

УДК 373.21  
ББК 4410.4

ГРНТИ 14.23.05, 06.77.59

Код ВАК 08.00.05, 13.00.02

## **Блинова Олеся Александровна,**

доцент, кандидат философских наук, доцент кафедры философии и акмеологии, Институт общественных наук, Уральский государственный педагогический университет; 620017, г. Екатеринбург, пр-т Космонавтов, 26, ауд. 305; e-mail: olesyablinova79@yandex.ru.

## **Бедрина Елена Викторовна,**

магистрант первого года обучения по направлению «Управленческое консультирование», Уральский государственный педагогический университет; 620017, г. Екатеринбург, пр-т Космонавтов, 26; заведующий филиалом детского сада № 495 «Детство»; 620098, г. Екатеринбург, ул. Коммунистическая, 12; e-mail: bedrina.e@yandex.ru.

## **Сабирова Елена Сергеевна,**

магистрант первого года обучения по направлению «Управленческое консультирование», Уральский государственный педагогический университет; 620017, г. Екатеринбург, пр-т Космонавтов, 26; старший воспитатель филиала детского сада № 495 «Детство»; 620098, г. Екатеринбург, ул. Коммунистическая, 12; e-mail: sabirova-elena.elena@yandex.ru.

### **ОРГАНИЗАЦИЯ МЕТОДИЧЕСКОЙ РАБОТЫ В ДЕТСКОМ САДУ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПЕРСОНАЛА ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** управление кадрами; кадровый потенциал; дошкольные образовательные учреждения; методическая работа; профессиональные компетенции; ФГОС; федеральные государственные образовательные стандарты; профессиональные стандарты.

**АННОТАЦИЯ.** Процесс реформирования и модернизации системы современного российского образования предъявляет к педагогам все новые требования, одним из которых является постоянное развитие своих возможностей и способностей. Развитие кадрового потенциала персонала образовательного учреждения нуждается в грамотной организации и управлении этим процессом. Данная статья посвящена проблеме управления кадровым потенциалом персонала дошкольного образовательного учреждения (ДОУ). Актуальность данной проблемы обусловлена требованиями, предъявляемыми к дошкольному образованию как со стороны государства, ФГОС ДО, профессионального стандарта педагога, так и со стороны родителей (законных представителей) обучающихся по общеобразовательным программам ДО. На данном этапе проблема заключается в качестве кадрового состава ДОУ. У педагогов отсутствует желание и мотивация развития своих умений и способностей. В связи с чем возникает необходимость организации и управления развитием кадрового потенциала персонала ДОУ. В качестве основного инструмента управления кадровым потенциалом персонала ДОУ авторы рассматривают методическую работу с педагогами дошкольного образования, направленную на развитие и повышение их профессиональной компетенции. Авторами были выделены когнитивный (получение новых знаний), деятельностный (разносторонняя деятельность в ходе учебного процесса) и ценностный (определение шкалы профессиональных ценностей) компоненты в профессиональной компетенции педагогов и разработан комплекс мероприятий, который прошел апробацию в ДОУ № 495 г. Екатеринбурга Свердловской области. Апробация мероприятий по организации методической работы с педагогами способствовала внедрению в образовательный процесс современных технологий, а также повышению уровня профессиональной компетенции педагогов дошкольного образования.

## **Blinova Olesya Alexandrovna,**

Associate Professor, Candidate of Philosophy, Philosophy and Acmeology Department, Institute of Social Sciences, Ural State Pedagogical University, Ekaterinburg, Russia.

## **Bedrina Elena Victorovna,**

Master's Degree Student in Management Consulting, Ural State Pedagogical University, Head Kindergarten "Childhood" № 495, Ekaterinburg, Russia.

## **Sabirova Elena Sergeevna,**

Master's Degree Student in Management Consulting, Ural State Pedagogical University, Senior Teacher, Kindergarten "Childhood" № 495, Ekaterinburg, Russia.

