

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Гуманитарно-педагогический институт
(наименование института полностью)

Кафедра Педагогика и психология
(наименование)

44.04.01 Педагогическое образование
(код и наименование направления подготовки)

Менеджмент в образовании
(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему Тактическое управление педагогическим персоналом в ДОО посредством
цифровых технологий с целью повышения её конкурентоспособности

Обучающийся

И.А. Морозова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

д-р пед. наук, профессор И.В. Непрокина

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Оглавление

Введение.....	5
Глава 1 Теоретические основы проблемы тактического управления педагогическим персоналом в ДОО	12
1.1 Содержание понятий «тактическое управление» и «цифровые технологии» в ДОО.....	12
1.2 Управленческие модели в ДОО.....	20
1.3 Конкурентоспособность как основа развития образовательной организации.....	27
Глава 2 Опытнo–экспериментальная работа по апробации цифровых технологий в тактическом управлении педагогическим персоналом ДОО.....	34
2.1 Определение уровня цифровой компетентности педагогов в знаниях и практическом применении цифровых технологий в профессиональной деятельности	34
2.2 Подготовка педагогов к работе и внедрение цифровых технологий в управленческую деятельность ДОО.....	48
2.3 Анализ эффективности внедрения цифровых технологий в тактическое управление ДОО.....	62
Заключение.....	68
Список используемой литературы.....	70
Приложение А Опросник для выявления готовности педагогического коллектива к инновационным изменениям.....	75
Приложение Б Методика экспертной оценки уровня цифровой компетентности педагогов.....	79

Введение

Актуальность исследования. В современных условиях модернизации образовательной системы в Российской Федерации, повышается роль дошкольных образовательных организаций. Сегодня они рассматриваются не просто как детские сады, а как организации, предоставляющие актуальные образовательные услуги. В условиях рыночной экономики, только учреждения, которые конкурентоспособны, могут оставаться жизнеспособными.

Современное образование находится и в условиях активной цифровой трансформации, которая затрагивает все уровни образовательной системы, включая дошкольные образовательные организации (далее ДОО). Внедрение цифровых технологий в управление педагогическим персоналом становится не только трендом, но и необходимостью для повышения конкурентоспособности ДОО в условиях растущих требований со стороны родителей, общества и государства. Однако, несмотря на широкие возможности цифровизации, многие дошкольные учреждения сталкиваются с трудностями в эффективном использовании цифровых инструментов для управления персоналом, что снижает их потенциал и конкурентоспособность.

Очевидно, что каждый детский сад находится в своих особенных условиях, влияющих на конкурентоспособность среди других дошкольных образовательных организаций. Грамотная и чёткая система управления, инвестиционная политика, методическое, материально-техническое обеспечение, трудовые ресурсы, территориальное расположение учреждения, направленность работы детского сада и наличие тех образовательных условий, которые отвечают задачам Федерального государственного образовательного стандарта (далее ФГОС), запросам современных детей, родителей и общества.

В настоящее время перед руководителем дошкольной организации встаёт задача цифровизации образования, необходимости внедрения в образовательный процесс цифровых ресурсов и технологий, для развивающего обучения и реализации деятельностного подхода, обогащения развивающей среды ДОО и для того, чтобы дошкольник смог комфортно войти в условия цифровой среды начальной школы. Об этом говорится не только в Федеральном государственном образовательном стандарте, но и в «Профессиональном стандарте воспитателя», национальной программе «Цифровая экономика Российской Федерации» и национальном проекте «Образование».

Для того чтобы детский сад оставался успешным и конкурентоспособным в современных условиях, необходимо разработать этапы тактического управления, направленного не только на результативность, но и эффективное использование цифровых технологий в образовании.

Современные дошкольные образовательные организации сталкиваются с рядом системных проблем, которые снижают эффективность управления педагогическим персоналом и ограничивают возможности профессионального развития педагогов. Эти проблемы особенно актуальны в условиях острой нехватки кадров и возрастающих требований к качеству дошкольного образования. Внедрение цифровых технологий в управление педагогическим персоналом может стать решением многих из этих задач. Рассмотрим ключевые проблемы, подчеркивающие актуальность исследования.

Отсутствие системы информирования и организации деятельности. Педагогические работники ДОО часто сталкиваются с недостатком оперативной и четкой информации о предстоящих мероприятиях, изменениях в расписании или новых требованиях.

Отсутствие единой платформы для информирования приводит к тому, что важные сообщения теряются в общих чатах или остаются

незамеченными. Это создает хаос в организации рабочего процесса и снижает продуктивность работы коллектива.

Проблемы с обучением и профессиональным развитием: воспитатели и другие педагогические работники не всегда могут посещать обучающие курсы, семинары или педсоветы из-за нехватки персонала. Например, если в группе нет помощника воспитателя, педагог не может оставить детей, чтобы принять участие в мероприятии.

Отсутствие системы напоминаний о сроках аттестации или необходимости повышения квалификации приводит к тому, что педагоги пропускают важные этапы профессионального роста. Это негативно сказывается на качестве образовательных услуг и конкурентоспособности ДОО.

Низкая активность в конкурсах, конференциях и других мероприятиях, потому что педагоги часто не участвуют в профессиональных конкурсах, конференциях или публикациях статей из-за отсутствия информации о таких возможностях. Даже если участие состоялось, информация о достижениях педагогов не систематизируется, что затрудняет формирование портфолио и оценку профессиональных успехов. Это снижает мотивацию педагогов к саморазвитию и участию в профессиональной жизни.

Неумение использовать информационные платформы. Многие педагогические работники не обладают достаточными навыками для работы с современными цифровыми инструментами. Это приводит к тому, что даже доступные платформы и ресурсы используются неэффективно или не используются вовсе.

Отсутствие цифровой грамотности ограничивает возможности для профессионального роста и внедрения инноваций в образовательный процесс.

Отсутствие прозрачности и системы сохранения информации, так как в ДОО часто нет единой базы данных, где бы хранилась информация об

участии педагогов в конкурсах, конференциях, публикациях или других мероприятиях.

Острая нехватка кадров. Дефицит педагогических кадров, включая помощников воспитателей, приводит к перегрузке воспитателей, которые вынуждены совмещать несколько функций. Это ограничивает их возможности для участия в планерках, педсоветах, обучающих мероприятиях и других важных событиях.

В таких условиях особенно важно оптимизировать процессы управления и коммуникации, чтобы снизить нагрузку на педагогов.

Актуальность данной темы на научно-теоретическом уровне определяется необходимостью теоретического обоснования понятий «тактическое управление», «цифровые технологии» и «конкурентоспособность дошкольной образовательной организации».

На научно-методическом уровне актуальность данной темы обусловлена тем, что существует несоответствие между необходимостью тактического управления цифровыми технологиями с целью повышения конкурентоспособности дошкольной организации и недостаточной его разработанностью в методическом плане и педагогической практике.

Исходя из актуальности проблемы, нами выбрана тема исследования «Тактическое управление педагогическим персоналом в ДОО посредством цифровых технологий для повышения её конкурентоспособности».

Анализ научных исследований и практики педагогической деятельности выявил следующие противоречия:

- между необходимостью цифровизации образования, согласно ФГОС, и недостаточно развитой методической базой по этой теме;
- между необходимостью внедрения цифровых технологий в систему работы дошкольных образовательных организаций и отсутствием системы тактического управления ими с целью повышения компетентности педагогов и, как следствие, конкурентоспособности ДОО;

– между имеющейся системой управления и недостаточной разработанностью этапов тактического управления посредством цифровых технологий с целью повышения конкурентоспособности ДОО.

На основании выявленных противоречий сформулирована проблема исследования: отсутствие системного подхода к тактическому управлению педагогическим персоналом ДОО с использованием цифровых технологий, что препятствует повышению конкурентоспособности дошкольной образовательной организации.

Таким образом, необходимость устранения противоречий и решения проблемы обусловила тему исследования: «Тактическое управление педагогическим персоналом в ДОО посредством цифровых технологий с целью повышения её конкурентоспособности».

Цель исследования: разработать этапы тактического управления педагогическим персоналом детского сада посредством цифровых технологий, способствующих повышению конкурентоспособности ДОО.

Объект исследования: процесс управления педагогическим персоналом в дошкольной образовательной организации.

Предмет исследования: тактическое управление педагогическим персоналом ДОО с использованием цифровых технологий как средство повышения конкурентоспособности учреждения.

Гипотеза исследования: эффективность тактического управления педагогическим персоналом ДОО может быть повышена за счет внедрения цифровых технологий, что приведет к улучшению качества образовательных услуг, повышению профессиональной компетентности педагогов и, как следствие, росту конкурентоспособности учреждения, если:

- будет раскрыто содержание понятий «тактическое управление» и «цифровые технологии» в ДОО;
- сформирована готовность педагогов к работе с применением цифровых технологий;

- создана методическая база для работы с цифровыми технологиями в ДОО;

- разработаны этапы тактического управления педагогическим персоналом посредством цифровых технологий в ДОО.

В соответствии с целью и гипотезой поставлены следующие задачи исследования:

- раскрыть содержание понятий «тактическое управление» и «цифровые технологии» в ДОО;

- дать определение понятию «конкурентоспособность»; изучить структуру конкурентоспособности ДОО;

- определить уровень цифровой компетентности педагогов в знаниях, овладении и практическом применении цифровых технологий в профессиональной деятельности;

- подобрать эффективную модель управления в ДОО;

- разработать этапы тактического управления педагогическим персоналом в ДОО посредством цифровых технологий с целью повышения её конкурентоспособности.

Теоретическая база исследования:

- современные теории о применении цифровых технологий в образовании рассматривают Н.Н. Новик, К.В. Шапиро, В.И. Колыхматов, А.В. Осин, А.Ю. Уваров и другие учёные;

- концептуальные основы конкурентоспособности, представлены в трудах Л.А. Деулиной, П.М. Ерофеевой, И.Р. Лазаренко, Н.Н. Молчанова, А.К. Нисской и других учёных;

- конкурентоспособность образовательных учреждений рассматривают Г.Л. Азоев, П.С. Завьялов, Л.Ш. Лозовский, Б.А. Райзберг, А.Г. Поршнева, Г.Я. Киперман, Н.И. Перцовский и другие авторы;

- теоретические разработки в области тактического управления представили Л.В. Львов, О.П. Князева, О.В. Солодянкина и другие учёные.

Несмотря на значительный интерес исследователей к проблеме конкурентоспособности дошкольной образовательной организации, многие аспекты остаются слабо изученными, в частности, нерешёнными остаются вопросы практической разработки этапов тактического управления цифровыми технологиями, как фактора повышения конкурентоспособности.

Научная новизна исследования состоит в том, что:

- уточнено понимание «тактическое управление» и разработаны его алгоритмы;
- раскрыта и обоснована эффективность применения цифровых технологий для повышения конкурентоспособности ДОО;
- разработаны мероприятия и практические рекомендации по формированию репутации ДОО в целях повышения конкурентоспособности.

Практическая значимость заключается в разработке алгоритма тактического управления цифровыми ресурсами на базе д/с №201 «Волшебница» АНО ДО «Планета детства «Лада» для повышения его конкурентоспособности. Результаты исследования могут быть интересны администрации других дошкольных образовательных организаций.

Положения, выносимые на защиту:

- тактическое управление педагогическим персоналом ДОО посредством цифровых технологий включает алгоритмы оперативного реагирования на изменения образовательной среды, что способствует повышению конкурентоспособности учреждения;
- внедрение единой цифровой платформы для управления персоналом позволяет систематизировать процессы информирования, обучения и мотивации педагогов, снижая административную нагрузку;
- формирование цифровой компетентности педагогов через специализированные тренинги и методическую поддержку является ключевым фактором успешной цифровизации ДОО;

– разработанные этапы тактического управления (диагностический, подготовительный, внедренческий, мониторинг и коррекция) обеспечивают устойчивое развитие ДОО в условиях цифровой трансформации.

Основные этапы исследования.

Первый этап – теоретико-поисковый (сентябрь 2023 года – апрель 2024 года). Начало исследования, включающее в себя обзор научно-методической литературы, разработка исследовательской программы, определение методологии, а также анализ существующих диагностических методик в области управления цифровыми ресурсами в образовании. Изучение накопленного в педагогической науке за последние годы материала по проблеме тактического управления цифровыми ресурсами в образовании.

Второй этап – опытно-экспериментальный (апрель 2024 года – январь 2025 года). Включает в себя проведение эксперимента, в том числе разработку необходимых ресурсов и программ, а также анализ и систематизацию полученных результатов через формирующие и контрольные этапы эксперимента.

Третий этап – заключительно-обобщающий (январь-май 2025 года). Завершение исследования, включающее в себя теоретическое осмысление результатов эксперимента, анализ статистических данных, обобщение и систематизацию результатов, а также подготовку диссертационных материалов и формулировку выводов.

Апробация результатов исследования. Основные результаты диссертационного исследования были представлены на заседании кафедры «Педагогики и психологии» Тольяттинского государственного университета.

Результаты исследования опубликованы на следующих научных мероприятиях:

– международная научно-практическая конференция «Цифровое общество: психологический и педагогический взгляд» (г. Саратов, 4 декабря 2023 г.), доклад: «Организация деятельности старших

дошкольников в Студии мультимедийной журналистики «ЖУРаф» посредством использования элементов STEAM-технологии»;

– студенческая научно-практическая конференция «Проблемы образования на современном этапе» (г. Тольятти, апрель 2024), тема доклада: «Педагогические основы стимулирования мотивации творческого саморазвития педагога»;

– научная публикация в сборнике «Современные тенденции в образовании: от теории к практике» (г. Тольятти, 2025), статья «Технологии автоматического распознавания образов в образовании».

Структура магистерской диссертации включает в себя введение, две главы, разбитые на 5 параграфов, заключение, список используемой литературы (39 источников) и приложения. Основной текст работы изложен на 80 страницах.

Глава 1 Теоретические основы проблемы тактического управления цифровыми технологиями в ДОО

1.1 Содержание понятий «тактическое управление» и «цифровые технологии» в ДОО

Тактическое управление рассматривается в трудах многих зарубежных и отечественных ученых, таких как Р. Аккоф, И. Ансоф, Г.Я. Киперман, в современных исследованиях М.М. Алексеевой, М.И. Бухалкова, А.И. Ильина и других. В учебнике М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури применительно к характеристикам стратегии и тактики отмечается: «Тактику разрабатывают в развитие стратегии... Тактика рассчитана на более короткий отрезок времени, чем стратегия. В то время как результаты стратегии не могут быть полностью обнаружены в течение нескольких лет, тактические результаты, как правило, проявляются очень быстро и легко соотносятся с конкретными действиями» [25, с.288].

О.С. Виханский, сравнивая тактическое и стратегическое управление, видит следующие главные их отличия в планировании: «тактическое планирование отражает изменения внутренней структуры предприятия, поиск путей эффективного использования ресурсов, стратегическое – отслеживает изменения во внешней среде, предусматривает плановые действия по созданию конкурентных преимуществ и барьеров, по адаптации к изменениям в окружении. В тактическом плане оценивается эффективность использования ресурсов, в стратегическом – быстрота и адекватность реагирования на изменения во внешней среде» [3, с.31].

