

Минобрнауки России

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «САРАТОВСКИЙ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра методологии образования

**КВАЛИТОЛОГИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА  
КАК УСЛОВИЕ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

АВТОРЕФЕРАТ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ  
магистерской работы  
студентки 3 курса 350 группы  
направления 44.04.01 Педагогическое образование  
профиля «Управление образовательными организациями»  
факультета психолого-педагогического и специального образования

ДВОРЯНЧИКОВОЙ НАТАЛЬИ СЕРГЕЕВНЫ

Научный руководитель  
канд. пед. наук, доцент

2019 г. Л.М. Митрофанова

Зав. кафедрой  
доктор пед. наук, профессор 2019 г. Е.А. Александрова

Саратов  
2019

**Введение.** Очевидно, что развитие общества приводит к изменению и в системе образования. Современные условия настаивают на необходимости обеспечения подрастающему поколению совсем иного, нового качества образования, основанного на принципиально новой личностно-ориентированной модели собственной деятельности, опирающейся на принцип полноты образования.

Проблема, касающаяся качества образования, пожалуй, одна из центральных проблем в современной образовательной политике, так как в процессе ее решения наблюдается тесная связь с тем комплексом задач, которые направлены на развитие личности.

Необходимость обеспечения качества образования находит свое отражение в важнейших нормативно-правовых документах, определяющих образовательную политику в РФ: Закон «Об образовании в Российской Федерации», Федеральные государственные образовательные стандарты, «Национальная доктрина образования в Российской Федерации до 2025 года» и др. В соответствии с основными положениями представленных документов современная образовательная система должна быть направлена на получение качественного образования, обеспечивающего разностороннее становление и развитие личности.

Проблема управления качеством образования, на всех его ступенях, подвергалась теоретическому анализу со стороны известных методистов: Н.И. Булынский, М.М. Поташник, О.А. Сафонова, А.И. Субетто и др.

Стоит отметить такой немаловажный факт, как преемственность качества образования на всех ступенях образования, поскольку сегодня успешность качества образовательной деятельности напрямую зависит от тех требований, которые к ней предъявляются. Вне зависимости от того, какой тип образовательного учреждения выбран, требования к качеству оказываемой образовательной услуги едины.

Цель исследования – определить теоретико-методологические компоненты формирования квалитологической компетентности руководителя ДОО.

Объект исследования – качество деятельности образовательной организации.

Предмет исследования – структура квалитологической компетентности менеджера.

Задачи исследования:

1. подобрать систему диагностических методик определения уровня квалитологической компетентности руководителей ДОО;
2. изучить этапы процедуры измерения уровня сформированности квалитологической компетентности руководителя ДОО;
3. изучить и выбрать методику определения отношения руководителя к управлению качеством образования, направленную на выявление сформированности у магистрантов компонентов квалитологической компетентности руководителя.

Методы исследования, использованные в данной работе: анализ научной, методической, периодической литературы по проблеме исследования; на основе анализа изученной литературы используется классификация принципов квалитологической компетентности руководителя ДОО; наблюдение; анкетирование; тестирование.

Практическая ценность работы заключалась в подборе системы измерения уровня квалитологической компетентности руководителей ДОО, а также разработке системы заданий, направленной на повышения данного уровня у магистрантов.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

В первой главе выпускной квалификационной работы раскрывается сущность понятия «квалитология», определяется ее структура и содержание,

исследуются принципы формирования квалитологической компетентности руководителей ДОО, анализируется общероссийская система оценки качества образования (ОСОКО) и независимая оценка качества образования (НОКО).

Во второй главе выпускной квалификационной работы осуществляется изучение процедуры измерения уровня сформированности квалитологической компетентности руководителя ДОО на 4 ее этапах: наличие мотивационно-ценностного отношения к управлению качеством образования; выявление уровня квалитологических знаний руководителя ДОО; выявление уровня сформированности квалитологических умений руководителя ДОО; выявление уровня сформированности профессионально-личностных качеств руководителя ДОО, определяющих успешность управления качеством образования с целью определения уровня сформированности квалитологической компетентности руководителя ДОО.

**Основное содержание работы.** Для осуществления данного вида работы нами была произведена опытно-экспериментальная работа, целью которой являлось определение отношения руководителя к управлению качеством образования, направленной на выявление сформированности у магистрантов компонентов квалитологической компетентности руководителя.