### **ORGANIZATION OF METHODOLOGICAL WORK IN KINDERGARTEN AS AN INSTRUMENT OF PERSONNEL POTENTIAL MANAGEMENT IN A PRESCHOOL EDUCATIONAL INSTITUTION**

**KEYWORDS:** personnel management; personnel potential; preschool educational institution; methodological work; professional competence; Federal state educational standard of preschool education; professional standard of the teacher; professional standard.

**ABSTRACT.** The reforms and modernization of modern Russian education imposes new requirements on teachers, one of which is the constant development of their capabilities and abilities. Development of per-

sonnel potential in an educational institution needs careful organization and management of this process. This article is devoted to the problem of personnel potential management in a preschool educational institution. The relevance of this problem is caused by the requirements imposed on preschool education by the state in the forms of the federal state educational standard of preschool education and the professional standard of a teacher, and by parents (guardians) of children attending preschool institutions. At this stage, the problem lies in the quality of the staff of preschool educational institutions. Teachers have no desire and motivation to develop their skills and abilities. In this connection there is a need to organize and manage the development of personnel potential of preschool educational institutions. One of the main instruments of personnel potential management in a kindergarten is acquaintance of preschool teachers with methods of teaching aimed at the development and perfection of their professional competence. The authors identified cognitive (acquisition of new knowledge), activity-based (versatile learning activities) and value-based (introduction of the scale of professional values) components in the professional competence of teachers and developed a complex of activities promoting development of professional competence of teachers which has been tested in kindergarten № 495 of Ekaterinburg, Sverdlovsk Region. Approbation of the complex of teaching methods contributed to the introduction of modern technologies in the educational process, as well as to the improvement of the professional competence of preschool teachers.

### Введение

Благополучие, национальная безопасность и экономическое развитие любого общества зависят, в первую очередь, от развития образования. «В настоящее время основной задачей образования является формирование функционально грамотного, самостоятельного и ответственного члена общества, способного к саморазвитию и совершенствованию всей его жизни» [8, с. 72]. Происходящие в обществе процессы профессионализации и оптимизации работников сферы образования предъявляют высокие требования к развитию потенциала работников образования, а также к управлению кадровым потенциалом образовательных организаций. Процесс длительного реформирования отечественной системы образования обусловлен социальными, экономическими, политическими и культурными изменениями, происходящими в стране [10]. Обновленное образование должно сыграть ключевую роль в сохранении нации, обеспечении устойчивого, динамичного развития российского общества. Изучение ресурсов, способных обеспечивать конструктивное развитие российской системы образования, позволяет назвать управление кадровым потенциалом одним из важнейших в этом процессе. В рамках данной статьи *кадровый потенциал* мы рассматриваем как качественную характеристику трудовых ресурсов, определяющую уровень возможностей развития общества во всех его сферах. Под *управлением кадровым потенциалом дошкольного образовательного учреждения* мы понимаем организацию мероприятий, направленных на непрерывное комплексное повышение профессиональной компетенции педагога дошкольного образования, с целью качественной и эффективной реализации основной общеобразовательной программы дошкольного образования. Проблема адекватной современным требованиям к уровню

квалификации педагога подготовки педагогических кадров напрямую связана с разработкой комплекса управленческих мероприятий в рамках методической работы в дошкольном образовательном учреждении.

Актуальность данной проблемы обусловлена ее состоянием на научно-теоретическом и научно-методическом уровнях. Так, с позиции первого определяется недостаточная разработанность самого ключевого понятия «профессиональная компетентность педагогов ДОУ». Исследования различных авторов (В. И. Байденко [1], А. С. Белкин [2], Н. Д. Никандров [11], И. А. Зимняя [7]) позволяют определить понятие профессиональной компетентности, с одной стороны, как круг полномочий, который определяет ответственность в решении практических задач должностного лица. С другой стороны, профессиональная компетентность трактуется как знание, опыт, умение самого должностного лица, то есть способность и реализация конкретным лицом этого круга полномочий [12, с. 95]. В ходе проведения нашего исследования под *профессиональной компетенцией педагога ДОУ* мы понимаем совокупность общечеловеческих и специфических профессиональных установок, позволяющих ему справляться с заданной программой и особыми, возникающими в психолого-педагогическом процессе дошкольного учреждения ситуациями, разрешая которые, он способствует уточнению, совершенствованию, практическому воплощению задач развития, его общих и специальных способностей [14].