Одной из основных характеристик тактического управления, по мнению большинства исследователей, является способность быстро реагировать на изменяющиеся условия и принимать эффективные решения в конкретных ситуациях. Тактическое управление включает в себя планирование, координацию и контроль оперативных действий в рамках

заданных целей и стратегических направлений организации и представляет собой модель системного управления. Тактическое управление позволяет эффективно использовать ресурсы, оптимизировать процессы и достигать поставленных целей в краткосрочной перспективе. Ведущие ученые выделяют ряд основных принципов тактического управления, включая гибкость, адаптивность, оперативность и направленность на конкретные результаты. В современных условиях быстро меняющейся экономической и социальной среды тактическое управление играет все более важную роль в обеспечении конкурентоспособности и устойчивости организаций.

В системе управления дошкольными образовательными организациями традиционно выделяются три взаимосвязанных уровня управления: стратегический, тактический и операционный. Согласно исследованиям последних лет (Е.С. Щербаков, О.Е. Пудовкина), особую значимость приобретает тактическое управление, выполняющее функцию связующего звена между стратегическим целеполаганием и операционной деятельностью.

Тактическое управление в дошкольной образовательной организации, как показал анализ практики работы детских садов АНО ДО «Планета детства «Лада» – это оперативное и гибкое управление, направленное на решение текущих задач и достижение краткосрочных целей, которые способствуют реализации стратегических ориентиров учреждения. Оно охватывает процессы организации, координации, мотивации и контроля деятельности педагогического персонала с учетом специфики дошкольного образования и текущих условий работы.

Особенности тактического управления в ДОО заключаются в ориентации на решение повседневных задач, таких как организация образовательного процесса, проведение мероприятий, взаимодействие с родителями, повышение квалификации педагогов.

В условиях нехватки кадров, высокой нагрузки на воспитателей и других вызовов тактическое управление должно быть гибким, чтобы быстро реагировать на изменения и находить эффективные решения.

Современные цифровые инструменты (мессенджеры, платформы для управления задачами, системы автоматического напоминания) позволяют оптимизировать процессы коммуникации, информирования и контроля, что особенно важно в условиях ограниченных ресурсов.

Тактическое управление в ДОО направлено на поддержку педагогического коллектива, создание условий для профессионального роста и мотивации педагогов, что напрямую влияет на качество образовательных услуг.

Хотя тактическое управление решает текущие задачи, оно должно быть согласовано с долгосрочными целями ДОО, такими как повышение конкурентоспособности, улучшение качества образования и внедрение инноваций.

Основные элементы тактического управления в ДОО заключаются в:

- организации работы педагогического коллектива: распределении обязанностей между воспитателями и узкими специалистами; планировании рабочего времени с учетом нагрузки и возможностей педагогов, использовании цифровых инструментов для оперативного информирования и координации;
- оперативном информировании: создание единой информационной платформы для своевременного оповещения о предстоящих событиях, изменениях в расписании и других важных вопросах; автоматические напоминания о сроках аттестации, участия в конкурсах, конференциях и других мероприятиях;
- мотивация и поддержка педагогов: создание условий для профессионального развития (обучение, участие в конкурсах, публикации); поощрение инициативности и активного участия в жизни

ДОО; использование цифровых технологий для упрощения рутинных задач и снижения нагрузки на руководителей и педагогов;

– контроль и обратная связь: регулярный мониторинг выполнения задач и достижения целей; систематизация информации об участии педагогов в профессиональных мероприятиях и их достижениях.

Также важным аспектом тактического управления является обучение педагогов работе с цифровыми технологиями. Педагоги должны быть грамотно подготовлены к интеграции цифровых технологий в образовательный процесс, чтобы максимально эффективно использовать их в своей работе.

Таким образом, тактическое управление в ДОО представляет собой оперативный и гибкий процесс, направленный на решение текущих задач и достижение краткосрочных целей, которые способствуют реализации стратегических ориентиров учреждения. Оно включает в себя планирование, организацию, контроль и коррекцию деятельности педагогического персонала, что позволяет эффективно использовать ресурсы, оптимизировать процессы и оперативно реагировать на изменения в условиях работы. Основными принципами тактического управления являются гибкость, адаптивность, оперативность и ориентация на конкретные результаты, что особенно важно в условиях высокой нагрузки на педагогов и нехватки кадров.

В контексте исследования «Тактическое управление педагогическим персоналом ДОО посредством цифровых технологий с целью повышения её конкурентоспособности», цифровые технологии рассматриваются как совокупность инструментов, платформ и методов, основанных на использовании информационно-коммуникационных технологий (далее ИКТ), которые применяются для оптимизации процессов управления, коммуникации, обучения и профессионального развития педагогического персонала в дошкольных образовательных организациях.

«Цифровые образовательные технологии – это инновационный способ

организации учебного процесса, основанный на использовании электронных систем, обеспечивающих наглядность. Целью применения цифровых технологий является повышение качества, эффективности учебного процесса, а также успешная социализация» [5].

Современные цифровые технологии охватывают широкий спектр инструментов для хранения, обработки и передачи данных, включая облачные сервисы, цифровые ресурсы информации, высокоскоростной интернет, а также популярные приложения для работы с текстами, графикой, таблицами, презентациями, видеомонтажом и другими возможностями. Кроме того, к ним относятся образовательные платформы, онлайн-курсы, интерактивные тренажеры, виртуальные учебные среды и программы для дистанционного обучения.

В последние годы использование цифровых технологий в дошкольном образовании значительно активизировалось, как показывает практика детских садов г. Тольятти. Особенно мощным стимулом для их внедрения стала пандемия, которая вынудила детей, родителей и педагогов перейти на дистанционные формы взаимодействия. В качестве основных каналов коммуникации использовались социальные сети, мессенджеры и другие онлайн-платформы. С одной стороны, это позволило расширить арсенал педагогических инструментов, а с другой – потребовало от всех участников образовательного процесса быстрого освоения новых навыков. Педагоги начали создавать обучающие видео, презентации, размещать их в облачных хранилищах для общего доступа, а также разрабатывать интерактивные задания на специализированных платформах, таких как LearningApps.org.

Успешность цифровизации образования во многом зависит от готовности педагогов и администрации образовательных учреждений к внедрению инноваций. При этом государство играет ключевую роль в создании условий для формирования и эффективного функционирования цифровой образовательной среды. Основой для этого процесса на государственном уровне является Указ Президента Российской Федерации от

7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». Согласно этому документу, в рамках национального проекта «Образование» необходимо обеспечить формирование современной и безопасной цифровой образовательной среды, которая гарантирует высокое качество и доступность образования на всех уровнях [32].

Уже сегодня современное дошкольное образование претерпевает ряд изменений, обусловленных внедрением инноваций, и адаптируется под новые требования.

Указ Президента России «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 г.» предусматривает в том числе:

- ускорение технологического развития Российской Федерации;
- увеличение количества организаций, осуществляющих технологические инновации;
- ускоренное внедрение цифровых технологий в экономике и социальной сфере.

В этих условиях перед работниками образования ставятся следующие задачи:

- создание современной и безопасной цифровой образовательной среды, обеспечивающей высокое качество и доступность образования всех видов и уровней;
- формирование системы непрерывного обновления работающими гражданами своих профессиональных знаний и приобретения ими новых профессиональных навыков, включая овладение компетенциями в области цифровой экономики всеми желающими;
- «обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования, вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования» [26].

Использование цифровых технологий в дошкольном образовании – один из актуальных шагов современности. Детский сад не остается в стороне от тенденций современного цифрового общества. В письме министерства образования РФ от 25 мая 2001 года N 753/23-16 говорится об использовании информационных цифровых технологий в дошкольных образовательных учреждениях в качестве средства преобразования «предметно-развивающей среды».

Исходя из вышесказанного, цифровизация дошкольных образовательных учреждений преследует две главные цели. Первая – это обеспечение качества образования посредством информационных технологий. Вторая – воспитание интеллектуальной, разносторонне развитой, креативной личности, и подготовка дошкольника к цифровым реалиям нашей сегодняшней действительности.

Исследования ученых Н.С. Крамаренко, А.Ю. Квашина, С.Д. Каракозова, А.Ю. Уварова, О.Б. Акимовой показали, что из-за ограниченности ресурсов и недостаточной цифровой грамотности работников образования цифровая трансформация затрагивает образовательные организации с опозданием и неравномерно, что реформы образования, проведенные в последние десятилетия, оказались мало результативными.

Для решения данной проблемы необходимо предоставить системную поддержку педагогам, включая профессиональное обучение и тренинги по использованию новых технологий в образовательной практике. Также важно создать специальные программы и методические рекомендации для преподавателей, чтобы они могли более эффективно внедрять технологии в свою работу.

Цифровые технологии играют важную роль в тактическом управлении ДОО, так как они позволяют:

- упростить коммуникацию: использование мессенджеров, чатов и платформ для обмена информацией делает процесс информирования более оперативным и удобным;
- автоматизировать рутинные задачи: напоминания о сроках, автоматическое формирование отчетов и другие функции снижают нагрузку на администрацию и педагогов;
- систематизировать информацию: единая база данных о достижениях педагогов, участии в мероприятиях и других активностях помогает администрации принимать обоснованные решения;
- повысить прозрачность информации: доступ к информации о планах, задачах и результатах работы делает процессы управления более открытыми и понятными для всех участников.

Таким образом, цифровые технологии становятся неотъемлемой частью тактического управления в ДОО. Они представляют собой совокупность инструментов, платформ и методов, основанных на использовании информационно-коммуникационных технологий, которые применяются для оптимизации процессов управления, коммуникации, обучения и профессионального развития педагогического персонала. Современные цифровые технологии, такие как облачные сервисы, образовательные платформы, мессенджеры и системы автоматизации, позволяют упростить коммуникацию, автоматизировать рутинные задачи, систематизировать информацию и повысить прозрачность управленческих процессов.

Внедрение цифровых технологий в тактическое управление ДОО способствует не только повышению эффективности работы педагогического коллектива, но и созданию условий для профессионального роста и мотивации педагогов. Это, в свою очередь, напрямую влияет на качество образовательных услуг и конкурентоспособность дошкольной образовательной организации. Однако успешность цифровизации зависит от готовности педагогов и администрации к внедрению инноваций, а также от

системной поддержки, включающей профессиональное обучение и создание методических рекомендаций.

Таким образом, тактическое управление, усиленное цифровыми технологиями, становится ключевым фактором повышения конкурентоспособности ДОО в условиях современной цифровой трансформации образования. Оно позволяет не только решать текущие задачи, но и создавать основу для долгосрочного развития учреждения, обеспечивая высокое качество образовательных услуг и адаптацию к вызовам цифровой эпохи.

1.2 Управленческие модели в ДОО

Управленческие модели в образовании представляют собой систему принципов, методов и инструментов, которые используются для организации, координации и контроля деятельности образовательного учреждения. В условиях дошкольного образования управленческие модели должны учитывать специфику работы с детьми дошкольного возраста, а также особенности взаимодействия с родителями и педагогическим коллективом.

Как было отмечено на Региональном форуме работников системы дошкольного образования «Управление качеством дошкольного образования в современных условиях» в Государственном автономном учреждении дополнительного образования Самарской области «Институт развития образования» (далее ГАУ ДПО Самарской области «Институт развития образования») в 2023 году: успешное управление дошкольным образовательными организациями во многом зависит от способности руководителя осознавать свои профессиональные цели, грамотно распределять время и ресурсы, а также постоянно работать над саморазвитием. Это требует разработки индивидуальных управленческих концепций, которые учитывают специфику учреждения и его задачи.

Современный руководитель ДОО, выбирая пути обновления педагогического процесса и повышения его эффективности, должен учитывать актуальные социальные тенденции, специфику региона, запросы родителей, интересы детей и профессиональный потенциал педагогов.

Основным элементом управления дошкольной образовательной организацией является его управленческая модель. Именно через неё осуществляется контроль за качеством образовательного процесса, что способствует профессиональному росту руководителя и соответствию учреждения государственным стандартам. Использование эффективной модели управления позволяет корректировать содержание и структуру системы управления, адаптируя её к изменяющимся требованиям и новым стандартам.

Для достижения высоких результатов в управлении ДОО необходимо определить модель управления, которая существует в образовательной организации, и разработать подходящие тактические этапы управления, которые будут соответствовать современным требованиям и стандартам. Существует несколько основных типов управленческих моделей, каждая из которых направлена на решение определённых задач.

Линейно-функциональная модель – это модель предполагает чёткое разделение обязанностей и функций между участниками образовательного процесса. Администрация выступает в роли инициатора изменений, а педагоги сохраняют определённую автономию. В рамках этой модели большое внимание уделяется консультированию педагогов и других участников процесса.

Преимущества: чёткая структура и распределение обязанностей.

Недостатки: возможен конфликт между административным контролем и профессиональной автономией педагогов. Кроме того, строгая иерархия может восприниматься сотрудниками как угроза их независимости.

Коллегиальная модель – в этой модели основой взаимодействия является профессиональное сотрудничество. Контроль за работой педагогов

осуществляется через методические объединения, а роль руководителя заключается в координации процессов.

Преимущества: коллективная ответственность и вовлечённость всех участников.

Недостатки: излишняя ориентация на предметные результаты, что может привести к недостаточному вниманию к индивидуальным потребностям сотрудников. Также процесс достижения консенсуса может занимать много времени.

Матричная организационная структура обладает комплексом значимых преимуществ, среди которых следует выделить четкую направленность на достижение проектных целей и удовлетворение потребностей заказчиков, что обеспечивает высокую эффективность реализации проектов. Данная система демонстрирует особую результативность в оперативном управлении текущей деятельностью, создавая благоприятные условия для вовлечения сотрудников в инновационную и творческую деятельность. Важным достоинством является гибкость в распределении ресурсов между параллельно реализуемыми проектами, что позволяет оперативно реагировать на изменяющиеся условия работы. Особенностью матричной структуры выступает четкое закрепление ответственности руководителей проектов, способствующее применению современных управленческих методик. Автономность проектных групп в рамках данной модели способствует развитию у сотрудников навыков самостоятельного принятия решений, одновременно обеспечивая быстрое реагирование на изменения требований заказчиков и условий реализации проектов.

Однако следует учитывать, что матричная структура имеет определенные ограничения и недостатки. На практике часто возникают сложности при определении приоритетов между различными проектами, что может привести к дестабилизации работы организации в целом. Характерной проблемой является размытость зон ответственности между функциональными подразделениями, усложняющая процесс управления.

Существенным риском представляется возможное снижение эффективности основной деятельности организации из-за длительного отвлечения персонала на выполнение проектных задач. Дополнительные трудности связаны с необходимостью адаптации сотрудников к работе в расширенных межфункциональных командах, что требует специальной подготовки. Кроме того, специфика матричной структуры создает потенциальную почву для возникновения конфликтов между руководителями направлений и проектными менеджерами, обусловленных двойной системой подчинения.

