

## ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ ЗА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОЦЕССОМ ДИРЕКТОРОМ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**Ширбачеева Гулчехра Шакировна**

PhD, заведующая кафедрой “Педагогика и психология дошкольного образования”  
Ташкентского государственного педагогического университета им. Низами

**Кадирова Адиба Мажид кизи**

Магистрант 2 курса направления «Дошкольное образование» Ташкентского  
государственного педагогического университета им. Низами

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7315096>

**Аннотация.** В данной статье рассмотрен процесс управления, предполагающий выполнение функций планирования, организации, координации, мотивации, контроля, осуществляя которые руководитель обеспечивает условия для производительного и эффективного труда занятых в организации педагогических работников и получение результатов, соответствующих целям.

**Ключевые слова:** Дошкольное образование, управление, руководитель, дошкольная образовательная организация, воспитательно-образовательный процесс, контроль, качество, наблюдение, результаты.

## THE PROCESS OF MANAGEMENT AND CONTROL OF THE EDUCATIONAL PROCESS BY THE DIRECTOR OF THE PRESCHOOL EDUCATIONAL ORGANIZATION

**Abstract.** In this article the process of management is considered, assuming the functions of planning, organization, coordination, motivation, control, carrying out which the head provides conditions for productive and effective work of teachers employed in the organization and obtaining results that meet the goals.

**Keywords:** Preschool education, management, Manager, preschool educational organization, educational process, control, quality, supervision, results.

### ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день в нашей Республике осуществляются концептуальные реформы, направленные на коренное совершенствование нормативно-правовой базы дошкольного образования, интегрирование в деятельность дошкольных образовательных организаций передового зарубежного опыта, научных разработок и технологий, поддержку научной, инновационно-педагогической деятельности в области раннего развития детей дошкольного возраста.

Описание дошкольной образовательной организации как организационной системы, изучение специфики функции организации в практике управления позволили нам определить содержание организационной функции и механизм ее реализации. Организация - это функция управления ДОО, направленная на создание рациональной организационной структуры учреждения с целью достижения им цели своей деятельности в оптимальный срок и при оптимальных затратах трудовых, материальных и финансовых ресурсов. Содержание функции организации составляет организационная деятельность, а результат - четкое распределение функций и обязанностей между сотрудниками,

организационная структура, в которой четко определены все связи подчинения и взаимодействия субъектов между собой.

Управление как вид деятельности реализуется через выполнение ряда управленческих действий, получивших название функций управления. К числу важнейших функций управления относятся: прогнозирование, планирование, организация, координация и регулирование, активизация и стимулирование, учет и контроль. Рассмотрение управления как функции связано с разработкой состава, содержания всех видов управленческой деятельности и их взаимосвязи в пространстве и во времени. Именно менеджмент создает экономическое и социальное развитие.

**Процесс управления** предполагает выполнение функций планирования, организации, координации, мотивации, контроля, осуществляя которые менеджеры обеспечивают условия для производительного и эффективного труда занятых в организации работников и получение результатов, соответствующих целям. Таким образом, содержание процесса управления проявляется в реализации его функций.

Одной из важных категорий управления являются функции. К основным из них можно отнести: выработку и принятие решений, включая планирование; организацию; учет и контроль; регулирование. Все эти функции характерны для системы управления дошкольной образовательной организации, но каждая из них имеет свои особенности, вытекающие из специфики содержания работы этого учреждения.

## **ВЫРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ**

Выработка и принятие решений является одной из основных функций управления; процесс управления часто определяют как процесс принятия и реализации решений. Решение представляет собой формулировку цели воздействия, как бы идеальный образ результатов, которые намечается получить; оно предопределяет направленность остальных функций.

Процесс принятия решения проходит 4 этапа. Прежде всего, это тщательная подготовка решения, которая включает всестороннее обдумывание и изучение условий, в которых оно дается. Далее следует выработка и принятие самого решения, организация исполнения. Заключительным этапом в данном процессе является проверка исполнения, педагогическая оценка результатов.

Прежде чем приступить к выработке решения, директор ДОО должен правильно и точно сформулировать цель работы, выявить степень ее необходимости, затем определить силы, средства, возможности для выполнения принимаемых решений. Например, намечая ввести в дошкольной образовательной организации обливание тела ребенка как средства закаливания, директору необходимо установить возможности реализации данного решения при имеющихся условиях, уровне квалификации педагогического персонала и т.д.