На научно-методическом уровне актуальность проблемы вызвана осознанием необходимости поиска, разработки и освоения таких форм методической деятельности, которые были бы ориентированы на управление развитием профессиональной компетентности педагогов через оптимизацию и совершенствование имеющихся знаний, умений, профессионально-ценностной ориентации педагога в соответствии с тре-

бованиями, предъявляемыми на современном уровне развития системы отечественного образования. Кроме этого, актуальность проблемы обусловлена возрастными характеристиками персонала в дошкольных образовательных организациях. Так, немногие детские сады могут похвастаться укомплектованностью штата исключительно молодыми сотрудниками, получившими профессиональное образование уже в рамках компетентного подхода, понимающими образовательные запросы общества и готовыми активно эти запросы удовлетворять. На сегодняшний день в дошкольных образовательных учреждениях работает большое количество педагогов-«стажистов» с более чем двадцатилетним стажем, чье профессиональное образование было получено в то время, когда о компетенциях и компетентностном подходе не задумывались. В результате возникает противоречие между образовательными ожиданиями общества и возможностями реализации этих ожиданий дошкольной организацией. И данное противоречие не носит диалектического характера, так как «возрастные» педагоги-дошкольники, даже понимая необходимость изменений, диктуемых временем, ФГОСами и Министерством образования и науки, не стремятся изменить или повысить свою компетентность, удовлетворяясь реализацией уже отработанных традиционных принципов организации образовательного процесса. Большинство «стажистов» предпочитают пассивное участие в жизни дошкольной образовательной организации: в методических собраниях, в повышении качества образовательных услуг, в профессиональном росте как индивидуальном, так и всей организации в целом. Из их поля зрения ускользает тот факт, что квалификационное и компетентностное развитие есть процесс «целостный, динамически развертывающийся во времени и пространствах личности, социума и системы образования процесс расширения отношений к миру, к себе, другим и профессии» [4, с. 36].

Разрешению данного противоречия может способствовать методическая работа, представляющая собой один из системных аспектов в непрерывной системе управления кадровым потенциалом работников системы дошкольного образования. Методическая работа в ДОУ направлена на организацию процесса обучения педагогов, целью которой является расширение и качественное углубление знаний, развитие и формирование профессиональных умений и навыков, что должно обеспечить развитие профессиональной компетенции педагога дошкольного образования. Методическая работа должна носить опережающий характер

и обеспечивать развитие всего воспитательно-образовательного процесса в соответствии с новыми достижениями педагогической и психологической науки [16]. Таким образом, все перечисленные факты говорят о повышении профессиональной компетенции педагога дошкольного образования как об организованном процессе, нуждающемся в грамотном управлении, роль которого принадлежит методической работе.

Профессиональная компетентность как одна из основополагающих характеристик современного педагога представляет собой интегральную характеристику, включающую когнитивный, деятельностный и ценностный компоненты, определяемую готовностью и способностью педагога выполнять в непосредственной деятельности профессионально-педагогические функции и обеспечивающую, таким образом, как говорит Э. Ф. Зеер [6], продуктивное выполнение профессиональной деятельности.

Процесс совершенствования профессиональной компетентности педагогических кадров опирается на следующие принципы [по 2].

1. Принцип актуальности, то есть единства теории и практики, заключающийся в практической реализации законодательных актов, положений современного дошкольного образования, учета современного заказа общества, ориентации на социальную значимость личности педагога, учета проблем.