Выбор управленческой модели для ДОО должен основываться на специфике учреждения, его целях и ресурсах. Линейно-функциональная, коллегиальная, матричная модели имеют свои преимущества и недостатки, и их применение зависит от конкретных условий. Внедрение цифровых технологий может значительно повысить эффективность любой модели, упростив процессы коммуникации, контроля и профессионального развития педагогов. Таким образом, разработка и внедрение современной управленческой модели является ключевым фактором успешного функционирования дошкольного образовательного учреждения.

Как можно интегрировать информационные технологии как инструмент управления педагогическим персоналом в данные управленческие модели?

Цифровые технологии могут значительно улучшить эффективность всех моделей управления в ДОО. Рассмотрим, как это можно сделать для каждой из моделей.

Линейно-функциональная модель управления базируется на строгой иерархии и чётком распределении обязанностей. Внедрение цифровых технологий позволяет оптимизировать ключевые управленческие процессы, включая коммуникацию, контроль и исполнение задач, не нарушая при этом жёсткой организационной структуры.

Одним из эффективных инструментов в данной модели являются платформы для управления задачами, такие как Trello, Asana или

Microsoft To Do. Их применение способствует не только прозрачному распределению обязанностей между сотрудниками, но и обеспечивает системный мониторинг выполнения работ в установленные сроки. Дополнительным преимуществом выступает возможность автоматизации напоминаний через интеграцию с мессенджерами (Telegram, WhatsApp) или календарными сервисами (Google Calendar, Outlook), что минимизирует риски нарушения дедлайнов и способствует более эффективному тайм-менеджменту.

Важную роль играет также электронный документооборот, реализуемый через системы типа Google Drive или Microsoft SharePoint. Подобные решения не только упрощают доступ к корпоративной информации и снижают вероятность её утери, но и ускоряют процессы согласования за счёт централизованного хранения данных. Кроме того, цифровые технологии позволяют оптимизировать проведение совещаний: использование платформ для видеоконференций (Zoom, Microsoft Teams) сокращает временные затраты и обеспечивает участие сотрудников, территориально удалённых от места проведения мероприятия.

Коллегиальная модель управления, в отличие от линейно-функциональной, основывается на принципах профессионального сотрудничества и коллективной ответственности. В этом контексте цифровые инструменты способствуют усилению горизонтальных связей между участниками процесса, повышая прозрачность и эффективность совместной работы.

Так, платформы для совместной работы (Google Workspace, Microsoft 365) предоставляют возможности для синхронного редактирования документов, что не только упрощает взаимодействие между сотрудниками, но и стимулирует обмен профессиональными наработками. Аналогичным образом инструменты коллективного принятия решений (Doodle, Google Forms) позволяют формализовать процедуру голосования, обеспечивая учёт мнения всех заинтересованных сторон.

Отдельного внимания заслуживает создание электронных библиотек и баз знаний (Moodle, Google Sites), которые обеспечивают быстрый доступ к методическим материалам и способствуют систематизации накопленного опыта. Наконец, проведение дискуссий и рабочих встреч в онлайн-формате (Zoom, Microsoft Teams) снижает пространственно-временные барьеры, позволяя включать в процесс обсуждения сотрудников, которые не могут присутствовать очно.

Матричная организационная структура, объединяющая учебное и воспитательное направления, требует особых механизмов координации и высокой степени организационной гибкости. Как показывают исследования, цифровые технологии могут выступать эффективным инструментом оптимизации таких кросс-функциональных процессов [20].

Современные платформы для проектного управления (Trello, Asana, Microsoft Planner) демонстрируют особую эффективность в условиях матричной структуры. По данным исследования McKinsey 2023 года, их применение позволяет не только упростить процессы планирования, но и обеспечить необходимую прозрачность при распределении задач между различными функциональными направлениями [19].

Интеграция систем автоматизированных уведомлений (Telegram, WhatsApp, Google Calendar) решает критически важную задачу своевременного оповещения участников образовательного процесса. Исследование, проведённое Гарвардской школой бизнеса, подтверждает, что такие решения снижают вероятность пропуска значимых событий на 37%, одновременно улучшая индивидуальное планирование рабочего времени педагогов [8].

Особого внимания заслуживают аналитические инструменты (Google Sheets, Excel), позволяющие администрации принимать обоснованные управленческие решения. Цифровые платформы для непрерывного образования (Coursera, Udemy) приобретают особую актуальность в условиях кадрового дефицита. Согласно отчёту UNESCO в 2023 году, онлайн-форматы

повышения квалификации позволяют сохранить до 68% рабочего времени педагогов по сравнению с традиционными очными курсами [28].

Наконец, инструменты видеоконференцсвязи (Zoom, Microsoft Teams) трансформируют традиционные форматы взаимодействия. Исследование Стэнфордского университета в 2023 году свидетельствует, что гибридные форматы проведения педсоветов и родительских собраний не только экономят до 45% рабочего времени сотрудников, но и повышают вовлечённость участников на 28% по сравнению с исключительно очными мероприятиями [2].

Данные технологические решения в совокупности создают цифровую экосистему, способную обеспечить эффективное функционирование матричной модели управления в образовательных учреждениях

В настоящее время в сфере образования все более востребованной становится концепция «образование как услуга», что особенно актуально для дошкольных учреждений. Разработка эффективной системы управления детским садом должна основываться на стратегии обеспечения высоких стандартов обучения и воспитания, при этом традиционная линейно-функциональная модель постепенно трансформируется. Ей на смену приходит матричная система, которая способствует созданию сети специализированных подразделений, объединенных горизонтальными функциональными связями в рамках единой организационной структуры.

Управленческие модели в ДОО играют ключевую роль, как в организации работы педагогического коллектива, так и в достижении стратегических целей учреждения. Особое значение приобретает интеграция цифровых технологий в управленческие процессы, позволяющая повысить операционную эффективность, оптимизировать внутреннюю коммуникацию и создать благоприятные условия для профессионального роста педагогов. При этом выбор конкретной модели управления должен осуществляться с учетом специфики дошкольной организации, ее целевых ориентиров и

ресурсного потенциала, а также уровня готовности педагогического коллектива к организационным изменениям.

Такой комплексный подход обеспечивает плавный переход к современным формам управления, сочетающим организационную гибкость матричной структуры с технологическими возможностями цифровой среды, что в конечном итоге способствует повышению качества образовательных услуг в ДОО.

1.3 Конкурентоспособность как основа развития образовательной организации

Конкурентоспособность – это способность организации занимать лидирующие позиции на рынке, привлекать клиентов и обеспечивать высокое качество услуг. При развитии образовательной организации необходимо стремиться к созданию условий, которые позволят организации выделиться и завоевать доверие клиентов.

По мнению кандидата технических наук П.С. Завьялова, конкурентоспособность – это возможность эффективной хозяйственной деятельности и её практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка.

Кандидат экономических наук С.В. Царькова рассматривает конкурентоспособность как процесс осуществления управленческих, организационных, производственных и сбытовых функций.

«Понятие конкурентоспособности, по мнению известного исследователя М. Портер, которое разделяется большинством отечественных и зарубежных исследователей, представляет собой способность организации постоянно и поэтапно развиваться: на первом этапе первоначально добиваться конкурентного преимущества, изменяя основу, на которой осуществляется конкуренция, а на последующих этапах сохранять свое конкурентное преимущество, постоянно совершенствуя и модифицируя

своей рыночный продукт, способы его производства и другие факторы, причем так быстро, чтобы прямые конкуренты не смогли их догнать и перегнать. Совершенствование и обновление – это постоянный и непрерывный процесс, который позволяет создать и укреплять конкурентные преимущества» [35].

«Конкурентоспособность в трактовке Майкла Портера – способность промышленности постоянно развиваться и производить инновации, что определяет успех или неуспех в конкретных отраслях производства с учётом места страны в системе мирового хозяйства» [40].

Но сфера образования «производит» и предоставляет продукт нематериальный, у которого сложно обнаружить качество, так как для этого необходимо ответить на вопросы: что нужно измерять, когда измерять, чем измерять, кто будет измерять.

Конкурентоспособность – сложное и многогранное явление, которое отражает не столько различные аспекты деятельности образовательной организации, но прежде всего качество оказываемых образовательных услуг. Явление «конкурентоспособность», а также понятие, возникло вместе с формированием рынка образовательных услуг и обозначает преимущество организации перед другими аналогичными организациями в конкуренции [42].

Сегодня большинство ученых согласны в том, что конкурентоспособность образовательной организации можно обеспечить. Тогда возникают вопросы: кто в организации координирует эту деятельность, как определить конкурентоспособность образовательной организации, как управлять конкурентоспособностью образовательной организации?

Конкурентоспособность является фундаментом развития образовательной организации в современном мире. В условиях динамично меняющейся образовательной сферы, где появляются новые форматы обучения и возникают различные технологические решения, необходимо

обладать высоким уровнем конкурентоспособности для привлечения учащихся и обеспечения стабильного функционирования учреждения.

Одним из ключевых ориентиров для образовательных организаций является «обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования, вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования» [10].

Одним из основных факторов конкурентоспособности образовательной организации является качество образования. Это включает в себя современные методики обучения, актуальные программы, квалифицированных преподавателей, обладающих актуальными знаниями и навыками, а также эффективные системы контроля и оценки уровня освоения программы обучающимися. Реализация высокого качества образования предоставляет дошкольникам реальные возможности для развития и достижения успеха в современном обществе.

Важным аспектом конкурентоспособности является также наличие современной инфраструктуры и обновленного учебно-материального обеспечения. Современные технологии обучения, высокоскоростной доступ к интернету, актуальное программное обеспечение – все это открывает новые возможности для образования и позволяет создать комфортные условия для учащихся.

Наличие цифровых и мультимедийных технологий в дошкольной образовательной организации играет ключевую роль в повышении ее конкурентоспособности. В современном мире, где технологический прогресс проникает в каждую сферу нашей жизни, образовательная организация не может оставаться в стороне. Благодаря использованию цифровых и мультимедийных технологий, дошкольная образовательная организация может обеспечить более эффективное и современное обучение детей.

Постоянное развитие и инновационность также являются важными факторами конкурентоспособности. Образовательная организация должна быть готова принимать новые вызовы и внедрять новые технологии для

обеспечения актуальности образовательного процесса. Активное взаимодействие с общественными и деловыми структурами, проведение профильных мероприятий, использование современных образовательных платформ и онлайн-ресурсов способствуют развитию образовательной организации и повышению ее конкурентоспособности.

Кроме того, важным фактором конкурентоспособности является активность педагогического коллектива. Постоянное повышение уровня квалификации, разработка и внедрение новых образовательных программ, использование современных технологий – все это способствует привлечению внимания родителей и современных требований.

Одним из важных факторов, влияющих на конкурентоспособность образовательной организации является репутация. По данным мониторинга ГАУ ДПО Самарской области «Институт развития образования» (2022), 68% дошкольных образовательных организаций г. Тольятти демонстрируют устойчивую корреляцию между уровнем квалификации педагогов и родительским спросом.

Следующий фактор – это сетевое взаимодействие: наличие партнерств с другими образовательными организациями позволяет обеспечить учебно-методическую базу, обмен опытом и повышение качества образовательных услуг.

Опыт детского сада №201 «Волшебница» АНО ДО «Планета детства «Лада», отмеченного дипломом регионального конкурса «Детский сад года» в 2022 году, наглядно демонстрирует потенциал стратегически выстроенного сетевого взаимодействия для повышения качества дошкольного образования. В основе успешной практики учреждения лежит комплексная система партнерских отношений, охватывающая различные сферы социального взаимодействия.

Академическое сотрудничество с ведущими образовательными учреждениями региона – Тольяттинским государственным университетом и Тольяттинским социально-педагогическим колледжем - позволяет не только

актуализировать учебно-методическую базу, но и внедрять современные педагогические технологии, что подтверждается участием воспитателей в совместных исследовательских проектах и публикациями в сборниках научно-практических конференций. Особого внимания заслуживает производственное партнерство с АО «АвтоВАЗ», реализуемое через программу «АвтоВАЗ – детям», которая включает не только традиционные экскурсии, но и серию профессионально-ориентированных квестов, способствующих раннему формированию у воспитанников представлений о мире профессий.

Не менее значимым направлением является социальное взаимодействие с многофункциональным молодёжным центром «Шанс», позволяющее внедрять инклюзивные практики и оказывать комплексную поддержку семьям воспитанников. Особенностью данного сотрудничества стало создание системы сопровождения детей с особыми образовательными потребностями, получившей положительные отзывы родительского сообщества.

Отличительной чертой модели сетевого взаимодействия «Волшебницы» стало установление продуктивных отношений с медийными партнерами, включая радиохолдинг «Люди.ФМ» и телекомпанию «Лада-Медиа». Это сотрудничество способствует не только формированию позитивного имиджа учреждения, но и развитию медиаграмотности всех участников образовательного процесса, что особенно важно в условиях цифровой трансформации образования.

Третий важный фактор, влияющий на конкурентоспособность образовательной организации – это цена образования. Стоимость услуги является важным фактором при выборе образовательной организации. Важно найти баланс между высоким качеством и доступной ценой для клиентов.

Четвёртым фактором является соответствие материально-технической базы детского сада социальным вызовам, эпохе «цифровизации образования»

и использование современных образовательных технологий и ресурсов в обучении дошкольников.

Учитывая беспрецедентное развитие информационных технологий, важно грамотно использовать доступные цифровые ресурсы для обеспечения эффективного и высококачественного образования детей в детском саду. Необходимо продумать тактику управления педагогическим процессом с эффективным применением цифровых ресурсов и мультимедийных технологий. Такой подход позволит достичь лучших результатов в развитии детей и создании привлекательной образовательной среды для всех участников образовательного процесса.

Конкурентоспособность детского сада зависит от множества факторов и требует умелого управления со стороны руководителя и педагогического коллектива. Определение и поддержание высокой конкурентоспособности образовательной организации – задача, требующая системного подхода.

Во-первых, для определения конкурентоспособности детского сада необходимо рассмотреть его способность удовлетворять потребности и ожидания родителей. Это может включать в себя такие аспекты, как качество образовательной программы, наличие квалифицированных педагогов, индивидуальный подход к каждому ребенку, соответствие условий пребывания современным стандартам безопасности и комфорта.

Анализ анкетирования 200 родителей в Автозаводском районе Тольятти (проведенного нами в январе 2024 года) выявил следующие приоритеты:

- 78% респондентов отмечают важность квалификации педагогов;
- 65% акцентируют внимание на безопасности и комфорте среды;
- 82% ценят индивидуальный подход к ребенку.

Во-вторых, конкурентоспособность детского сада определяется его репутацией в сообществе и отношением общественности к данной образовательной организации. Родителей, посещающих детский сад, интересуют отзывы других родителей, мнение знакомых, доступность

информации о деятельности сада и его достижениях, что находится в свободном доступе на «Яндекс Картах», «Дубль ГИСе».