Задачи опытно-экспериментальной работы:

- изучить этапы процедуры измерения уровня сформированности квалитологической компетентности руководителя ДОО;
- выявление отношение руководителя к квалитавитизации управления ДОО как к профессионально-необходимой и общественно-значимой ценности;
- определить уровень самооценки испытуемых своей подготовленности к процессу управления качеством образования;
- определить мотивационно-ценностное отношение магистранта к управлению качеством образования в ОО;

- выявить у магистрантов уровень квалитологических знаний руководителя ОО;
- повысить уровень квалитологических знаний магистрантов и определить их уровень сформированности квалитологических умений;
- выявить уровень сформированности профессионально-личностных качеств руководителя ДОО.

Исследование проводилось на базе СГУ им. Н.Г. Чернышевского г. Саратова в 252 группе, профиль «Управление образовательными организациями» в соответствии с выделенной процедурой измерения уровня сформированности квалитологической компетентности руководителя ДОО, состоящей из 4 этапов, каждый из которых направлен на решение определенного рода задач. В исследовании приняли участие 13 человек.

Первый этап направлен на проверку у руководителя наличия мотивационно-ценостного отношения к управлению качеством образования и осознание профессиональной значимости данной компетентности. Второй этап направлен на выявление уровня квалитологических знаний руководителя ДОО, третий – на выявление уровня сформированности квалитологических компетенций. Четвертый этап позволяет выявить уровень сформированности профессионально-личностных качеств руководителя дошкольной образовательной организации, определяющих успешность управления качеством образования.

Цель констатирующего этапа опытно-экспериментальной работы «Диагностика уровня квалитологических знаний» – изучить процедуру измерения уровня сформированности квалитологической компетентности руководителя ДОО на первых двух ее этапах.

В результате выполненного исследования первого этапа, а именно определение мотивационно-ценостного отношения, мы получили следующие результаты: каждый из испытуемых (100%) в вопросе отношения к квалитавитизации как к профессионально-необходимой и общественной

ценности занял средний уровень владения; уровень самооценки своей подготовленности к процессу управления качеством испытуемых в большей степени занял средний уровень: из 13 (100%) опрошенных – 12 (92%) человек, 8% (1 человек) занял низкий уровень.

Второй этап направлен на выявление уровня квалитологических знаний. На этом этапе использовался метод тестирования, определяющий степени усвоения учебного материала на трех его уровнях: уровень представления; уровень репродуктивного воспроизведения; уровень продуктивного воспроизведения.

В результате выполненного исследования определены следующие уровни сформированности квалитологических знаний руководителя дошкольной образовательной организации у магистрантов: низкий и средний. Из 13 (100%) опрошенных – 3 (23%) имеют низкий уровень квалитологических знаний, 10 (77%) – средний уровень.

Цель обучающего этапа опытно-экспериментальной работы «Задания, направленные на повышение уровня квалитологических знаний руководителя ДОО» – повысить уровень квалитологических знаний магистрантов и определить, на каком уровне сформированности квалитологических умений они находятся.

Для повышения уровня квалитологических знаний студентов, участвующих в эксперименте было проведена система мини-лекционных и практических занятий.

На проведение каждого занятия отводилось 15-20 минут, целью служило – расширение знаний студентов о «квалитологии руководителя».

Технология формирования квалитологической компетентности проходила в три взаимосвязанных этапа, каждый из которых имел свои отличительные особенности.

1 этап (вводный) направлен на развитие мотивационно-ценостного отношения руководителя к управлению качеством образования в ДОО.

2 (теоретико-практический) этап направлен на повышение уровня квалитологических знаний, отражающих научные основы управления качеством дошкольного образования.

На 3 (технологическом) этапе происходило формирование у студентов практических навыков, получаемых в ходе прохождения практики управленческой деятельности.

Таким образом, в результате проделанной работы, повторное тестирование позволило выявить следующие особенности:

- из 13 (100%) опрошенных низкий уровень квалитологических знаний имеет 1(8%) человек, средний – 9 (69%), высокий – 3 (23%), что существенно отличается от данных, полученных на констатирующем этапе эксперимента:

*из 13 (100%) опрошенных – 3 (23%) имеют низкий уровень квалитологических знаний, 10 (77%) – средний уровень.*

Стоит отметить тот факт, что 3 (23%) опрошенных, «занявших» средний уровень набрали максимальный балл.

Таким образом, после проделанной работы нам удалось повысить уровень квалитологических знаний. Так, если на констатирующем этапе эксперимента ни один из испытуемых не занимал высокий уровень владения квалитологической теoriей, то уже на данном работы на удалось за счет лекционных и практических заданий повысить уровень 2 испытуемых с низкого уровня до среднего, уровень 3 испытуемых – со среднего до высокого уровня квалитологических знаний.

После повышения уровня сформированности квалитологических знаний необходимо выявить, на каком уровне сформированности квалитологических умений руководителя дошкольной образовательной организации находятся испытуемые. Это третий этап процедуры измерения уровня сформированности квалитологической компетентности.