2. Принцип научности, нацеливающий на соответствие всей системы повышения профессиональной компетентности педагогов современным научным достижениям.

3. Принцип системности, реализация методической работы как целостного комплекса мероприятий.

4. Принцип непрерывности предусматривает превращение методической работы в часть системы непрерывного образования, характеризующейся комплексным охватом педагогов ее разнообразными формами.

5. Принцип создания благоприятных условий работы, моральных, психологических, гигиенических, наличие свободы реализации в деятельности педагога.

6. Принцип постоянного самообразования педагогов.

7. Принцип креативности – творческий характер методической работы.

Так, исследователь профессиональной компетентности педагогов Е. И. Ноздрина выделяет в ее структуре три взаимосвязанных уровня: высокий, средний и низкий [12]. Для высокого уровня характерны стремление к исследовательской деятельности, адекватная самооценка, ярко выраженное чувство нового. Педагоги высокого уровня стремятся продемонстрировать свои

способность, уровень собственных достижений, проявляют инициативу. Для среднего уровня характерна позиция «Я умею», выражающаяся в готовности к работе, владении учебным материалом и методиками. Они стремятся к повышению своей квалификации через аттестацию, охотно участвуют в конкурсах. Выполняют задания соревновательного характера. Для низкого уровня характерны консерватизм, нежелание осваивать новшества, возможна неадекватная самооценка [3, с. 36–37].

### **Методы, процедура и результаты исследования**

В ходе проведения исследования управления кадровым потенциалом работников дошкольного образовательного учреждения в качестве опытной площадки выступал филиал муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения – детского сада «Детство» детский сад № 495 (г. Екатеринбург, Свердловская область). В ноябре 2016 г. был проведен анализ профессиональной компетентности педагогического состава детского сада № 495. Для получения информации об уровне профессиональной компетентности педагогов использовалась шкала профессиональной компетентности, разработанная на основе исследований Е. И. Ноздриной, а также анкета для педагогов ДОУ «Профессиональный портрет» [3, с. 37–39]. Исследование уровня профессиональной компетентности показало следующие результаты: 25% имели низкий уровень профессиональной компетентности; 50% – средний уровень; 25% – высокий уровень. Кроме того, анализ кадрового состава и его профессиональной компетентности дал следующие результаты: в ДОУ отмечается полная укомплектованность штата педагогами, 83% педагогов имеют высшее образование, а у остальных – среднее специальное образование; 43% имеют вторую квалификационную категорию, 43% – первую квалификационную категорию; 14% – вновь поступившие на работу, не имеющие категории; курсы повышения квалификации своевременно прошли 42%, 58% не проходили курсы более трех лет.

Полученные данные показали, что в образовательном процессе педагоги предпочитают использовать традиционные приемы, методы и формы работы с детьми, недостаточно ориентируются в современных технологиях, приемах организации своей деятельности. Потребность в управлении образовательным процессом через организацию методической помощи высказали большинство педагогов, более 50%. Результаты исследования обнаружили необходимость поиска соответствующих условий, форм и методов управления повышением

профессиональной компетентности педагогов ДОУ. В соответствии с обозначенными в структуре профессиональной компетенции педагога дошкольного образования компонентами, нами были разработаны и реализованы мероприятия, направленные на повышение профессиональной компетенции сотрудников. В первую очередь, в методическом кабинете ДОУ был систематизирован методический, дидактический и наглядный материал по познавательному, физическому, социально-коммуникативному, художественно-эстетическому развитию, а также по экологическому образованию детей дошкольного возраста, обеспечив, таким образом, возможность его применения сотрудниками с целью повышения своей профессиональной компетентности.