Управление конкурентоспособностью детского сада может быть основано на следующих принципах. Во-первых, важно проанализировать сильные и слабые стороны образовательной организации, чтобы определить области, требующие дополнительного улучшения и развития.

Во-вторых, необходимо активно работать над формированием и поддержкой имиджа детского сада в сообществе. Для этого следует устанавливать партнерские отношения с родителями и администрацией, участвовать в различных мероприятиях и проектах, которые помогут привлечь внимание общественности и позитивно отразятся на репутации сада.

Таким образом, определение и управление конкурентоспособностью детского сада – задача сложная, но важная для его успешной деятельности. Акцент на качестве образовательной программы, учебного процесса, педагогического коллектива, активное взаимодействие с родителями, а также, тактическое использование доступных цифровых ресурсов для обеспечения эффективного и высококачественного образования детей, помогут достичь высокой конкурентоспособности и оптимального развития детского сада.

Но, изучение теоретических предпосылок и анализ современного этапа развития системы образования позволяет выявить ряд противоречий между: стремлением дошкольной образовательной организации к повышению ее конкурентоспособности и недостаточностью разработанных управленческих и педагогических условий, способствующих этому; между возрастающим вниманием общества к повышению конкурентоспособности дошкольных образовательных организаций и их неготовностью адаптироваться к условиям конкурентной среды международного и российского рынка образовательных услуг.

Глава 2 Опытнo–экспериментальная работа по апробации цифровых технологий в тактическом управлении педагогическим персоналом ДОО

2.1 Определение уровня цифровой компетентности педагогов в знаниях и практическом применении цифровых технологий в профессиональной деятельности

Исследование уровня готовности педагогов к использованию цифровых технологий в данной работе подразумевает проведения комплекса диагностических методик, с помощью которых представляется возможным определить уровень:

- информационных и технологических компетенций;
- психологической готовности к использованию цифровых технологий в профессиональной деятельности.

А также необходимо выявить слабые места в организации управления педагогическим персоналом и трудности во взаимодействии в коллективе для создания цифрового инструмента, позволяющего руководителю эффективно организовать тактическое управление коллективом.

Информационные компетенции в работе педагога – это совокупность знаний, умений, навыков и личностных качеств, которые позволяют педагогу эффективно использовать информационные и цифровые технологии для решения образовательных задач, организации учебного процесса, взаимодействия с учащимися, коллегами и родителями, а также для самообразования и профессионального роста.

Технологические компетенции – это использование образовательных приложений и сервисов: знание и умение применять мобильные приложения, веб-сервисы и другие цифровые инструменты в своей работе.

Психологическая готовность к использованию цифровых технологий в профессиональной деятельности заключается в готовности педагогов

принять новые формы взаимодействия с руководящим составом и коллегами, организовывать свою профессиональную деятельность посредством цифровых инструментов.

Экспериментальная работа проводилась на базе д/с №201 «Волшебница» АНО ДО «Планета детства «Лада». В эксперименте приняли участие 23 педагога, среди которых были воспитатели разных квалификационных категорий, инструкторы по физической культуре, учителя-логопеды, педагоги по изобразительности, музыкальные руководители и педагог-психолог.

Цель педагогического эксперимента на констатирующем этапе заключалась в определении уровня компетентности педагогических кадров в овладении цифровыми технологиями и умениями применять их в своей работе.

Для констатирующего этапа педагогического эксперимента, направленного на определение уровня компетентности педагогических кадров в овладении цифровыми технологиями и умениях их применения в работе, применялись следующие методики:

- анкетирование «Цифровые технологии в профессиональной деятельности»;
- наблюдение за организацией тактического управления педагогическим коллективом администрацией детского сада с применением цифровых инструментов и технологий;
- опросник на основе «Модели Прохаско» [41].

Цель анкетирования «Цифровые технологии в профессиональной деятельности»: выявление уровня осведомленности педагогов о цифровых технологиях, определение их опыта использования в профессиональной деятельности.

Форма: опросник в Google Forms с закрытыми и открытыми вопросами.

Примеры вопросов (рисунок 1):

- Какие цифровые технологии вы используете в своей работе?

- Как часто вы применяете цифровые инструменты в образовательном процессе?
- Какие трудности возникают при использовании цифровых технологий?
- Насколько вы уверены в своих навыках работы с цифровыми инструментами?

Результаты анкетирования показали, что:

- 11 человек (48%) не используют в своей работе цифровые технологии;

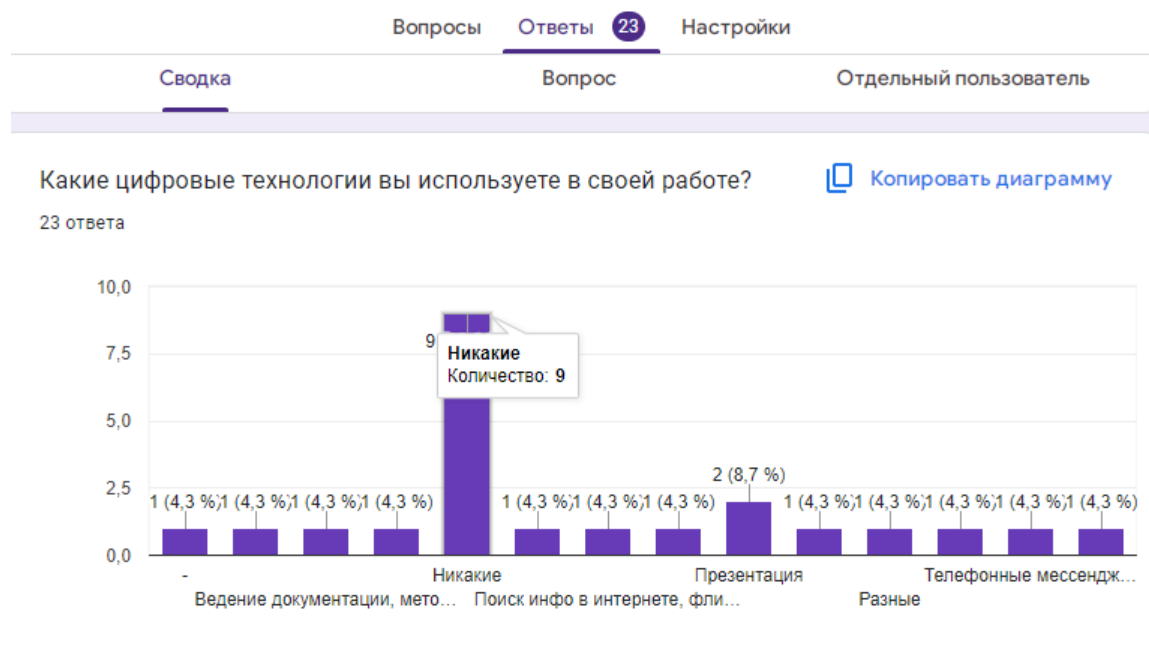


Рисунок 1 – Результаты опроса: «Какие цифровые технологии вы используете в своей работе?»

- 11 человек (48%) обозначили, что в образовательном процессе не используют цифровые инструменты (рисунок 2).

Как часто вы применяете цифровые инструменты в образовательном процессе?

[Копировать диаграмму](#)

23 ответа

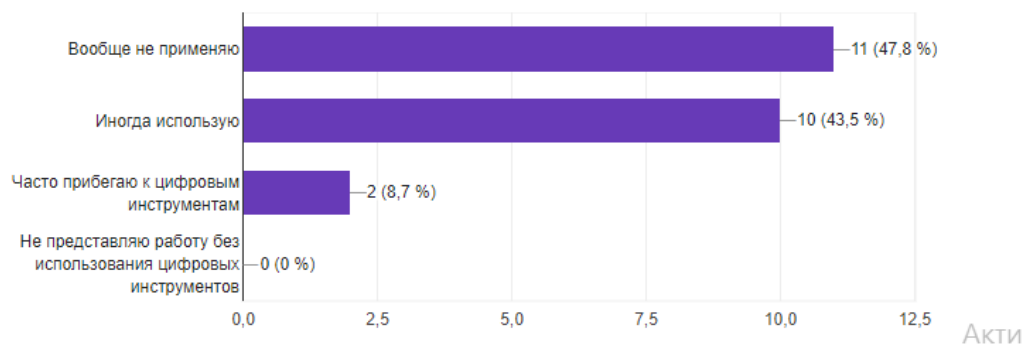


Рисунок 2 – Результаты опроса «Как часто вы применяете цифровые инструменты в образовательном процессе?»

На вопрос: «Какие трудности возникают при использовании цифровых технологий?» респонденты ответили следующим образом (рисунок 3):

Какие трудности возникают при использовании цифровых технологий?

23 ответа

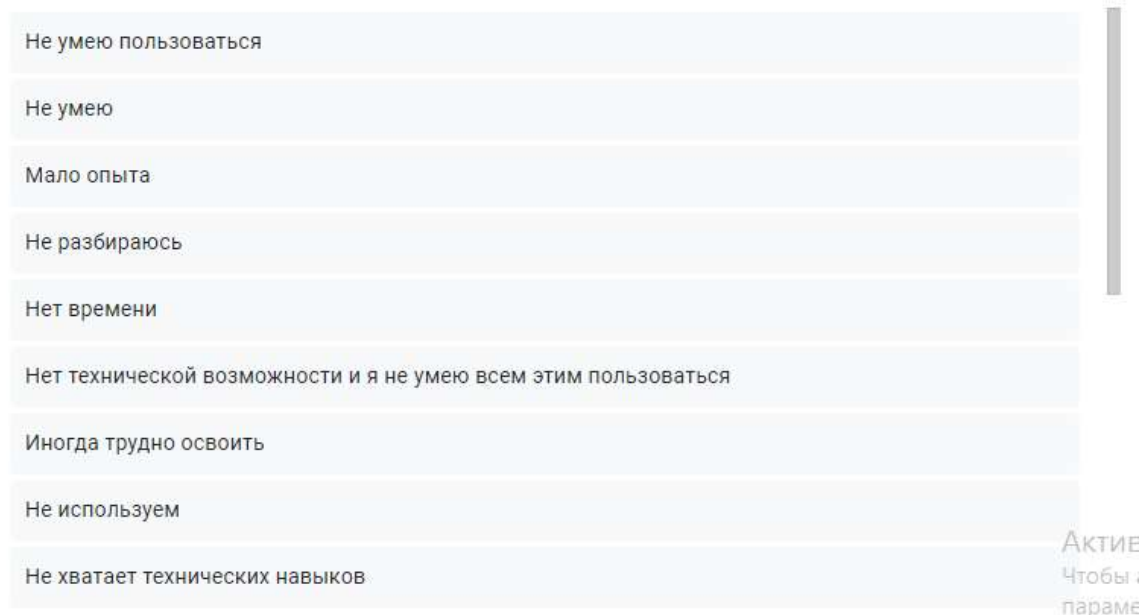


Рисунок 3 – Ответы на вопрос № 3

Любые
не умею пользоваться
Хотелось бы освоить программы, помогающие создавать методические продукты
Нет понимания, где и как их можно применять в работе
Не везде присутствует ит среда
Плохо владею цифровые инструментом
Признэентации, видеоролики
Сбой системы, не всегда могу этим пользоваться, мало знаний
Разные.

Рисунок 4 – Ответы на вопрос № 3 (продолжение)

На вопрос: «Насколько вы уверены в своих навыках в работе с цифровыми инструментами?» 52,2 % респондентов ответили: «Ничего не смыслю в этом», 47,8 % сказали, что «разбираются с самыми простыми инструментами», такими как презентации, развивающие игры и 0% из работников педагогического коллектива детского сада признались в том, что они уверенные пользователи цифровых ресурсов (рисунок 5).

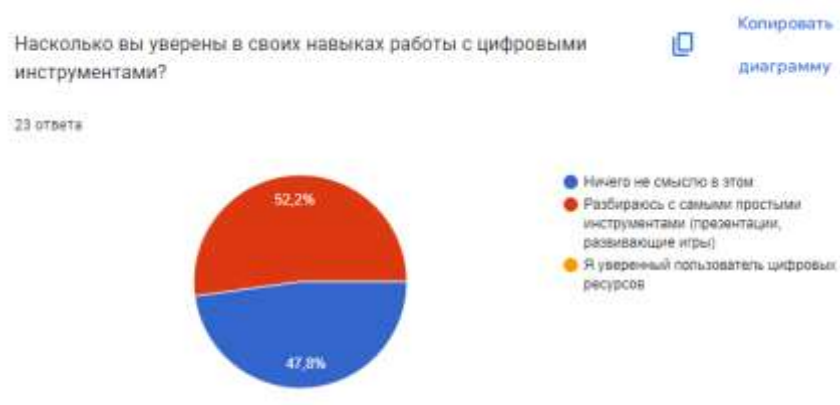


Рисунок 5 – Результаты опроса «Насколько вы уверены в своих навыках работы с цифровыми ресурсами?»

Исходя из результатов анкетирования, можно сделать выводы, что у педагогических работников детского сада низкий уровень знаний и практического применения цифровых технологий в профессиональной деятельности и недостаточная интеграция современных инструментов в образовательный процесс детского сада. Основные трудности, с которыми сталкиваются педагоги в использовании цифровых технологий, связаны с недостатком знаний и навыков работы с цифровыми инструментами. Респонденты отмечали отсутствие уверенности, сложности в освоении новых технологий и недостаток времени для их изучения.

Более половины опрошенных (52,2%) признались, что не разбираются в цифровых технологиях. Остальные 47,8% указали, что могут работать только с самыми простыми инструментами, такими как презентации или развивающие игры. Ни один из педагогов не считает себя уверенным пользователем цифровых ресурсов.

Использование цифровых технологий носит фрагментарный характер. Педагоги не имеют четкого понимания, как и зачем применять цифровые инструменты, что приводит к их низкой эффективности.

Результаты анкетирования показывают, что педагогический коллектив детского сада нуждается в обучении и поддержке в области цифровых технологий. Без этого невозможно эффективное внедрение современных инструментов в образовательный процесс и управленческую деятельность.

На данном этапе мы определили рекомендации для эффективного тактического управления коллективом детского сада № 201 «Волшебница»:

- проведение обучающих мероприятий: мастер-классов и тренингов по освоению цифровых технологий для педагогов;
- организация обучения с целью повышения квалификации педагогических работников по данной теме;
- внедрение в процесс управления простых и доступных инструментов: начать с использования базовых платформы Excel, которая не требуют глубоких технических знаний и чат-бота в

Telegram, который автоматически будет напоминать каждому участнику чата о предстоящих мероприятиях, о сроках обучения, конкурсов, конференций и вебинарах;

- создание методической поддержки: разработка инструкций, рекомендаций и примеров использования цифровых технологий в работе с цифровыми ресурсами;

- мотивация педагогов: поощрение активного использования цифровых инструментов через систему стимулирования (например, конкурсы, поощрения);

- постепенное внедрение: начать с малого – например, с использования цифровых инструментов для планирования и отчетности, а затем расширять их применение в образовательном процессе.

