа ситуации	не представлен	не представлен
	навыки самоанализа		
	навыки самоорганизации		

регламентирующих требования к процессу и результатам подготовки будущих специалистов в области управления дошкольным образованием (ООП) выстроено на основе компетентностного подхода, который учитывает только область знаний, умений, навыков и не отражает личностные, социальные качества будущего руководителя, которые входят в структуру его управленческой культуры.

Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих состоит из квалификационных характеристик, содержащих должностные обязанности и требования, предъявляемые к уровню знаний и квалификации

руководителей, и не в полной мере отражает компоненты управленческой культуры.

Отсутствие или слабая выраженность тех или иных компонентов управленческой культуры в документах, расхождения между планируемыми результатами подготовки будущего специалиста и квалификационными характеристиками руководителя современного ДОО свидетельствует о необходимости целенаправленной работы по коррекции их содержания. То есть можно говорить о необходимости внедрения в процесс подготовки управленческих кадров образовательного модуля, направленного на формирование управленческой культуры.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Бороздина Г. В.* Психология общения: учебник и практикум для среднего профессионального образования. М.: Юрайт, 2020. 463 с.
2. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих // Профессиональные стандарты. [Электронный ресурс]. URL: <https://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/spravochniki-i-klassifikatory-i-bazy-dannykh/eksd/> (дата обращения: 01.07.2021).
3. *Корягина Н. А.* Самопрезентация и убеждающая коммуникация: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2019. 225 с.
4. Основная образовательная программа высшего образования федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Алтайский государственный педагогический университет» по направлению 44.04.01 Педагогическое образование (уровень магистратуры). [Электронный ресурс]. URL: <https://old.altspu.ru/FFS/mag/Пр/44.04.01/Удо/2019/заочная/оор.pdf> (дата обращения: 01.07.2021).
5. *Токарев Р. А., Капиева К. Р.* Формирование управленческой культуры руководителя в сфере общего образования // Технологическое образование. 2020. № 13. С. 18–22.
6. *Третьякова Т. О.* Управленческая культура в образовательных учреждениях // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2017. Т. 6. № 3 (20). С. 268–270.
7. Трудовой кодекс Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&firstDoc=1&lastDoc=1&nd=102074279> (дата обращения: 01.07.2021).
8. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/36698> (дата обращения: 01.07.2021).

#### REFERENCES

1. *Borozdina G. V.* Psikhologiya obshcheniya: uchebnik i praktikum dlya srednego professional'nogo obrazovaniya. M.: Yurajt, 2020. 463 s.
2. Edinyj kvalifikatsionnyj spravochnik dolzhnostej rukovoditelej, spetsialistov i sluzhashchikh // Professional'nye standarty. [Elektronnyj resurs]. URL: <https://profstandart.rosmintrud.ru/obshchij-informatsionnyy-blok/spravochniki-i-klassifikatory-i-bazy-dannykh/eksd/> (data obrashcheniya: 01.07.2021).
3. *Koryagina N. A.* Samoprezentatsiya i ubezhdayushchaya kommunikatsiya: uchebnik i praktikum dlya vuzov. M.: Yurajt, 2019. 225 s.
4. Osnovnaya obrazovatel'naya programma vysshego obrazovaniya federal'nogo gosudarstvennogo byudzhetskogo obrazovatel'nogo uchrezhdeniya vysshego obrazovaniya "Altajskij gosudarstvennyj pedagogicheskij universitet" po napravleniyu 44.04.01 Pedagogicheskoe obrazovanie (uroven' magistratury). [Elektronnyj resurs]. URL: <https://old.altspu.ru/FFS/mag/Пр/44.04.01/Удо/2019/заочная/оор.pdf> (data obrashcheniya: 01.07.2021).
5. *Tokarev R. A., Kapiyeva K. R.* Formirovanie upravlencheskoj kul'tury rukovoditelya v sfere obshchego obrazovaniya // Tekhnologo-ekonomicheskoe obrazovanie. 2020. № 13. S. 18–22.
6. *Tret'yakova T. O.* Upravlencheskaya kul'tura v obrazovatel'nykh uchrezhdeniyakh // Azimut nauchnykh issledovanij: pedagogika i psikhologiya. 2017. T. 6. № 3 (20). S. 268–270.
7. Trudovoj kodeks Rossijskoj Federatsii. [Elektronnyj resurs]. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&firstDoc=1&lastDoc=1&nd=102074279> (data obrashcheniya: 01.07.2021).
8. Federal'nyj zakon ot 29.12.2012 № 273-FZ "Ob obrazovanii v Rossijskoj Federatsii". [Elektronnyj resurs]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/36698> (data obrashcheniya: 01.07.2021).