Когнитивный компонент профессиональной компетентности педагога ДОУ характеризуется умением педагога учиться, самостоятельно приобретать профессиональные и не только знания и применять их в учебной и воспитательной деятельности. Когнитивный компонент соединяет в себе знания (степень обобщения и полноты знаний), умения (степень свернутости и освоенности, возможность переноса выполняемых действий), а также ценностно-смысловые ориентации [5]. С целью развития когнитивного компонента профессиональной компетентности педагогов руководителями и методистами ДОУ была проведена группа мероприятий по управлению повышением профессиональной компетентности педагогов посредством их ознакомления с современными тенденциями дошкольного образования. В ходе реализации мероприятий были использованы такие активные формы взаимодействия, как консультации с использованием информационно-коммуникационных технологий, такие как «Деловой имидж и этика педагога», «Рабочая программа педагога», «Введение профессионального стандарта педагога», «Грамматически правильная речь воспитателя». Круглые столы, например, «Реализация ФГОС ДО, проблемы и решение их через различные форы реализации»; проведены конкурсы педагогического мастерства; мастер-классы «Развитие фонематического слуха» и др., а также педагогические советы: «Построение развивающей предметно-пространственной среды в ДОУ с учетом ФГОС ДО», «Речевое развитие дошкольников: проблемы, пути решения». Такие формы реализации способствуют активному повышению уровня практических и теоретических знаний педагогов. Немаловажным оказалось совершенствование подхода к устаревшим формам проведения совета педагогов, были изменены способы презентации проблемы, ее дальнейшее совместное обсуж-

дение и вынесение коллегиального решения. Наиболее востребованным со стороны педагогов оказались прения, дискуссии за круглым столом. Хочется отметить, что изменение формы проведения заседаний совета повлекло за собой и некоторые трудности: поначалу педагоги испытывали дискомфорт при необходимости выступать перед коллегами, зачастую отказывались озвучивать собственное мнение, предпочитая согласиться с предложенным решением.

Развитие когнитивного компонента также проявлялось в активном стимулировании и направлении со стороны руководителя и методиста детского сада повышения педагогами своей профессиональной компетентности посредством посещения курсов повышения квалификации, прохождения профессиональной переподготовки в высших учебных заведениях профессионального образования, повышения аттестационной категории.

Следующая группа мероприятий была направлена на развитие деятельностного компонента профессиональной компетентности педагога. Деятельностный компонент подразумевает такую организацию воспитательного и образовательного процесса, где ведущая роль отводится разносторонней и разнонаправленной деятельности, способствующей формированию целостной личности воспитанника. С целью направления вектора развития коллектива ДОУ на создание обновленной системы образовательного процесса на основе современных подходов к его организации использовались в практике такие активные формы методической работы, как открытые просмотры непрерывной образовательной деятельности воспитателей и специалистов для родителей (законных представителей) воспитанников: «На крайнем Севере»; смотры-конкурсы «Лучшее оформление участка в летний оздоровительный период», «Огород на подоконнике». Кроме этого была проведена группа мероприятий, связанная с созданием педагогами развивающей предметно-пространственной среды в соответствии с ФГОС ДО, которая позволяет включать воспитанников в активную познавательную деятельность. В группах созданы центры детского развития: ролевых игр; настольно-печатных игр; центр книг и иллюстрированных альбомов; центр конструирования; центр художественной деятельности; центр исследований и экспериментирования; аудио- и видеocентр; центр выставок «Деревянная игрушка»; центр природы; центр музыкальных инструментов;

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Байденко В. М. Компетенции в профессиональном образовании (К освоению компетентностного подхода) // Высшее образование в России. – 2004. – № 11. – С. 3–13.
2. Белкин А. С., Нестеров В. В. Педагогическая компетентность : учеб. пособие. – Екатеринбург :

спортивный центр.

Ценностный компонент [15] профессиональной компетентности педагога дошкольного образовательного учреждения позволяет определить ценностные основания своей профессиональной деятельности, принимать решения, действовать в соответствии с собственным выбором, нести ответственность за свои поступки и принятые решения. Иными словами, развитие ценностного компонента предполагает отношение к профессии педагога как к ценности, понимание и переживание ее значимости не только для социума, но и для собственного развития, стремление к самосовершенствованию, способность направить образовательную деятельность на развитие личности воспитанников детского сада. Для совершенствования данного компонента в детском саду № 495 был организован мини-музей «Русская изба», а на территории детского сада – «Экологическая тропа».