Эти меры помогут повысить уровень цифровой компетентности педагогического коллектива и сделать использование цифровых технологий более эффективными и системными в тактическом управлении педагогическим персоналом.

На следующем этапе нашего констатирующего эксперимента мы выяснили, насколько эффективно применяют цифровые технологии и инструменты в управленческой деятельности заведующий детским садом и заместители заведующего по воспитательной и методической работе (методисты).

Наблюдение длилось 3 месяца и велось по следующим направлениям:

- насколько широко используются цифровые ресурсы в управлении педагогическими работниками;

- какие цифровые инструменты и технологии применяются в организации управления педагогическим коллективом;

- какие вопросы решаются в коллективе посредством применения цифровых ресурсов;

- насколько эффективно использование цифровых ресурсов в данной работе.

Результаты исследования представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Результаты наблюдения за организацией тактического управления педагогическим коллективом администрацией детского сада с применением цифровых инструментов и технологий

Направление наблюдения	Заведующий детским садом	Заместители заведующего по воспитательной и методической работе (методисты)
Использование цифровых ресурсов в управлении педагогическими работниками	Использует мессенджеры (Viber, Telegram) для информирования о предстоящих событиях и изменениях в работе. Пишет в общем чате. Личное информирование через сообщения в директ, что занимает много времени.	Используют электронную почту и мессенджеры (Viber, Telegram) для рассылки методических материалов и планов.
Цифровые инструменты и технологии, применяемые в организации управления коллективом	Основные инструменты: смартфоны, айфоны и компьютеры для связи по электронной почте и мессенджерам Viber, Telegram. Нет системного использования специализированных платформ для информирования и хранения информации.	Не используют никаких цифровых инструментов для планирования мероприятий. Изредка используют Zoom для проведения онлайн-совещаний.
Вопросы, решаемые посредством цифровых ресурсов	Общие организационные вопросы: изменения в расписании, объявления о мероприятиях, срочные уведомления. Личные вопросы решаются через direct-сообщения.	Методические вопросы: рассылка учебных материалов, организация вебинаров.
Эффективность использования цифровых ресурсов	Низкая эффективность: отсутствие системности, дублирование информации, большие временные затраты на личное информирование. Нет интеграции с другими цифровыми инструментами.	Средняя эффективность: использование Zoom упрощает работу, но отсутствие единой платформы снижает удобство. Нет единой, доступной каждому педагогу, информационной базы, с графиками и сроками проведения обучения, педагогических советов, участия в конкурсах и другими важными событиями и мероприятиями.

По результатам наблюдения можно сделать выводы: заведующий детским садом ограничивается базовыми мессенджерами, что не позволяет эффективно систематизировать и организовывать управленческую деятельность. Личное информирование через direct-сообщения отнимает много времени и не способствует оперативности.

Заместители заведующего используют более разнообразные инструменты (Zoom), что повышает эффективность их работы, но отсутствие единой платформы для информирования и управления коллективом снижает общую продуктивность.

Для повышения эффективности управления педагогическим коллективом нами разработаны следующие рекомендации:

- внедрение единой платформы для управления на основе Excel и чат-бота в Telegram;
- обучение сотрудников административного аппарата работе с цифровыми инструментами для повышения эффективности;
- автоматизация рутинных процессов, таких как рассылка уведомлений.

Чтобы педагогическая деятельность вышла на новый, инновационный уровень, важно, чтобы сам педагог изменил свой подход к работе. Это касается его мотивации, ценностей, целей, установок, а также того, что его вдохновляет и интересует.

Для выявления уровня психологической готовности педагогов к использованию цифровых технологий в профессиональной деятельности, мы создали опросник на основе «Модели Прохаско» (Приложение А). Это модель стадий изменения поведения людей, созданная американскими психологами Джеймсом Прохаской, Карло ДиКлементе и Джоном Норкроссом.

Согласно этой модели, изменение поведения происходит через пять этапов:

- отсутствие интереса (предразмышление). На этом этапе человек не осознает проблему или не считает, что ее нужно решать. Он не видит причин для изменений и не готов к ним. Возможно, он отрицает наличие проблемы или оправдывает свое поведение;
- размышление. Здесь человек начинает задумываться о своем поведении и его последствиях. Он взвешивает плюсы и минусы изменений, но еще не может решиться на конкретные действия. Мысли о переменах появляются, но окончательного решения пока нет;
- планирование. На этом этапе человек принимает решение изменить поведение в ближайшем будущем. Он ищет информацию, советы и поддержку, которые помогут ему в этом. Также он может пробовать небольшие изменения или экспериментировать с новыми подходами;
- активные действия. На этом этапе человек начинает активно менять свое поведение и прикладывает усилия, чтобы закрепить новые привычки. Он использует различные методы, такие как самоконтроль, поощрения, напоминания или поиск альтернатив, чтобы справляться с трудностями;
- закрепление результата. На этом этапе человек уже добился определенных успехов и старается сохранить достигнутое. Он продолжает контролировать свое поведение, чтобы избежать возврата к старым привычкам. Также он может ставить перед собой новые цели, чтобы улучшить свою жизнь.

Опрос проходил при помощи цифровой платформы Google Forms. В нём приняли участие 27 человек, 24 из которых – педагогические сотрудники детского сада и 3 – члены административного аппарата (заведующий, методисты).

Из полученных диаграмм видно следующее:

1. Я не вижу необходимости в использовании цифровых технологий в своей работе:

 Копировать
диаграмму

27 ответов

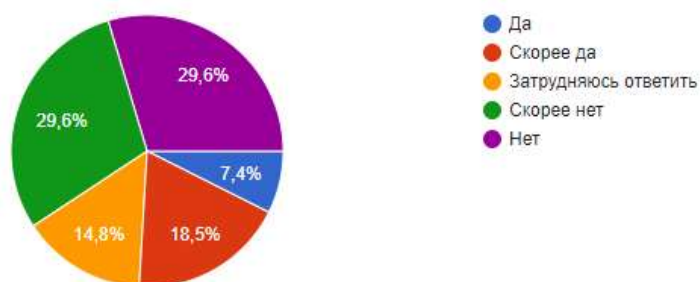
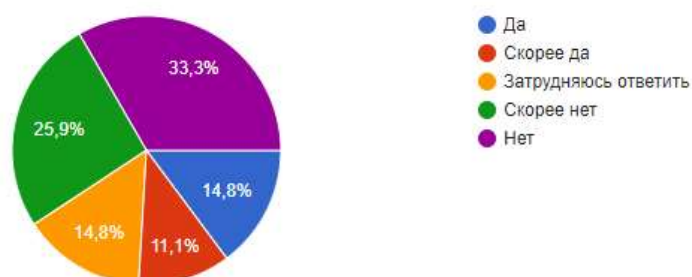


Рисунок 6 – Диаграмма ответов на вопрос № 1

2. Я не планирую осваивать новые цифровые инструменты в ближайшее время:

 Копировать
диаграмму

27 ответов



Актиг

Рисунок 7 – Диаграмма ответов на вопрос № 2

Из ответов на вопросы, определяющие уровень готовности педагогического коллектива к изменениям, мы видим, что большая часть коллектива – 59,2 % респондентов осознают, что существует необходимость в использовании цифровых технологий и готовы к изменениям.

Следующая диаграмма показывает, что большая часть педагогов не знает с чего начать работу по внедрению информационных технологий в свою профессиональную деятельность.

4. Я понимаю, что внедрение цифровых технологий может улучшить качество моей работы, но пока не знаю, с чего начать:

[Копировать
диаграмму](#)

27 ответов

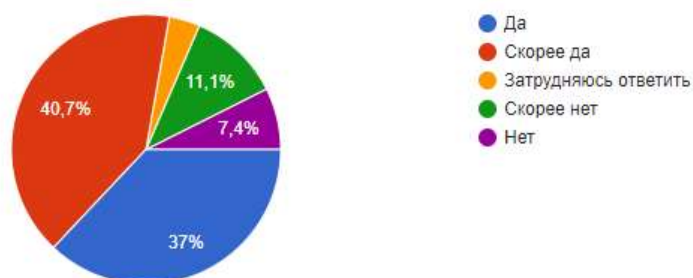


Рисунок 8 – Диаграмма ответов на вопрос № 4

Диаграмма, характеризующая стадию планирования изменений, показывают готовность к изучению информации о цифровых технологиях.

6. Я планирую начать использовать цифровые инструменты в ближайшие несколько месяцев:

[Копировать
диаграмму](#)

27 ответов

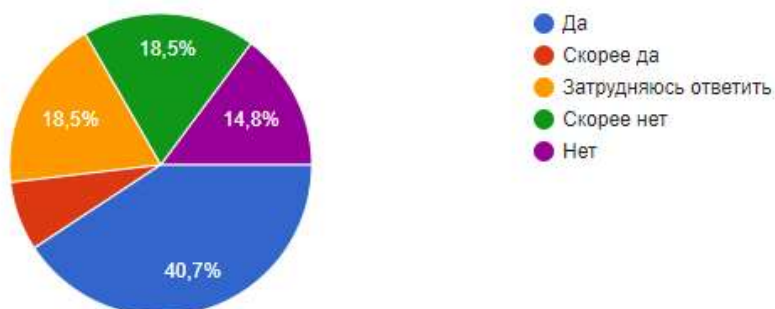


Рисунок 9 – Диаграмма ответов на вопрос № 6

Следующие диаграммы дают понять, что использовать цифровые технологии и применять их в работе не могут около 60 % респондентов.

8. Я активно осваиваю новые цифровые инструменты и применяю их в работе:



Копировать
диаграмму

27 ответов

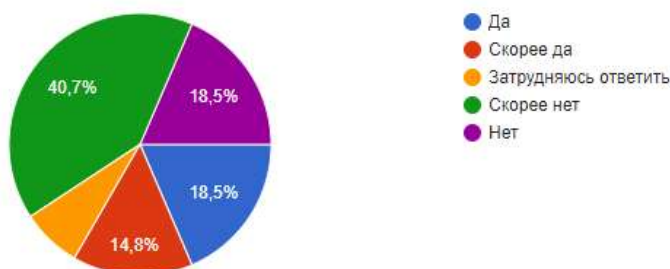


Рисунок 10 – Диаграмма ответов на вопрос № 8

9. Я регулярно использую цифровые технологии в своей работе и чувствую себя уверенно:



Копировать
диаграмму

27 ответов

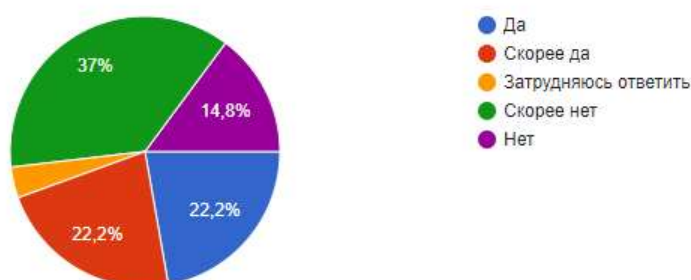


Рисунок 11 – Диаграмма ответов на вопрос № 9

Проведенный опросник позволил выявить уровень психологической готовности педагогического коллектива к внедрению цифровых технологий в профессиональную деятельность. Результаты показали, что большинство педагогов (59,2%) осознают необходимость изменений и находятся на стадии размышления или планирования. Они понимают, что цифровые технологии могут улучшить качество их работы, однако испытывают трудности в определении конкретных шагов для начала их использования.

Около 60% респондентов не готовы активно применять цифровые инструменты в своей работе, что указывает на недостаток знаний, навыков и

уверенности в использовании новых технологий. При этом часть педагогов уже начала изучать информацию о цифровых технологиях, что свидетельствует о переходе на стадию подготовки.

Тем не менее, лишь небольшой процент педагогов находится на стадии активных действий или закрепления результата, что подчеркивает необходимость системной поддержки и обучения для успешного внедрения цифровых технологий.

Таким образом, результаты исследования демонстрируют наличие значительного потенциала для цифровой трансформации управленческих процессов в ДОО, однако их успешная реализация требует системного подхода. Ключевыми условиями эффективного внедрения цифровых технологий выступают:

- поэтапность (от простых инструментов к сложным);
- непрерывность поддержки (тьюторство, методическое сопровождение);
- интеграция в реальные управленческие практики.

Как показал анализ, даже при ограниченных ресурсах целенаправленная работа по формированию цифровой культуры в коллективе позволяет преодолеть сопротивление изменениям и создать устойчивую основу для дальнейшего развития. Особое значение приобретает персонализация обучения с учетом возраста, уровня подготовки и профессиональных задач педагогов, что подтверждается динамикой роста цифровой грамотности на 65% среди ранее неактивных сотрудников. Эти выводы согласуются с исследованиями Н.Н. Новик и В.И. Колыхматова, подчеркивающими важность адаптивных моделей цифровизации в дошкольном образовании.

2.2 Подготовка педагогов к работе и внедрение цифровых технологий в управленческую деятельность ДОО

Современные тенденции цифровизации образования требуют от дошкольных образовательных организаций пересмотра подходов к управлению педагогическим персоналом. В условиях высокой конкуренции на рынке образовательных услуг эффективное использование цифровых технологий становится ключевым фактором повышения качества образования и привлекательности учреждения для родителей.

В данной главе представлены результаты формирующего эксперимента, проведенного на базе детского сада № 201 «Волшебница» АНО ДО «Планета детства «Лада» с участием 23 педагогов различной квалификации и 3 представителей администрации, что обеспечило репрезентативность выборки и возможность всесторонней оценки результатов. Исследование было направлено на разработку и апробацию модели тактического управления педагогическим персоналом с использованием цифровых технологий. Особое внимание уделено этапам подготовки педагогов, включая диагностику уровня цифровой компетентности, разработку обучающих программ и практическое внедрение цифровых инструментов в управленческие процессы.

Нами была разработана и предложена к внедрению в управленческую деятельность детского сада модель цифровизации тактического управления педагогическим персоналом ДОО, которая основана на четырёх взаимосвязанных этапах. Выбор именно такой модели обусловлен необходимостью комплексного подхода, учитывающего как организационные особенности дошкольного образования, так и специфику профессиональной деятельности педагогов.

Модель сочетает диагностический, подготовительный, внедренческий и мониторинговый этапы, что позволяет последовательно решать задачи цифровой трансформации управления. Такой подход обеспечивает не только

освоение педагогами новых технологий, но и их органичное включение в повседневную управленческую практику, создавая условия для устойчивого развития цифровой среды ДОО. Особое значение при разработке модели придавалось принципам адаптивности и персонализации, что особенно важно в условиях разнородного уровня цифровой грамотности педагогического коллектива.