После постановки цели необходимо подготовить возможные варианты решения, проанализировать их, выявить недостатки и достоинства каждого и выбрать оптимальный вариант.

По своему характеру и содержанию решения делятся на несколько видов:

1. Оперативно-распорядительные решения принимаются в тех случаях, когда в ходе воспитательно-образовательного процесса обнаруживаются те или иные отклонения от нормы. Примером подобных решений служат приказы директора дошкольной

образовательной организации, касающиеся содержания работы воспитателей или других сотрудников.

2. Нормативно-организационные решения связаны с регламентацией всего распорядка дошкольной образовательной организации. Они носят постоянный характер, действуют длительное время и меняются в связи с изменением условий работы учреждения. К ним относятся правила внутреннего трудового распорядка, режим дня, графики работы сотрудников и т.д.

3. Хозяйственно-руководящие решения касаются финансово-хозяйственных вопросов. Как и оперативно-распорядительные, они носят разовый характер. Это акты списания, приказы по итогам ревизии, касающиеся содержания здания дошкольной образовательной организации, его участка и т.д.

4. Решения перспективного характера определяют деятельность педагогического коллектива на данный период. К ним относятся годовые планы работы дошкольной образовательной организации, решения педагогического совета, производственных совещаниях. Этому виду решений принадлежит главная роль, так как на их основе принимаются решения, касающиеся остальных аспектов работы организации.

Решения могут носить единоличный и коллективный характер.

В современных условиях к управленческому решению предъявляется ряд требований: научная обоснованность, целенаправленность, своевременность, компетентность, четкость и конкретность, правомерность, последовательность. Независимо от формы, в которой оно принимается, решение должно отражать в формулировке сущность вопроса.

По степени категоричности передачи или оформления решения выделяют - приказ, распоряжение, постановление, рекомендацию, указание и совет. Приказ – наиболее частый вид решения в дошкольной образовательной организации. В нем четко определяются задачи и способы их реализации. Приказ обычно что-то требует или запрещает, касаясь важных сторон деятельности коллектива, и обязывает к точному исполнению предписания.

Этот вид решения должен быть точным, конкретным, четко и ясно сформулированным. При его составлении следует учитывать силы и средства тех, кому он адресован. Сроки исполнения приказа должны соответствовать объему установленного задания; также необходимо указать, на кого возложен контроль за его исполнением.

Очень важно правильно отдать распоряжение. Любые распоряжения должны быть объективно необходимыми, вытекающими из существующего положения дел, а не из стремления распоряжаться. Распоряжение должно быть преподнесено в такой форме, чтобы казалось очевидным, что оно является логическим следствием объективно существующей ситуации. Получивший задание должен быть убежден, что если бы сам оказался на месте заведующего, то при данных обстоятельствах отдал бы такое же распоряжение, какое получил сам.

Распоряжение должно учитывать индивидуальные особенности его исполнителей: квалификацию, активность, личные качества, опыт и возраст. Распоряжения отдаются различными способами в зависимости от конкретных условий, а также от того, кому они адресуются. Форма их может быть самой решительной, если ситуация требует оперативных действий, и руководитель полностью несет за это ответственность.

Распоряжение, отданное в вежливой форме, приводит к лучшему результату, ибо человек всегда внутренне протестует против резкости. Даже в случае некорректного отношения со стороны сотрудника руководителю нужно быть терпеливым и доброжелательным.

Решение может быть доведено до сведения работников дошкольной образовательной организации также в форме постановления, указания-инструкции, рекомендации.

Решения или постановление характерно для коллективных органов руководства (педагогического совета, совещания). Следует помнить, что при обсуждении решения или постановлении нужна коллегиальность, а при исполнении персональная ответственность. Так же, как и приказ, оно требует немедленного начала выполнения. Чтобы совещание было эффективным, его тщательно готовит. Любое совещание, собрание проходит в оперативном рабочем темпе.

Рекомендация является одним из способов принятия и доведения решения до сведения исполнителей. Она используется, когда необходимо подчеркнуть уважение к самостоятельности в работе исполнителя. Рекомендация не обязывает, она служит советом, пожеланием с целью дать нужное направление в работе, в выполнении задания. В практике управления учебно-воспитательным процессом в дошкольной образовательной организации руководитель часто использует эту форму в виде памяток, вопросников, помогающих воспитателям в организации различных видов работы с детьми.