В результате реализации комплекса управленческих мероприятий было отмечено повышение профессиональной компетенции педагогов, так, высокий уровень возрос с 25% до 87,5%, средний уровень – с 50% снизился до 12,5%. Педагоги активно используют такие современные педагогические технологии, как проектная деятельность, здоровьесберегающие и информационно-коммуникационные технологии, технологию экологического образования детей, что повышает качество образования воспитанников ДОУ.

#### Вывод

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что управление кадровым потенциалом персонала детского дошкольного учреждения есть сложный комплексный процесс, требующий четкой, грамотной и эффективной организации. Основой управления кадровым потенциалом персонала ДОУ является повышение профессиональной компетенции педагога дошкольного образования. Управление повышением профессиональной компетенции педагога реализуется посредством методической работы, проводимой в ДОУ. Данные выводы подтверждаются проведенным исследованием в ДОУ № 495 города Екатеринбурга, где в результате реализации комплекса методических мероприятий по управлению кадровым потенциалом у педагогов ДОУ повысился уровень профессиональной компетентности.

Учебная книга, 2003. – 188 с.

3. Веселова Т. Б. Совершенствование методической работы с педагогическими кадрами ДОУ. – СПб. : ДЕТСТВО-ПРЕСС, 2012. – 96 с.
4. Воробьева И. В., Кружкова О. В. Модель оптимизации становления субъектов образовательной среды // Образование и наука. – 2012. – № 3. – С. 35–45.
5. Вязовова Е. В. Формирование когнитивной компетентности у учащихся на основе альтернативного выбора учебных действий (на примере обучения математике) : автореф. дис. ... канд. пед. наук. – Екатеринбург : Урал гос. ун-т, 2007. – 23 с.
6. Зеер Э. Ф. Компетентностный подход к образованию // Образование и наука. – 2005. – № 3 (33). – С. 27–40.
7. Зимняя И. А. Ключевые компетентности – новая парадигма результата образования // Эксперимент и инновации в школе. – 2009. – № 2. – С. 7–15.
8. Идрисс К., Салахова Э. К. Диагностика кадрового потенциала сферы образования Кот-д'Ивуар: проблемы и решения // Символ науки. – 2017. – № 2 (1). – С. 72–80.
9. Ильенко Л. И. Теория и практика управления методической работой в образовательном учреждении. – М. : АРКТИ, 2003. – 90 с.
10. Колбунова М. В., Лопаткин В. М. Эффективное управление образованием: курс на модернизацию – курс на инновации! // Педагогическое образование в России. – 2014. – № 12. – С. 46–49.
11. Никандров Н. Д., Грохольская О. Г., Анисимов В. В. Общие основы педагогики : учеб. для вузов. – М. : Просвещение, 2006. – 576 с.
12. Ноздрин Е. И. Профессиональная поддержка педагогических кадров // Справочник старшего воспитателя дошкольного учреждения. – 2010. – № 6. – С. 4–11.
13. Сватонова Т. А. Инструментарий оценивания профессиональной компетенции педагогов дошкольного образования // Дошкольное образование. – 2011. – № 1. – С. 95–101.
14. Хохлова О. А. Формирование профессиональной компетенции педагогов // Справочник старшего воспитателя. – 2010. – № 3. – С. 4–8.
15. Хуторский А. В. Технология проектирования ключевых и предметных компетенций [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «Эйдос». – 2005. – 12 декабря. – Режим доступа: <http://eidos.ru/journal/2005/1212.htm> (дата обращения: 18.05.2018.)
16. Шушарина Н. В. Организация методической работы в дошкольной образовательной организации [Электронный ресурс] // Молодой ученый. – 2015. – № 8. – С. 1078–1080. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/88/17256/> (дата обращения: 18.05.2018.)