Таблица 2 – Модель цифровизации тактического управления педагогическим персоналом ДОО

Цель: повышение конкурентоспособности ДОО через эффективное тактическое управление
Основные принципы модели: 1. Гибкость и адаптивность 2. Ориентация на краткосрочные результаты 3. Интеграция цифровых технологий 4. Персонализация подходов
Этапы цифровизации управления: 1. Диагностический этап (1 месяц): – проведение аудита управленческих процессов; – анкетирование педагогов для оценки уровня цифровой компетентности; – анализ технической инфраструктуры ДОО. 2. Подготовительный этап (2 месяца): – разработка трёхмодульной программы обучения; – создание методической базы; – формирование системы мотивации персонала. 3. Внедренческий этап (3 месяца): – поэтапное внедрение цифровых инструментов; – проведение обучающих мероприятий; – организация системы сопровождения. 4. Мониторинг и коррекция (1 месяц): – анализ эффективности внедрения – сбор обратной связи – оптимизация рабочих процессов
Ожидаемые результаты: 1. Повышение эффективности управления. 2. Снижение временных затрат на рутинные операции. 3. Рост цифровой компетентности педагогов. 4. Улучшение качества образовательных услуг. 5. Повышение конкурентоспособности ДОО.

Рассмотрим теоретические основы подготовки педагогов к цифровой трансформации и концепцию цифровой компетентности педагога.

Современные исследователи Н.Н. Новик, А.Ю. Уваров определяют цифровую компетентность педагога как интегративное качество, включающее:

- технические навыки – владение базовыми цифровыми инструментами;
- методическую грамотность – умение применять технологии в образовательном процессе;
- психологическую готовность к изменениям и инновациям;
- цифровую гигиену – понимание принципов безопасного использования технологий.

В контексте нашего исследования особую значимость приобретает работа В.И. Колыхматова, подчеркивающая необходимость поэтапного формирования цифровых компетенций с учетом индивидуальных особенностей педагогов [9].

Анализ литературы позволил выделить три ключевые модели профессиональной подготовки педагогов:

- каскадная модель – обучение проходит «сверху вниз» от администрации к педагогам;
- сетевая модель – создание профессиональных обучающих сообществ;
- индивидуализированная модель – персонифицированные траектории развития.

Для условий нашего эксперимента была выбрана комбинированная модель, сочетающая элементы всех трех подходов. Такой выбор обусловлен необходимостью учета разнородного уровня цифровой грамотности педагогического коллектива и обеспечения максимальной гибкости в процессе внедрения инноваций.

Формирующий эксперимент проводился в период с сентября 2024 по май 2025 года и включал четыре последовательных этапа, каждый из которых имел четко определенные цели, задачи и критерии эффективности.

Этапы проведения формирующего эксперимента и ожидаемые результаты представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Этапы проведения формирующего эксперимента и ожидаемые результаты

Этап	Сроки	Мероприятия	Критерии эффективности
Диагностический	1 мес.	Аудит процессов, анкетирование	Выявлено $\geq 85\%$ управленческих дефицитов
Подготовительный	2 мес.	Обучение администрации, тестирование инструментов	70% руководителей освоили базовые функции
Внедренческий	3 мес.	Поэтапное подключение педагогов	100% сотрудников используют ≥ 1 цифровых инструментов
Мониторинг и коррекция	1 мес.	Корректировка по обратной связи	Снижение времени на рутину на 30%

Для комплексной оценки использовались:

- анкетирование (опросник Google Forms);
- наблюдение за практикой использования цифровых инструментов;
- экспертные оценки администрации;
- контент-анализ продуктов цифровой деятельности педагогов;
- статистические методы обработки данных.

На основе всестороннего анализа данных, полученных в ходе констатирующего эксперимента, была разработана комплексная программа формирования цифровой компетентности педагогического коллектива. Особое значение имели зафиксированные в ходе наблюдений факты неэффективного использования технологического потенциала и выявленные администрацией ключевые "болевые точки" в управлении персоналом. При ее создании учитывались не только выявленные дефициты в цифровой грамотности педагогов, но и современные тенденции цифровой трансформации образования, что позволило создать действительно

эффективную систему профессионального развития, ориентированную на конкретные потребности данного образовательного учреждения.

Во-первых, программа была построена на принципе постепенности, предполагающем последовательное освоение цифровых компетенций от простого к сложному. Такой подход был выбран не случайно, поскольку результаты диагностики показали, что большинство педагогов (82,6%) имели низкий уровень цифровой грамотности. Следовательно, необходимо было начинать с элементарных навыков, создавая прочную основу для дальнейшего развития. Это позволило избежать перегрузки участников программы и обеспечить комфортный темп освоения новых технологий.

Во-вторых, ключевым принципом программы стала ее практикоориентированность. В отличие от традиционных теоретических курсов, обучение было организовано по принципу «обучение через действие». Такой выбор был обусловлен тем, что педагоги лучше усваивают материал, когда могут сразу применить полученные знания в своей профессиональной деятельности. Например, освоение облачных хранилищ происходило через реальную работу с документами группы.

Особое внимание в программе уделялось персонализации обучения. Учитывая значительный разброс в уровне подготовки и возрасте педагогов (от 23 до 58 лет), было необходимо разработать гибкую систему, позволяющую каждому участнику двигаться по индивидуальной траектории. Для этого, во-первых, проводилось предварительное тестирование, а во-вторых, предлагались различные уровни сложности заданий. Более того, для педагогов старшего возраста были предусмотрены дополнительные консультации и увеличенные сроки выполнения практических работ.

Наконец, программа включала систему мотивационной поддержки, что было особенно важно, учитывая выявленную на констатирующем этапе низкую мотивацию 43% педагогов. С одной стороны, использовались материальные стимулы (премии за успешное прохождение модулей), с другой – нематериальные (публичное признание достижений, размещение

фотографий «лидеров цифровизации» на доске почета). Кроме того, регулярно проводились встречи с педагогами, уже успешно использующими цифровые технологии, чей пример служил дополнительным стимулом для коллег.

Содержательно программа состояла из трех взаимосвязанных модулей, каждый из которых решал конкретные задачи. Базовый цифровой минимум был направлен на формирование фундаментальных навыков работы с компьютером и интернет-технологиями. В рамках этого модуля педагоги осваивали не только офисные приложения, но и основы кибербезопасности, что особенно важно в условиях роста киберугроз. При этом обучение строилось от простых действий (создание текстового документа) к более сложным (совместное редактирование файлов в облачном хранилище).

Второй модуль – профессиональные цифровые инструменты - имел ярко выраженную практическую направленность. Здесь акцент делался на тех технологиях, которые могли быть немедленно внедрены в образовательный процесс. Например, изучение интерактивных досок сопровождалось разработкой реальных занятий с их использованием, а освоение платформы Quizlet – созданием цифровых карточек для текущей работы с детьми. Важно отметить, что этот модуль предусматривал возможность выбора инструментов для изучения, что повышало мотивацию педагогов.

Третий модуль, посвященный управленческим технологиям, был ориентирован на оптимизацию рабочих процессов в ДОО. В его рамках особое внимание уделялось таким аспектам, как электронное планирование с помощью Trello, автоматизация отчетности через Google Forms и организация цифрового документооборота. Примечательно, что освоение этих технологий происходило параллельно с их реальным внедрением в управленческую практику детского сада, что позволяло сразу оценивать их эффективность. Этот подход способствовал не только повышению оперативности работы, но и формированию у педагогов цифровой

грамотности, необходимой в современных условиях. Характеристика содержательных модулей программы представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Характеристика содержательных модулей программы

Модуль программы	Целевая направленность	Ключевые компетенции	Используемые технологии	Формы оценки
Базовый цифровой минимум	Формирование фундаментальных навыков цифровой работы	Работа с офисными пакетами Облачные технологии Кибербезопасность	Google Docs/Sheets, Google Drive, Password-менеджеры	Практические задания Тестирование безопасности
Профессиональные инструменты	Оптимизация образовательного процесса	Создание цифрового контента Использование образовательных платформ Интерактивные технологии	LearningApps, Quizlet, Интерактивные доски	Разработка цифрового занятия Анализ кейсов
Управленческие технологии	Автоматизация управленческих процессов	Электронное планирование Цифровая отчетность Документооборот	Trello, Google Forms, Google - календарь	Внедрение в практику Эффективность процессов

Для реализации программы использовался комплекс разнообразных форм обучения, каждая из которых решала свои задачи. Очные мастер-классы, проводившиеся дважды в месяц, служили основой для формирования практических навыков. Вебинары с участием внешних экспертов давали возможность познакомиться с передовым опытом цифровизации образования. Практикумы в малых группах создавали условия для взаимообучения и обмена опытом. Дистанционные курсы обеспечивали гибкость обучения, позволяя педагогам осваивать материал в удобное время. Наконец, система наставничества помогала преодолеть психологические барьеры и обеспечивала индивидуальную поддержку.

Программа внедрения цифровых инструментов управления разрабатывалась как последовательный процесс, где каждый этап логически вытекал из предыдущего и создавал основу для последующего.

Начальным и принципиально важным этапом стала мотивационная работа, без которой любые технологические нововведения рисковали столкнуться с сопротивлением персонала. В течение месяца проводились стратегические сессии для администрации, где детально разбирались болевые точки текущей системы управления: дублирование функций, временные затраты на согласование документов, сложности контроля исполнения поручений. Особый акцент делался на демонстрации конкретных примеров из практики других ДОО, где автоматизация позволила решить аналогичные проблемы. Это создало важный психологический эффект - сотрудники увидели, что предлагаемые изменения не абстрактная «цифровизация», а инструменты решения их ежедневных трудностей.

После успешного завершения мотивационного этапа программа перешла в практическую фазу, начав с формирования у сотрудников базовых цифровых компетенций. Такой поэтапный подход был выбран не случайно - анализ исходного уровня подготовки персонала показал, что без создания общего технологического фундамента последующее внедрение сложных управленческих систем оказалось бы неэффективным. Разрыв в цифровой грамотности между сотрудниками составлял несколько порядков: если одни воспитатели свободно работали с облачными сервисами, то другие испытывали затруднения даже при создании простейших текстовых документов.

Цифровой минимум разрабатывался как комплексная система формирования базовых навыков, необходимых для повседневной работы в новых условиях. Основное внимание уделялось трем ключевым направлениям. Прежде всего, сотрудники осваивали работу с офисными приложениями, причем акцент делался не столько на технических аспектах, сколько на унификации документооборота. Воспитатели учились оформлять

планы занятий по единым стандартам, администрация – создавать шаблоны приказов, методисты – структурировать нормативные документы. Такой подход позволял сразу применять полученные знания в реальной рабочей практике.

Параллельно шло активное внедрение облачных технологий, которое начиналось с простейших операций – совместного редактирования протоколов педсоветов. Постепенно сотрудники переходили к более сложным задачам: организации доступа к документам с разными уровнями прав, созданию архивов методических материалов, настройке системы оповещений об изменениях в файлах. Особое значение придавалось вопросам кибербезопасности, учитывая работу с персональными данными воспитанников. Сотрудники изучали принципы создания надежных паролей, алгоритмы защиты конфиденциальной информации и порядок действий при подозрении на утечку данных.

Методика обучения строилась по принципу микрообучения – короткие двадцатиминутные сессии несколько раз в неделю позволяли сотрудникам осваивать новые навыки без отрыва от основной работы. Каждое занятие завершалось конкретным практическим заданием, непосредственно связанным с текущими обязанностями педагога или администратора. Такой подход обеспечивал немедленное применение полученных знаний на практике, что значительно повышало эффективность обучения.

Для поддержки сотрудников в период адаптации была создана система «цифровых тьюторов» – наиболее подготовленные в технологическом плане коллеги оказывали консультативную помощь, помогали решать текущие проблемы и собирали обратную связь для корректировки программы обучения. Через полтора месяца такой работы были достигнуты значимые результаты: абсолютно все сотрудники освоили базовые операции в текстовых редакторах, подавляющее большинство регулярно использовало облачные сервисы, а количество обращений за технической поддержкой сократилось втрое.

Эти достижения создали прочную основу для следующего этапа цифровой трансформации. Исчез психологический барьер перед новыми технологиями, сформировались базовые навыки коллективной работы в цифровой среде, появилось понимание логики автоматизированных процессов. Особенно важно, что сотрудники на собственном опыте убедились в практической пользе цифровых инструментов - от автоматического сохранения версий документов до мгновенного доступа к необходимым файлам с любого устройства. Такой положительный опыт стал лучшей мотивацией для дальнейшего освоения более сложных управленческих систем.

Следующим шагом стала автоматизация документооборота как наиболее рутинной и ресурсоемкой сферы. Выбор именно этого направления был обусловлен несколькими факторами: во-первых, работа с документами затрагивает всех сотрудников без исключения; во-вторых, результаты автоматизации здесь наиболее наглядны и быстро ощутимы. Внедрение облачных технологий совместной работы с документами (Google Workspace) началось с самых простых операций - создания и редактирования текстовых файлов, чтобы сотрудники могли постепенно адаптироваться к новым условиям.

Параллельно с этим шла работа по цифровизации системы управления задачами. После того как персонал освоил базовые функции облачного документооборота, стало возможным внедрение более сложного инструмента – Trello. Его подключение происходило поэтапно: сначала платформу начали использовать методисты для планирования общесадовских мероприятий, затем к системе подключили воспитателей для контроля выполнения текущих задач. Такой подход позволил избежать перегрузки сотрудников и дал время на адаптацию к каждому новому инструменту.

Заключительным этапом стало внедрение аналитических инструментов, что стало возможным только после накопления достаточного объема цифровых данных о работе коллектива. На этом этапе администрация

освоила Google Data Studio для визуализации ключевых показателей: своевременности выполнения задач, загруженности педагогов, эффективности методической работы. Важно отметить, что сбор данных не стал дополнительной нагрузкой для сотрудников – информация автоматически аккумулировалась из уже используемых систем (Google Docs, Trello).

Особенностью реализации программы стал принцип «обучающегося внедрения» – каждый новый инструмент сначала апробировался в одном направлении работы, анализировались возникающие трудности, и только затем масштабировался на всю организацию. Например, электронное планирование сначала тестировалось на процессе подготовки педсоветов, и лишь после отладки всех процедур было распространено на другие виды собраний. Такой подход позволил минимизировать риски и сделать переход на цифровые технологии максимально комфортным для персонала.

Ключевым фактором успеха стало постоянное сопровождение процесса внедрения: еженедельные консультации, «горячая линия» по техническим вопросам, регулярный сбор обратной связи для оперативной корректировки системы. Это обеспечило плавную интеграцию цифровых инструментов в повседневную управленческую практику без снижения качества текущей работы ДОО.

Методическое обеспечение программы базировалось на сочетании различных форм обучения, адаптированных под специфику управленческой деятельности. Практико-ориентированные занятия строились вокруг анализа реальных управленческих ситуаций и разработки цифровых решений для типовых задач оперативного управления. Индивидуальные консультации для административного персонала предусматривали углубленную работу по настройке и адаптации цифровых систем под конкретные управленческие потребности организации. Специальные тренинги были направлены на развитие компетенций цифрового взаимодействия, необходимых для

эффективной организации дистанционных форм управленческой коммуникации.