Указание и инструкция содержат данные о том, что надо сделать, кому и когда. Адресуясь к сознанию исполнителя, они не ограничивают его в выборе средств и методов в выполнении поставленной задачи. Исполнителям предоставляется большая самостоятельность и возможность проявить творчество.

Наименее регламентированным является совет, так как при использовании этой формы окончательное решение остается за исполнителем.

Руководителю необходимо осуществлять общий и персональный контроль и проверку реализации решений. В дошкольной образовательной организации введено такое правило, что исполнитель докладывает тому, кто дал задание, о состоянии дел, о возникших затруднениях, необходимой помощи и о выполнении задания. Руководитель оценивает работу сотрудников на основе анализа их деятельности, подводит общий итог с учетом упущений, промахов, ошибок.

### ***Планирование***

Планирование является важным этапом в управлении дошкольной образовательной организацией. Это один из видов управленческого решения. Оно позволяет осуществить совокупность мер по реализации задач, стоящих перед коллективом.

Планирование начинается со всестороннего и глубокого анализа состояния работы в дошкольной образовательной организации с целью выявления сильных и слабых ее сторон, и постановки актуальных задач на предстоящий период.

При планировании необходимо учитывать перспективы развития дошкольного образования и дошкольного воспитания в стране, городе, районе, а также перспективы развития своего учреждения на несколько лет вперед, на пятилетку или на более отдаленный срок. В плане определяются главные, наиболее важные задачи работы

дошкольной организации, на решение которых будет направлена деятельность коллектива, и определяются основные пути и способы их решения: целесообразная расстановка людей и распределение обязанностей, координация действий членов коллектива, меры их стимулирования (через организацию инструктажа, контроля, соревнования), создание благоприятного психологического климата в коллективе, укрепление материальной базы учреждения. Действенность плана заключается в ясности и четкости целей, задач, в конкретности и перспективности, в учете объективных особенностей планируемого.

План составляется в виде координированной системы решений, рассчитанной на обеспечение эффективной деятельности учреждения в течение недели, месяца, года или более длительного срока.

Различные аспекты деятельности дошкольной образовательной организации находят отражение в годовом плане работы, в планах работы родительского комитета, в перспективном плане повышения квалификации педагогического коллектива и др.

В составлении и утверждении плана работы на год участвует весь коллектив. В его основу должны быть положены следующие принципы: научность, перспективность и конкретность выражается в научности, предполагает организацию всей воспитательно-образовательной, административно – хозяйственной и общественной работы детского сада на основе достижений науки и передового педагогического опыта. Перспективность может быть обеспечена определением общих задач, исходя из того, что дошкольная образовательная организация должна формировать основы материалистического мировоззрения, закладывать базу для воспитания социально активной личности, давать начальные знания, создавать предпосылки для успешного обучения детей в школе и, прежде всего, укреплять их здоровье. Конкретность проявляется в определении точных сроков исполнения намеченных мероприятий, в четкости назначения ответственных за их выполнение, в систематическом, всестороннем контроле.

Руководитель, планируя работу дошкольной образовательной организации исходит, прежде всего, из анализа результатов деятельности за истекший учебный год. Отчеты воспитателей, обсуждение их работы на итоговом педагогическом совете, который проводится в мае – июне, а также анализ деятельности других сотрудников – все это позволяет выявить не только достижения, но и нерешенные проблемы, определить задачи на будущий учебный год. Руководитель должен тщательно подготовить заключительный педагогический совет, дать возможность каждому его члену высказать свои предложения по вопросам воспитания детей, улучшения материальной базы организации, питания, педагогической пропаганды. Коллективное, деловое обсуждение позволит руководителю составить проект годового плана на будущий год.

План должен быть компактным. Для этого его вводную часть нужно сокращать до минимума (во многих планах она выглядит как отчет о проделанной работе). Описание достигнутых результатов за прошедший год можно отнести в материалы итогового педагогического совета. План – это руководство к действию. В нем отражаются основные задачи, которые поставлены перед дошкольным учреждением в новом учебном году. Главная цель намеченной в плане работы – поднять на более высокую ступень качество и эффективность воспитания и обучения детей. Поэтому очень важно при составлении плана продумать реальность его выполнения, учесть возможности всего коллектива.