Определение уровня квалитологических умений происходит на основе решения практических заданий трех уровней сложности:

-уровень узнавания, представления (низкий уровень):

-уровень репродуктивного воспроизведения (средний уровень):

-уровень продуктивного воспроизведения:

Большинство испытуемых столкнулись с трудностью выполнения данных заданий. С заданиями низкого (уровень представления) уровня сложностью справились все 100% испытуемых (13 человек).

К заданиям среднего уровня сложности (уровень репродуктивного воспроизведения) приступили единицы, к заданиям повышенного уровня сложности (уровень продуктивного воспроизведения) – ни один из испытуемых. Таким образом, результаты позволяют утверждать, что все 13 человек (100%) занимают низкий уровень сформированности квалитологических умений вне зависимости их уровня сформированности квалитологических знаний.

Для повышения уровня сформированности квалитологических умений, испытуемые получили рекомендационную литературу (статьи и книги), позволяющую им самостоятельно повысить уровень квалитологических умений (на опыте ряда молодых исследователей), данная литература включена в список использованных источников в данной работе.

Кроме этого, совместно с испытуемыми были составлены памятки «Показатели качества самостоятельной детской деятельности», «Показания качества календарного планирования образовательного процесса» и прослушан мини-лекционный курс на тему: «Показатели качества ресурсного обеспечения образовательного процесса».

В дальнейшем, испытуемые получили задание самостоятельно составить памятку на тему: «Показатели качества организации обучающей сюжетно-ролевой игры» и приступили к выполнению заданий среднего и высокого уровня сложности еще раз.

Цель контрольного этапа опытно-экспериментальной работы «Выявление уровня сформированности профессионально-личностных качеств руководителя

ДОО» – выявить, изменился ли уровень квалитологических умений магистрантов после проделанной работы; выявить уровень сформированности профессионально-личностных качеств руководителя дошкольной образовательной организации.

Поскольку на обучающем этапе эксперимента нам удалось диагностировать тот факт, что большинство испытуемых столкнулись с трудностью выполнения заданий, направленных на выявление уровня квалитологических умений и заняли низкий уровень (уровень представления), то возникла острая необходимость повысить данный уровень.

Для повышения квалитологических умений до среднего уровня в ходе работы мы познакомили магистрантов с показателями качества проведения занятий, ориентированных на цель, содержание, способы реализации содержания, условия успешности проведения занятий и результативность занятий. Кроме этого, познакомили магистрантов с показателями качества самостоятельной детской деятельностью, заключающейся в проявлении инициативы, самостоятельном поиске и выборе решения поставленных перед ним задач.

После проделанной работы нам удалось выявить существенное повышение уровня квалитологических умений с низкого до среднего у 8 человек.

Для повышения квалитологических умений до продуктивного уровня мы познакомили магистрантов с показателями качества условий, необходимых для осуществления образовательного процесса, а также с показателями качества ресурсного обеспечения образовательного процесса. В качестве самостоятельной работы испытуемые получили задание разработать памятку: «Показатели качества организации обучающей сюжетно-ролевой игры» и познакомиться с рекомендованной литературой.

После проделанной работы нам удалось выявить повышение уровня квалитологических умений с репродуктивного (среднего) до продуктивного

(высокого) у 3 человек, таким образом, повторное тестирование позволило выявить следующие особенности:

- низкий уровень квалитологических умений – 5 человек;
- репродуктивный уровень – 5 человек;
- продуктивный уровень – 3 человека.

Четвертым этапом измерения уровня квалитологической компетентности является выявление уровня сформированности профессионально-личностных качеств руководителя дошкольной образовательной организации, определяющих успешность управления качеством образования.

Профессионально-личностный компонент квалитологической компетентности руководителя дошкольной образовательной организации включает в себя следующие профессионально-значимые качества личности [39]:

- аналитичность и прогностичность мышления;
- новаторство;
- способность к личностной и управлеченческой рефлексии, позволяющей осмыслить свои действия и решения.

В результате проделанной работы нам удалось выяснить, что большинство исследуемых адекватно оценивает и объясняет ход своих действий, правильно выполняет задания репродуктивного уровня, то есть профессионально-личностное качество – личностная и управлеченческая рефлексия у испытуемых находится на среднем уровне.

Стоит отметить тот факт, что никто из испытуемых не находится на низком уровне рефлексии, а 2 из них, занимают высокий уровень, характеризуя это не только умением адекватно оценить правильность выполнения задания любого уровня сложности, но и оценить его в аспекте деятельности возглавляемой им образовательной организации.

Что же касается таких профессионально значимых качеств личности, как аналитичность и прогностичность мышления, новаторство, то уровень их сформированности определялся с помощью метода анкетирования.