Таким образом, разработанная программа представляла собой целостную систему, учитывающую как современные требования к цифровой компетентности педагогов, так и конкретные условия работы в дошкольной образовательной организации. Комплексный подход к ее созданию, сочетающий теоретические основы и практическую направленность, позволил обеспечить высокую эффективность формирования цифровых навыков у педагогического коллектива.

Реализация программы позволила достичь значимых результатов в оптимизации управленческих процессов. В административном аспекте отмечается существенное сокращение временных затрат на оперативное управление при одновременном повышении точности и объективности контрольных процедур. Для педагогического персонала важнейшим результатом стало снижение бюрократической нагрузки и повышение прозрачности системы профессиональных требований. На институциональном уровне создана система цифрового мониторинга кадрового потенциала, обеспечивающая информационную основу для принятия управленческих решений.

Таким образом, представленная модель цифровизации управленческих процессов в дошкольной образовательной организации демонстрирует высокую эффективность в решении задач тактического управления педагогическим персоналом. Важнейшим условием успешной реализации программы является ее четкая ориентация на совершенствование именно управленческих аспектов деятельности, что отличает данный подход от традиционных моделей цифровизации, фокусирующихся преимущественно на образовательном процессе.

В ходе реализации программы цифровизации управленческих процессов в ДОО столкнулись с комплексом взаимосвязанных трудностей, потребовавших системного подхода к их преодолению. Наиболее

существенной оказалась проблема технического обеспечения - многие рабочие места педагогов были оснащены устаревшей компьютерной техникой, не позволявшей комфортно работать с современными облачными сервисами. Особенно остро это проявлялось в группах, где компьютеры использовались одновременно для ведения документации и проведения занятий с детьми. Решение нашлось через привлечение спонсорской помощи местного бизнес-сообщества и поэтапное обновление материально-технической базы в рамках выделенного бюджета.

Психологические барьеры у части педагогического коллектива, особенно у сотрудников предпенсионного возраста, проявлялись в устойчивом страхе перед новыми технологиями. Многие воспитатели открыто признавались, что боятся «что-то сломать» или «неправильно нажать». Для преодоления этих страхов была разработана система индивидуального сопровождения, где за каждым «неуверенным пользователем» закреплялся цифровой тьютор из числа более подготовленных коллег. Особое внимание уделялось созданию безопасной обучающей среды – все тренировочные задания выполнялись на тестовых документах, а любые ошибки рассматривались как естественный этап обучения. Постепенно, видя положительные примеры коллег и получая оперативную поддержку, даже самые скептически настроенные педагоги начали проявлять интерес к новым инструментам.

Организационные сложности, связанные с хронической нехваткой времени у воспитателей, потребовали пересмотра традиционных подходов к обучению. Жесткий график работы с детьми не оставлял возможностей для длительных обучающих сессий. Выходом стало внедрение системы микрообучения – коротких 15-20 минутных модулей, которые можно было освоить в перерывах между занятиями. Гибкий график проведения занятий, включая возможность дистанционного участия, видеоконсультации в вечернее время и «дежурство» цифровых тьюторов в течение дня, позволил каждому сотруднику найти удобный формат освоения новых технологий.

Дополнительным решением стало включение элементов цифровой грамотности в регулярные педсоветы и методические объединения.

Проведенный эксперимент наглядно продемонстрировал эффективность выбранной модели поэтапной цифровой трансформации. Важнейшим достижением стало создание целостной системы непрерывного цифрового развития персонала, органично встроенной в текущую работу учреждения. Апробированные формы обучения, сочетающие групповые практикумы, индивидуальное сопровождение и микрообучение, показали свою результативность в условиях реального дошкольного учреждения. Разработанная модель этапов овладения и практического применения сотрудниками детского сада цифровых технологий в профессиональной деятельности, включающий пошаговые инструкции, видеоуроки и шаблоны документов, стала ценным ресурсом для самостоятельного освоения цифровых инструментов.

Особую значимость имеет созданная в процессе реализации программы мотивационная среда, где цифровая активность педагогов получает признание и поддержку. Система «цифровых тьюторов», конкурсы профессионального мастерства, публичное признание достижений – все это сформировало новую культуру отношения к технологиям в коллективе.

Перспективы развития программы видятся в нескольких направлениях. В первую очередь – создание на базе ДОО центра цифровых компетенций, который мог бы стать ресурсной площадкой для других учреждений сети. Особенно важным представляется масштабирование опыта на другие дошкольные учреждения сети с учетом их специфики и возможностей.

Практическая ценность исследования заключается в демонстрации реализуемой модели цифровой трансформации, где акцент делается не на технических аспектах, а на развитии кадрового потенциала. Представленный опыт подтверждает, что даже при ограниченных ресурсах последовательная работа по подготовке персонала позволяет достичь значимых результатов в

оптимизации управленческих процессов дошкольной образовательной организации.

2.3 Анализ эффективности внедрения цифровых технологий в тактическое управление ДОО

Внедрение цифровых технологий в тактическое управление педагогическим персоналом дошкольной образовательной организации представило собой несложный, но многоступенчатый процесс, требующий системного подхода. На основе проведенного исследования и апробации цифровых инструментов в д/с № 201 «Волшебница» были выявлены ключевые направления и механизмы их интеграции в управленческую практику.

Во-первых, успешное внедрение цифровых технологий начинается с создания инфраструктуры, обеспечивающей их бесперебойное функционирование. В рамках эксперимента было проведено усиленное обновление материально-технической базы, включая оснащение нескольких рабочих мест педагогов современными компьютерами, созданию необходимых приложений в смартфонах и обеспечение стабильного доступа к высокоскоростному интернету. Это позволило устранить технические барьеры и создать условия для комфортной работы с цифровыми инструментами. Особое внимание уделялось выбору платформ, соответствующих потребностям ДОО, таких как Trello для управления задачами и чат-бот в Telegram для автоматизации напоминаний.

Во-вторых, важным этапом стало обучение педагогического персонала. Разработанная программа включала модули, направленные на формирование базовых цифровых компетенций, освоение профессиональных инструментов и управленческих технологий. Обучение проводилось в гибридном формате, сочетающем очные мастер-классы, вебинары и самостоятельное изучение материалов. Практико-ориентированный подход, основанный на принципе

«обучение через действие», позволил педагогам сразу применять полученные знания в своей работе. Например, освоение облачных сервисов происходило через совместное редактирование документов, а изучение Trello – через планирование реальных мероприятий.

В-третьих, внедрение цифровых технологий потребовало пересмотра существующих управленческих процессов. Были автоматизированы рутинные задачи, такие как составление отчетов, информирование о мероприятиях и контроль выполнения поручений. Это не только сократило временные затраты, но и повысило прозрачность управленческих решений. Например, использование Google Календаря для планирования мероприятий позволило избежать накладок, а чат-бот в Telegram обеспечил своевременное оповещение педагогов о важных событиях.

Особое внимание уделялось мотивации педагогов. Система поощрений, включая публичное признание достижений и материальные стимулы, способствовала повышению вовлеченности сотрудников. Кроме того, была создана сеть цифровых тьюторов из числа наиболее подготовленных педагогов, которые оказывали поддержку коллегам в освоении новых инструментов. Это не только ускорило процесс адаптации, но и укрепило командный дух.

Сравнительный анализ данных начального и контрольного анкетирования демонстрирует существенную положительную динамику в уровне цифровой компетентности педагогического коллектива. Если на констатирующем этапе исследования 82,6% педагогов демонстрировали низкий уровень цифровой грамотности, то после реализации программы цифровизации данный показатель сократился до 17,4%. Следовательно, можно констатировать значительное повышение технологической готовности сотрудников к использованию цифровых инструментов в профессиональной деятельности.

Во-первых, анализ технических навыков показал, что доля педагогов, уверенно работающих с базовыми цифровыми инструментами, увеличилась с

23% до 89%. В частности, 94% респондентов отметили свободное владение облачными сервисами для хранения и совместного редактирования документов, тогда как на начальном этапе лишь 12% сотрудников имели подобный опыт. Это свидетельствует об эффективности выбранной методики поэтапного освоения технологий.

Во-вторых, методическая грамотность в применении цифровых технологий в образовательном процессе продемонстрировала рост с 15% до 76%. Из этого следует, что практико-ориентированный подход к обучению позволил преодолеть разрыв между теоретическим знанием и практическим применением цифровых инструментов.

Психологическая готовность к инновациям, измеряемая по шкале технологической тревожности, улучшилась в среднем на 42%. Следовательно, система сопровождения и мотивационной поддержки доказала свою эффективность в преодолении психологических барьеров.

Особого внимания заслуживает динамика показателей цифровой гигиены. Доля педагогов, соблюдающих базовые правила кибербезопасности, возросла с 31% до 87%. Это проявляется в регулярной смене паролей (89%) и соблюдении правил работы с персональными данными воспитанников (93%). Из этого следует, что специальный модуль программы, посвященный вопросам цифровой безопасности, достиг своих образовательных целей.

Качественный анализ обратной связи дополнительно подтверждает положительную динамику. 84% педагогов отметили снижение временных затрат на выполнение рутинных операций, 79% – повышение удобства в организации рабочего процесса, 92% – рост уверенности при использовании цифровых технологий. Следовательно, можно сделать вывод о комплексном характере достигнутых результатов, затрагивающем как профессиональные, так и личностные аспекты цифровой компетентности.

Результаты повторного анкетирования убедительно свидетельствуют об эффективности реализованной модели цифровизации тактического

управления педагогическим персоналом ДОО. Полученные данные подтверждают, что сочетание поэтапного внедрения технологий, практико-ориентированного обучения и системы сопровождения позволяет достичь устойчивых положительных изменений в уровне цифровой компетентности педагогического коллектива.

Таким образом, гипотеза исследования о положительном влиянии цифровых технологий на тактическое управление педагогическим персоналом нашла свое подтверждение.

Реализация программы цифровизации тактического управления в д/с №201 «Волшебница» позволила получить значимые результаты, подтверждающие достижение поставленной цели исследования - разработки эффективных этапов управления педагогическим персоналом посредством цифровых технологий для повышения конкурентоспособности учреждения. Как видно из представленных на Рисунке 12 данных, сравнительный анализ показателей констатирующего (в 2023-2024 учебном году) и контрольного (в 2024-2025 учебном году) этапов демонстрирует устойчивую положительную динамику по всем исследуемым параметрам.

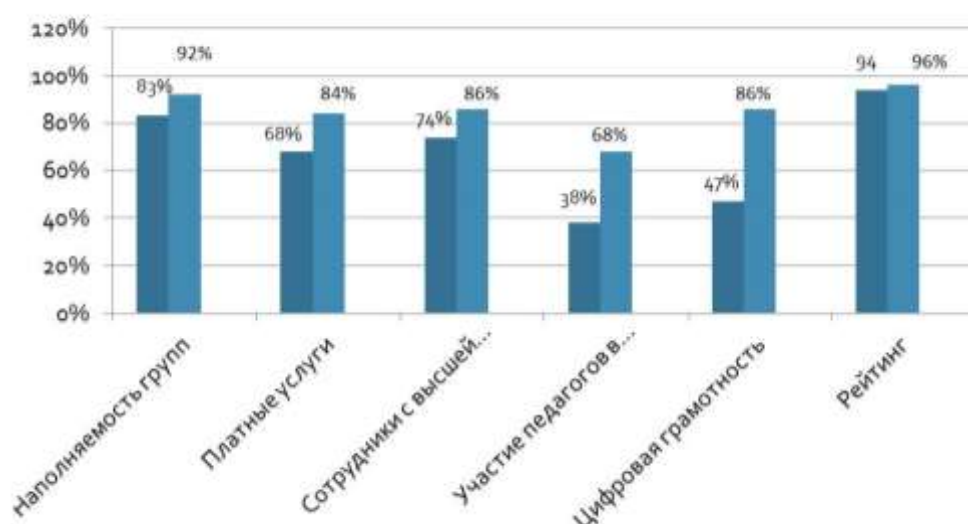


Рисунок 12 – Сравнительные количественные результаты констатирующего и контрольного этапов исследования за 2023-2024 и 2024-2025 учебные годы

Наиболее показательными являются изменения в уровне цифровой грамотности педагогического коллектива, что соответствует первой задаче исследования – определению исходного уровня компетентности педагогов. Если на начальном этапе лишь 23% воспитателей уверенно использовали цифровые инструменты в профессиональной деятельности, то после реализации программы этот показатель достиг 89%, что свидетельствует об эффективности разработанной системы подготовки кадров. Особенно важно отметить рост применения специализированных образовательных платформ с 8% до 68%, поскольку это напрямую связано с решением второй задачи исследования - формированием готовности педагогов к работе с цифровыми технологиями.

Анализ показателей управленческой эффективности, представленных на рисунке 2.3, подтверждает решение третьей задачи - разработки этапов тактического управления. Сокращение временных затрат на административные процедуры на 37% при одновременном повышении прозрачности контроля на 42% свидетельствует об успешной оптимизации управленческих процессов через внедрение цифровых инструментов. Эти изменения особенно значимы в контексте поставленной цели, так как позволили перераспределить ресурсы учреждения в пользу повышения качества образовательных услуг.

Динамика показателей конкурентоспособности, в частности рост наполняемости групп с 74% до 86% и увеличение участия педагогов в профессиональных конкурсах с 38% до 68%, наглядно демонстрирует достижение конечной цели исследования. Полученные данные подтверждают, что цифровизация тактического управления создает системный эффект, проявляющийся как во внутренних процессах учреждения, так и в его внешней привлекательности для родителей и профессионального сообщества.

Особого внимания заслуживает выявленная в ходе эксперимента взаимосвязь между уровнем цифровой компетентности педагогов и

качеством образовательных услуг. Как показывают данные, рост использования интерактивных образовательных ресурсов с 15% до 76% сопровождался повышением индекса удовлетворенности родителей на 18 процентных пунктов. Этот факт имеет принципиальное значение для подтверждения гипотезы исследования, поскольку свидетельствует о комплексном характере влияния цифровых технологий на конкурентоспособность ДОО.

Полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что реализация разработанной модели цифровизации тактического управления не только достигла поставленных в исследовании задач, но и создала устойчивую основу для дальнейшего развития учреждения в условиях цифровой трансформации образования. Особенно перспективными направлениями представляются углубление аналитической составляющей управления и расширение спектра дистанционных форматов взаимодействия, что может стать предметом последующих исследований в данной области.

Заключение

Проведенное исследование позволило подтвердить гипотезу о том, что эффективность тактического управления педагогическим персоналом ДОО может быть повышена за счет внедрения цифровых технологий. Во-первых, в работе было раскрыто содержание ключевых понятий, таких как «тактическое управление» и «цифровые технологии», что создало теоретическую основу для их практического применения. Тактическое управление было определено как оперативный и гибкий процесс, направленный на решение текущих задач и достижение краткосрочных целей, а цифровые технологии – как инструменты, обеспечивающие оптимизацию управленческих и образовательных процессов.