Постараемся четко представить себе структуру годового плана. Первая его часть – определение основных задач. Причем эти задачи являются главными для данной дошкольной организации, так как они продиктованы конкретными условиями организации, его спецификой. Рекомендуется намечать две-три задачи на год, ибо практическое осуществление каждой требует от руководителя большой организационной и методической работы.

Для более четкой реализации годового плана составляется график, в котором определяется вид и содержание контроля, время (месяц) его проведения, темы, указывается, кто его осуществляет, где подводятся итоги с последующим их обсуждением. Кроме перечисленных видов планирования, каждый руководитель дошкольной образовательной организации должен иметь план своей собственной работы по руководству коллективом.

Планированию труда, руководителя предшествует разделение функций между воспитателем-методистом, завхозом, кладовщиком, врачом и медицинской сестрой, определение персональной ответственности каждого за свой участок работы.

Необходимо четко определить цели работы на планируемый период, предвидеть предполагаемые результаты, создать условия, способствующие выполнению плана.

## **Организация**

Организация – это деятельность по реализации плана работы обеспечивается правильным подбором и расстановкой кадров, четким определением обязанностей каждого члена коллектива, строгой дисциплиной.

Выполнение организационной функции управления строится на основе Устава дошкольной образовательной организации, Правил внутреннего трудового распорядка для работников дошкольной образовательной организации, функциональных обязанностей каждого сотрудника, «Санитарных правил устройства и содержания детских дошкольных учреждений» СанПин нормы и других инструктивных документов.

В организации работы дошкольных учреждений большая роль принадлежит руководителю. Он должен продумать весь объем предстоящей работы в соответствии с директивными документами и задачами, намеченными в годовом плане, выделить главное.

Руководитель распределяет работу соответственно обязанностям, опыту и индивидуальным качествам каждого члена коллектива. Перед началом учебного года, когда уже намечены задачи работы дошкольной образовательной организации, он своевременно распределяет обязанности между воспитателем-методистом, завхозом, врачом, наделяет их правами для самостоятельного решения вопросов, закрепляет воспитателей и помощников воспитателя за определенными группами. Очень важно направить работу каждого сотрудника так, чтобы он был не только техническим исполнителем, но и сам проявлял инициативу. Четкое разделение обязанностей помогает избежать параллелизма в работе, устанавливает личную ответственность каждого сотрудника за конкретное дело, облегчает контроль и оценку работы.

## **КОНТРОЛЬ**

Воспитательно-образовательный процесс в дошкольной образовательной организации требует, чтобы им управляли. А это возможно только в том случае, если руководитель хорошо знает состояние дел в управляемом дошкольном учреждении, если

ему известны возможности своих помощников, если он знает все особенности воспитательно-образовательного процесса. Условием для этого является четко организованный поток оперативной информации.

Соблюдение норм взаимоотношений между сотрудниками, определенный ритм работы учреждения, способствующий выполнению плана, обеспечивает контроль.

Контроль в дошкольной организации – это система наблюдений и проверок соответствия воспитательно-образовательного процесса планам, приказам.

Отсутствие системы контроля вызывает стихийность в его осуществлении. Устраняясь от контроля или осуществляя его не систематически, руководитель теряет возможность оперативно вмешиваться в ход воспитательного процесса, управлять им.

Контроль является важнейшим фактором воспитания молодых кадров, усиления личной ответственности молодого специалиста за исполнение своих обязанностей. Он позволяет также установить, все ли в дошкольной образовательной организации выполняется в соответствии с принятым решением, выявить отклонения и их причины, определить пути и методы устранения недостатков. При отсутствии контроля за исполнением ранее принятых решений все остальные виды его малоэффективны. Таким образом, контроль должен быть регулярным, систематическим, действенным и гласным.

Контроль руководителя должен быть предметным и конкретным, его осуществление – соответствовать составленному плану-графику на неделю или месяц. Выбор форм контроля во многом зависит от времени его проведения.

Например, посещая в начале гола занятия в разных возрастных группах, руководитель придает особое значение контролю за тем, как воспитатель знает программу; какие пособия и атрибуты приготовил, какой дидактический материал подобрал; какой дополнительной методической и детской литературой располагает; какие темы и разделы программы считает более трудными для усвоения; все ли сведения о родителях собраны и др.