#### REFERENCES

1. Baydenko V. M. Kompetentsii v professional'nom obrazovanii (K osvoeniyu kompetentnostnogo podkhoda) // Vysshee obrazovanie v Rossii. – 2004. – № 11. – S. 3–13.
2. Belkin A. S., Nesterov V. V. Pedagogicheskaya kompetentnost' : ucheb. posobie. – Ekaterinburg : Uchebnaya kniga, 2003. – 188 s.
3. Veselova T. B. Sovershenstvovanie metodicheskoy raboty s pedagogicheskimi kadrami DOU. – SPb. : DETSTVO-PRESS, 2012. – 96 s.
4. Vorob'eva I. V., Kruzhkova O. V. Model' optimizatsii stanovleniya sub"ektov obrazovatel'noy sredy // Obrazovanie i nauka. – 2012. – № 3. – S. 35–45.
5. Vyazovova E. V. Formirovanie kognitivnoy kompetentnosti u uchashchikhsya na osnove al'ternativnogo vybora uchebnykh deystviy (na primere obucheniya matematike) : avtoref. dis. ... kand. ped. nauk. – Ekaterinburg : Ural gos. un-t, 2007. – 23 s.
6. Zeer E. F. Kompetentnostnyy podkhod k obrazovaniyu // Obrazovanie i nauka. – 2005. – № 3 (33). – S. 27–40.
7. Zimnyaya I. A. Klyuchevye kompetentnosti – novaya paradigma rezul'tata obrazovaniya // Eksperiment i innovatsii v shkole. – 2009. – № 2. – S. 7–15.
8. Idriss K., Salakhova E. K. Diagnostika kadrovogo potentsiala sfery obrazovaniya Kot-d'Ivuar: problemy i resheniya // Simvol nauki. – 2017. – № 2 (1). – S. 72–80.
9. Il'enko L. I. Teoriya i praktika upravleniya metodicheskoy rabotoy v obrazovatel'nom uchrezhdenii. – M. : ARKTI, 2003. – 90 s.
10. Kolbunova M. V., Lopatkin V. M. Effektivnoe upravlenie obrazovaniem: kurs na modernizatsiyu – kurs na innovatsii! // Pedagogicheskoe obrazovanie v Rossii. – 2014. – № 12. – S. 46–49.
11. Nikandrov N. D., Grokhol'skaya O. G., Anisimov V. V. Obshchie osnovy pedagogiki : ucheb. dlya vuzov. – M. : Prosveshchenie, 2006. – 576 s.
12. Nozdrina E. I. Professional'naya podderzhka pedagogicheskikh kadrov // Spravochnik starshego vospitatelya doshkol'nogo uchrezhdeniya. – 2010. – № 6. – S. 4–11.
13. Svatalova T. A. Instrumentariy otsenivaniya professional'noy kompetentsii pedagogov doshkol'nogo obrazovaniya // Doshkol'noe obrazovanie. – 2011. – № 1. – S. 95–101.
14. Khokhlova O. A. Formirovanie professional'noy kompetentsii pedagogov // Spravochnik starshego vospitatelya. – 2010. – № 3. – S. 4–8.
15. Khutorskiy A. V. Tekhnologiya proektirovaniya klyuchevykh i predmetnykh kompetentsiy [Elektronnyy resurs] // Internet-zhurnal «Eydos». – 2005. – 12 dekabrya. – Rezhim dostupa: <http://eidos.ru/journal/2005/1212.htm> (data obrashcheniya: 18.05.2018.)
16. Shusharina N. V. Organizatsiya metodicheskoy raboty v doshkol'noy obrazovatel'noy organizatsii [Elektronnyy resurs] // Molodoy uchenyy. – 2015. – № 8. – S. 1078–1080. – Rezhim dostupa: <https://moluch.ru/archive/88/17256/> (data obrashcheniya: 18.05.2018.)