Во-вторых, исследование выявило необходимость формирования готовности педагогов к работе с цифровыми технологиями. Диагностика уровня цифровой компетентности показала, что большинство педагогов осознают важность изменений, но нуждаются в обучении и поддержке. Разработанная программа подготовки, включающая модули различного уровня сложности, позволила учесть индивидуальные потребности сотрудников и обеспечить поэтапное освоение новых инструментов.

В-третьих, была создана методическая база, включающая инструкции, шаблоны и рекомендации по использованию цифровых технологий. Это не только облегчило процесс внедрения, но и обеспечило его устойчивость. Практико-ориентированный подход, сочетающий теоретическое обучение с реальными задачами, доказал свою эффективность.

В исследовании были разработаны этапы тактического управления цифровыми технологиями в ДОО. Начальный этап включал диагностику и подготовку инфраструктуры, за которым следовало обучение персонала и апробация инструментов. Заключительный этап предполагал масштабирование успешных практик и мониторинг результатов. Такая

последовательность обеспечила плавную интеграцию цифровых технологий в управленческую практику.

Таким образом, гипотеза исследования подтвердилась: внедрение цифровых технологий действительно способствует повышению эффективности тактического управления, улучшению качества образовательных услуг и росту конкурентоспособности ДОО. Перспективы дальнейших исследований связаны с углубленным изучением долгосрочного эффекта цифровизации, а также разработкой специализированных инструментов для дошкольного образования. Полученные результаты могут быть полезны администрации ДОО, заинтересованной в оптимизации управленческих процессов и повышении профессионального уровня педагогического коллектива.

Перспективы дальнейших исследований могут быть связаны с разработкой и апробацией конкретных цифровых инструментов, а также с изучением долгосрочного эффекта от их внедрения в образовательную практику.

Список используемой литературы

1. Бабенко С. В. Комплексная информатизация дошкольного образовательного учреждения: методические рекомендации. Сатка, 2012. 43 с.
2. Баранников К. А., Ананин Д. П., Стрикун Н. Г., Алканова О. Н., Байзаров А. Е. Гибридное обучение: российская и зарубежная практика // Вопросы образования. 2023. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gibridnoe-obuchenie-rossiyskaya-i-zarubezhnaya-praktika> (дата обращения: 22.05.2025).
3. Виханский О. С. Стратегическое управление. М. : Гардарики. 1998. 292 с.
4. Вишневская Г. В. Технологический подход в педагогическом процессе высшей профессиональной школы // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского, 2018. №6 (10). С. 235-239.
5. Деулина Л. А. Эффективность и конкурентоспособность дошкольной образовательной организации в современных условиях // Молодой ученый, 2015. № 22 (102). С. 384-386.
6. Евдокимова М. В. Понятие управления и педагогического менеджмента. 2003. 267 с.
7. Заренков В. А. Управление проектами. М. : Издательство АСВ, 2009. 308 с.
8. Козюбро Т. И., Костенко Е. В. Основные достоинства и недостатки Гарвардской школы стратегического планирования // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. № 2-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-dostoinstva-i-nedostatki-garvardskoy-shkoly-strategicheskogo-planirovaniya-swot-analiz> (дата обращения: 22.05.2025).

9. Колыхматов В. И. Новые возможности и обучающие ресурсы цифровой образовательной среды: учеб-метод. пособие. СПб. : ГАОУ ДПО «ЛОИРО», 2020. 157 с.
10. Львов Л. В. Педагогический менеджмент: учебное пособие. Челябинск : ЧГАУ, ЮУНОЦ РАО, 2008. 178 с.
11. Лебедев О. Е. Модернизация управления образованием: перспективы и проблемы: Методическое пособие для самоанализа управленческих проблем. СПб. : СПбАППО, 2006. 96 с.
12. Лебедева Т. Е., Шевченко С. М. Повышение качества подготовки специалиста // Профессиональное образование. Столица, 2009. № 12. С. 30-31.
13. Мерзликин А. Ю. Матричная структура управления как основа системы инновационного управления образовательной организацией // Молодой ученый, 2016. №12. С. 1355-1359. URL: <https://moluch.ru/archive/116/31433/> (дата обращения: 16.05.2025).
14. Мескон М. И. Основы менеджмента: Пер.с 1нгл. М. : Дело, 2001. 800 с.
15. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (паспорт утвержден решением президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектом от 24.12.2018, протокол №16).
16. Национальный проект «Образование» (паспорт утвержден решением президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектом от 24.12.2018 г.).
17. Новик Н. Н. Организация цифровой среды в детском саду: учебно-методическое пособие. Казань : Казан. ун-т, 2022. 87 с.
18. Панькова Г. Н. Цифровой детский сад – эффективный вектор развивающего обучения детей с ОВЗ // Инновационная наука. 2021. № 9–1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoy-detskiy-sad-effektivnyy-vektor-razvivayuschego-obucheniya-detey-s-ovz> (дата обращения: 14.01.2024).

19. Петрова Л. А., Бадеева Е. А., Малахова Ю. В. Конвергенция ключевых цифровых технологий в бизнес-практике // ЭТАП, 2024. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konvergentsiya-klyuchevykh-tsifrovyyh-tehnologiy-v-biznes-praktike> (дата обращения: 22.05.2025).
20. Подушкина Т. Л., Коваленко Е. Г., Якимова О. Ю. Социология управления: учебное пособие. М. : Академия Естествознания, 2013. 569 с.
21. Портер М. Международная конкуренция. М. : Издательство «Международные отношения», 1993. 895 с.
22. Постановление Правительства Российской Федерации от 18.04.2016 г. № 317 «О реализации национальной технологической инициативы».
23. Поташник М. М. Качество образования: проблемы и технологии. М. : Российская академия образования, 2002. 352 с.
24. Приказ министерства образования и науки Российской Федерации от 17 октября 2013 г. № 1155 «Об утверждении Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования».
25. Приоритетный проект «Современная цифровая образовательная среда в Российской Федерации» (паспорт утвержден решением президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам, протокол от 25.10.2016, №9).
26. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 02.12.2015 № 2471-р «Об утверждении Концепции информационной безопасности детей».
27. Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 – 2030 годы (утв. Указом Президента Российской Федерации от 09.05.2017 №203).
28. Сувилова А. Ю., Лесин С. М., Шевелева Н. Н., Антонов Н. В. Международный опыт трансформации системы повышения квалификации в условиях цифровизации // Вестник РУДН. Серия: Информатизация образования. 2023. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe->

sostoyanie-i-perspektivy-modelirovaniya-tsifrovyyh-professionalnyh-prostranstv-v-biznese-i-obrazovanii (дата обращения: 22.05.2025).

29. Репин В. Органайзер проекта оптимизации кросс-функционального бизнес-процесса. 2025. URL: // https://www.businessstudio.ru/articles/article/organayzer_proekta_optimizatsii_kross_funktsionaln/ (дата обращения 20.05.2025).

30. Трошкина Т. Н. Понятие и структура образовательного правоотношения // Реформы и право. 2011. № 3. 45 с.

31. Указ Президента Российской Федерации от 19.07.2018г. №444 О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024г.

32. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 года № 474 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [Электронный ресурс] : Электронный фонд правовой и нормативно-технической информации. URL: <https://docs.cntd.ru/document/557309575> (дата обращения: 13.01.2025).

33. Федеральный закон от 29.12.2010 № 436-ФЗ «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию».

34. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 17.06.2019) «Об образовании в Российской Федерации», Ст. 16.

35. Филькевич И. А., Платонова Е. Д., Мкртчян Д. Г. Теоретико-методологические подходы к повышению конкурентоспособности образовательных организаций // Вестник евразийской науки. 2018. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskie-podhody-k-povysheniyu-konkurentosposobnosti-obrazovatelnyh-organizatsiy> (дата обращения: 23.05.2025).

36. Щербаков Е. С., Пудовкина О. Е., Симонов А. В. Формирование оперативно-тактической компетенции курсантов военного вуза в процессе обучения на основе применения современных информационных технологий // Концепт. 2024. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-operativno-takticheskoy-kompetentsii-kursantov-voennogo-vuza-v-protsesse-obucheniya-na-osnove-primeneniya-sovremennykh-informatsionnykh-tehnologiy>

operativno-takticheskoy-kompetentsii-kursantov-voennogo-vuza-v-protsesse-obucheniya-na-osnove-primeneniya-sovremennyh (дата обращения: 23.05.2025).

37. Электронный фонд правовой и нормативно-технической информации [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/557309575> (дата обращения: 13.01.2025).

38. Bloom N., Han R. & Liang J. Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature* 630. 2024. P. 920–925. URL: <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2> (дата обращения 20.05.2025)

39. Pelegrín A. O., Bronfman S. V. The digital revolution in management education [Электронный ресурс]. URL: <https://www.globalfocus-magazine.com/the-digital-revolution-in-management-education/> (accessed 4 April 2022).

40. Porter M. E. Clusters and the New Economics of Competition. // *Harvard Business Review*, November-December, 1998. pp. 77-90.

41. Prochaska J. O., DiClemente C. C. Stages and processes of self-change in smoking: Toward an integrative model of change // *J. Consult. Clin. Psychol.* 1983. N5. P. 390–395.

42. Regional Clusters in Europe. / Observatory of European SMEs, № 3, 2002. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2002. pp. 66.

Приложение А

Опросник для выявления готовности педагогического коллектива к инновационным изменениям

Инструкция: пожалуйста, ознакомьтесь с утверждениями и выберите тот вариант ответа, который наиболее точно отражает ваше текущее состояние и отношение к внедрению инноваций (цифровых технологий) в профессиональную деятельность.

Стадия предразмышления (отсутствие готовности к изменениям).

1. Я не вижу необходимости в использовании цифровых технологий в своей работе:

- да;
- скорее да;
- затрудняюсь ответить;
- скорее нет;
- нет.

2. Я не планирую осваивать новые цифровые инструменты в ближайшее время:

- да;
- скорее да;
- затрудняюсь ответить;
- скорее нет;
- нет.

Стадия размышления (осознание необходимости изменений).

1. Я задумываюсь о том, что цифровые технологии могут быть полезны в моей работе:

- да;
- скорее да;
- затрудняюсь ответить;
- скорее нет;

Продолжение Приложения А

– нет.

2. Я понимаю, что внедрение цифровых технологий может улучшить качество моей работы, но пока не знаю, с чего начать:

– да;

– скорее да;

– затрудняюсь ответить;

– скорее нет;

– нет.

Стадия подготовки (планирование изменений)

1. Я уже изучаю информацию о цифровых технологиях, которые можно использовать в работе:

– да;

– скорее да;

– затрудняюсь ответить;

– скорее нет;

– нет.

2. Я планирую начать использовать цифровые инструменты в ближайшие несколько месяцев:

– да;

– скорее да;

– затрудняюсь ответить;

– скорее нет;

– нет.

Стадия действия (активное внедрение изменений).

1. Я уже начал(а) использовать цифровые технологии в своей профессиональной деятельности:

– да;

– скорее да;

Продолжение Приложения А

- затрудняюсь ответить;
- скорее нет;
- нет.

2. Я активно осваиваю новые цифровые инструменты и применяю их в работе:

- да;
- скорее да;
- затрудняюсь ответить;
- скорее нет;
- нет.

Стадия поддержания (закрепление изменений)

1. Я регулярно использую цифровые технологии в своей работе и чувствую себя уверенно:

- да;
- скорее да;
- затрудняюсь ответить;
- скорее нет;
- нет.

2. Я продолжаю развивать свои навыки работы с цифровыми инструментами и ищу новые возможности для их применения:

- да;
- скорее да;
- затрудняюсь ответить;
- скорее нет;
- нет.

Стадия рецидива (возврат к старым привычкам)

1. Я пробовал(а) использовать цифровые технологии, но столкнулся(лась) с трудностями и временно прекратил(а) их применение:

Продолжение Приложения А

- да;
- скорее да;
- затрудняюсь ответить;
- скорее нет;
- нет.

2. Я чувствую, что мне проще вернуться к привычным методам работы, чем продолжать использовать цифровые инструменты:

- да;
- скорее да;
- затрудняюсь ответить;
- скорее нет;
- нет.

Интерпретация результатов.

Если большинство баллов сосредоточено на одной стадии, это указывает на текущий этап готовности педагога к изменениям.

Если баллы распределены между несколькими стадиями, это может свидетельствовать о переходном этапе.

Приложение Б

Методика экспертной оценки уровня цифровой компетентности педагогов

Цель оценки: определить степень владения педагогами цифровыми инструментами, их готовность к внедрению технологий в профессиональную деятельность и эффективность использования цифровых ресурсов в управленческих и образовательных процессах.

Критерии оценки: экспертная оценка проводится по 5-балльной шкале (1 – минимальный уровень, 5 – максимальный) по следующим критериям:

1. Техническая грамотность:

- уверенное использование базовых цифровых инструментов (офисные приложения, мессенджеры, облачные сервисы);
- навыки работы с профильными образовательными платформами (Moodle, LearningApps, интерактивные доски и др.).

2. Методическая интеграция:

- применение цифровых технологий в образовательном процессе (разработка цифровых материалов, использование интерактивных форм работы с детьми);
- эффективность включения цифровых инструментов в педагогическую практику.

3. Управленческая эффективность:

- использование цифровых систем для планирования, отчетности и коммуникации (Trello, Google Docs, электронный документооборот);
- своевременность и качество выполнения задач в цифровой среде.

4. Психологическая готовность к изменениям:

- мотивация к освоению новых технологий;
- адаптивность к цифровым инновациям, отсутствие сопротивления.

5. Кибербезопасность и цифровая гигиена:

- соблюдение правил работы с персональными данными;

Продолжение Приложения Б

– использование безопасных методов хранения и передачи информации.

Методы сбора данных.

Наблюдение – фиксация частоты и качества использования цифровых инструментов в работе.

Анализ цифровых продуктов – оценка созданных педагогами материалов (презентаций, интерактивных заданий, отчетов).

Интервью/анкетирование – выявление субъективного отношения педагогов к цифровым технологиям.

Контрольные задания – выполнение практических кейсов (например, создание цифрового плана занятия, работа с Trello).

Таблица Б 4 – Шкала оценки уровня компетентности

Балл	Уровень компетентности	Характеристика
1	Начальный	Практически не использует цифровые инструменты, требуется постоянная помощь.
2	Базовый	Использует простые технологии с подсказками, низкая самостоятельность.
3	Средний	Применяет цифровые инструменты в стандартных ситуациях, но с ограниченной эффективностью.
4	Выше среднего	Активно использует технологии, может адаптировать их под свои задачи.
5	Высокий	Свободно владеет цифровыми инструментами, внедряет инновации в работу.

Обработка результатов:

- подсчет среднего балла по каждому критерию;
- определение общего уровня цифровой компетентности педагога;
- разработка индивидуальных рекомендаций по развитию цифровых навыков.