Формы контроля могут быть разнообразными: изучение документации и календарных планов, беседы с воспитателями и последующее посещение группы, проверка наличия и исправности оборудования.

От того, какие требования в начале учебного года предъявит руководитель к воспитателям и другим сотрудникам дошкольной образовательной организации, во многом будут зависеть дальнейшие успехи в работе учреждения.

Существует несколько видов контроля: предупредительный, тематический, фронтальный, сравнительный, обзорный.

**Тематический контроль** имеет целью привлечь внимание коллектива к определенным задачам дидактического, методического, воспитательного характера, которые в данном детском саду решаются недостаточно успешно. Это самый распространенный вид контроля в дошкольных учреждениях. Он проводится также с целью проверки выполнения разделов программы отдельными воспитателями.

В ходе проверки устанавливается, владеет ли воспитатель методикой проведения занятий по данному разделу программы, правильно ли оборудован педагогический процесс при выполнении программы по данному разделу, какой уровень знаний детей, какие умения и навыки сформированы у них в данном виде деятельности, соответствует ли это требованиям программы, насколько самостоятельны дети и др. В результате

тематической проверки у руководителя должно быть полное представление о том, как проводится в группе работа по данному разделу программы. Такой контроль требует от проверяющего знания различных методик дошкольного воспитания, современных исследований, новинок методической литературы.

**Фронтальный контроль** предусматривает всестороннюю, глубокую проверку работы воспитателя. Такой контроль предполагает посещение группы в течение нескольких дней. Лучше, когда фронтальной проверке подвергаются оба воспитателя, работающие в одной и той же возрастной группе. В этом случае можно установить преемственность методов педагогического воздействия, согласованность в работе педагогов между собой, с детьми, нянями и родителями, выявить сильные и слабые стороны в работе каждого, помочь им скоординировать работу.

В процессе фронтального контроля изучаются календарные планы, документация группы, работа с родителями, педагогической квалификации, участие в общественной жизни коллектива.

**Сравнительный контроль** необходим для сопоставления результатов работы воспитателей по выполнению различных разделов программы. Такой контроль позволяет выявить разницу в работе воспитателей параллельных групп. Например, руководитель, просматривая детские рисунки двух подготовительных к школе групп, замечает, что они очень отличаются и по технике исполнения, и по сюжетам. Чтобы выяснить, почему это так, он проверяет, как ведется работа по обучению детей рисованию, каково влияние педагога на развитие изобразительного творчества детей в параллельных группах. В результате проверки устанавливает, что один воспитатель слабо владеет методикой обучения детей изобразительной деятельностью, к тому же в эту группу попали дети, не посещавшие ранее дошкольную образовательную организацию. В соответствии с этими причинами, вызывающими отставание детей в рисовании, руководитель вырабатывает предложения, которые должны исправлять существующее положение. В данном случае – это изучение опыта коллег, успешно работающих рядом, более активное привлечение детей к рисованию в свободное время, посещение семинара по овладению практическими навыками рисования и др. Сравнительный контроль используется и с целью сравнения работы двух воспитателей из одной группы.

**Обзорный контроль** следует рассматривать как разновидность тематического контроля. Он дает представление о работе педагогического коллектива на каком-то определенном этапе, в какой-то момент. Например, может быть проверена готовность всех воспитателей к рабочему дню или к первым дням работы с детьми в новом учебном году; выявлены наиболее успешные методы в работе каждого воспитателя к концу учебного года.

Руководитель должен заботиться о создании условий для строго выполнения режима дня.

Итогом обзорного контроля может быть собеседование, запись предложений в специально тетради, где анализируется работа педагогов.

Проверка работы воспитателей требует от руководителя тщательной подготовки. Прежде всего, необходимо установить цель проверки, которая должна определяться основными задачами, поставленными перед коллективом на текущий учебный год, а

также необходимостью, выявившейся в процессе работы. Проверка пройдет целенаправленно, если будет разработан ее план.

Процесс подготовки включает и планирование всех видов контроля в годовом плане работы дошкольного учреждения. Воспитатели уже в начале учебного года знают, чья работа и что именно в ней будет проверяться в течение года. Знание темы и сроков проверки мобилизует их на самостоятельное выявление своих недостатков, на поиск путей их преодоления.

Руководитель, предупреждает воспитателя о проверке заранее, но это не исключает контроля и без предупреждения. Руководитель имеет право в любое время контролировать работу воспитателя, соблюдая правило: не делать ему замечаний по поводу работы в присутствии детей, родителей, посторонних.

Методы контроля – это, прежде всего, наблюдение за деятельностью воспитателя и детей, ознакомление с календарным планом и с записями учета работы воспитателя, изучение детских работ, беседы с воспитателями и детьми.

Наблюдение за деятельностью педагога и детей является основным методом контроля. В процессе наблюдения фиксируются и оцениваются приемы и методы работы воспитателя, реакция детей, ведется хронометраж.

Одна из задач контроля – проверка исполнения инструктивно – методических документов, предложений инструктирующих лиц, а также выполнение решений педагогических советов по итогам предыдущих проверок. Важной задачей является изучение кругозора педагога, его духовных интересов, выяснение того, чем он живет, что читает, как следит за достижениями науки, культуры, какое место в его духовной жизни занимает искусство и т.д.

## **РЕГУЛИРОВАНИЕ**

Регулирование направлено на постоянное поддержание необходимого уровня организованности в дошкольной образовательной организации. Регулирование проявляется при согласовании планов, сроков проведения мероприятий, назначении ответственных исполнителей, что помогает избежать дублирования.

В процессе выполнения принятых решений регулирование способствует поддержанию порядка в реализации намеченных мер.

Регулирование, основанное на результатах контроля, помогает устранению отклонений от первоначальной цели. На этом этапе важно выявлять и закреплять положительные моменты деятельности и развивать их.

Регулирование требует от руководителя управленческих знаний, оперативности и большого искусства во взаимодействии с людьми. Регулирование нередко связано с перестановкой воспитателей и обслуживающего персонала, перераспределением поручений, что ведет к перестройке отношений с исполнителями. Исполнители не всегда понимают необходимость этих действий, и заведующий проявляет большую выдержку и тактичность, чтобы их убедить.

Регулирование осуществляется через беседы, оперативные совещания и в связи с принятием управленческих решений по частным вопросам.

Регулирование, если это необходимо, может качественно изменить контроль. Взаимообразный характер имеет связь организации и контроля, т.к. контроль может изменить отдельные свойства организационной деятельности, а особенности

организаторской структуры, в свою очередь, будут влиять на выбор направлений форм контроля.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Управление воспитательно-образовательным процессом в дошкольной образовательной организации в связи с повышением требований к организации педагогического процесса, увеличением контингента детей значительно усложнилось. Успех в этой работе во многом зависит от уровня руководства дошкольной образовательной организации со стороны директора, умения правильно реализовывать функции управления.

Руководитель должен строго выполнять то, что запланировано, и учить этому своих помощников. Нечеткость в организации работы дошкольной организации обусловлена рядом причин: формализмом планирования, параллелизмом в работе, невыполнением принятых решений.

Таким образом, функции определяют стратегию и тактику управленческой деятельности в дошкольной образовательной организации, процессуальные и психологические механизмы реализации задач его функционирования, направленные на преодоление разрыва между существующими и необходимыми состояниями педагогического процесса, достигнутыми и требуемыми результатами развития детей.

## **REFERENCES**

1. Указ Президента Республики Узбекистан. О стратегии дальнейшего развития Республики Узбекистан. №УП4947. 7 февраля 2017 года. Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2017 г., № 6, ст. 70.
2. Национальная программа по подготовке кадров // Гармонично развитое поколение – основа прогресса Узбекистана. – Т.: Шарқ, 1997. – С.44.
3. СанПиН № 0355-18 Санитарно-гигиенические требования к содержанию, устройству и организации режима работы дошкольных образовательных учреждений Республики
4. Красовский Ю.Д. Управленческие ценности руководителей // ЗПУ. 2012. №2. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskie-tsennosti-rukovoditeley> (дата обращения: 03.05.2016).
5. Кузнецова В.В. Коммуникативно-речевая культура как основа профессиональной этики будущего учителя // Современные проблемы науки и образования. – 2009. – № 6-2. – С. 23-25.
6. Куряков А. В. Этико-педагогическая система А. С. Макаренко // МНКО. 2013. №5 (42). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/etiko-pedagogicheskaya-sistema-a-s-makarenko> (дата обращения: 03.05.2016).