Данные, полученные на всех этапах измерения, свидетельствуют об определенном уровне сформированности каждого из компонентов квалитологической компетентности руководителя дошкольной образовательной организации.

**Заключение.** Таким образом, на констатирующем этапе работы нами были изучены два этапа измерения уровня сформированности квалитологической компетентности руководителя ДОО: наличие мотивационно-ценостного отношения к управлению качеством образования и осознание профессиональной значимости данной компетентности и выявление уровня квалитологических знаний руководителя ДОО.

На первом этапе работы мы применяли метод анкетирования, позволяющий оценить мотивационно-ценостное отношение с учетом двух характеристик: выявление отношения руководителя к квалитативизации как к профессионально-необходимой и общественной ценности и выявление уровня самооценки своей подготовленности к процессу управления качеством

На втором этапе работы использовался метод тестирования, позволяющий в зависимости от степени усвоения учебного материала, определить на каком уровне квалитологических знаний находятся магистранты, принявшие участие в эксперименте:

- уровень представления;
- уровень репродуктивного воспроизведения;
- уровень продуктивного воспроизведения.

На обучающем этапе работы нами были проделана работа по повышению у магистрантов, принимающих участие в эксперименте уровня квалитологических знаний руководителя ДОО и выявление уровня

сформированности квалитологических умений руководителя дошкольной образовательной организации.

На первом этапе работы мы провели систему мини-лекционных и практических заданий с целью повышения у магистрантов, принявших участие в эксперименте, уровня квалитологических знаний руководителя ДОО.

На втором этапе работы использовался метод решения практических заданий, позволяющий в зависимости от сложности материала, определить на каком уровне квалитологических умений находятся магистранты, принявшие участие в эксперименте.

На контрольном этапе работы нами были проделана работа по повышению у магистрантов, принимающих участие в эксперименте уровня квалитологических умений руководителя ДОО и выявление уровня сформированности профессионально-личностных качеств руководителя дошкольной образовательной организации, определяющих успешность управления качеством образования.

На первом этапе работы магистранты, принимающие участие в эксперименте, получили ряд практических задач и самостоятельно осуществляли поиск их решения.

На втором этапе работы использовался метод решения практических заданий, позволяющий определить, какие профессионально-значимые качества личности развиты у магистрантов.

В приложении приводятся задания, направленные на выявление уровня квалитологических знаний руководителя ДОО, описывается мини-лекционное занятие на тему «Квалитологическая компетентность руководителя ДОО», приводятся варианты разработанных магистрантами памяток на тему: «Показатели качества организации обучающей сюжетно-ролевой игры».

#### **Список использованных источников.**

1. Колегова, Е.Д. Обеспечение и оценка качества образования: проблемы и пути решения /Е.Д. Колегова/ Инновационные проекты и программы в образовании. 2015. № 6. С. 33–37.
2. Третьяков, П.И. Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам / П.И. Третьяков, К.Ю. Белая. М.: Просвещение, 2001. 295 с.
3. Сафонова, О.А. Дошкольное учреждение: управление качеством образования / О.А. Сафонова //Дошкольное образование. 2004. №1. С. 69-71.
4. Субетто, А.И. Квалитология образования: основания, синтез / А.И. Субетто. М.: иссл-й центр проблем качества подготовки специалистов, 2000. 405 с.
5. Сафонова, О.А. Системный подход в управлении ДОУ / О.А. Сафонова //Управление ДОУ. 2003. №4. С. 4-15.
6. Иванов, В.А. Особенности применения стандартов ISO в высших учебных заведениях / В.А. Иванов, А.В. Селезнева // Высшее образование сегодня. 2013. № 8. С. 39–41.
7. Субетто, А.И. Качество дошкольного образования: состояние, проблема, перспективы/ А.И. Субетто. М.: ГНОМД, 2004. С.102-103.
8. Панасюк, В.П. Актуальные проблемы теории качества / В.П. Панасюк, А. Лымарь // Образование и наука. 2016. № 4. С. 19-32.
9. Панасюк, В.П. Системное управление качеством образования в школе / В.П. Панасюк. М.: Педагогическое общество России, 2000. 234 с.
10. Фомина, Н.Б. Анализ результатов деятельности образовательного учреждения / Н.Б. Фомина // Качество образования в школе. 2008. №6. С.33-38.
11. Никокошева, Н.Г. Независимая оценка компетенций и квалификаций выпускников образовательных организаций как проблема исследование / Н.Г. Никокошева, Г.В. Куприянова // Инновационные проекты и программы в образовании. 2015. № 5. С. 42–46.
12. Новоселова, С.Ю. Создание системы оценки качества повышения квалификации работников образования: основные подходы / С.Ю. Новоселова//

Современное дополнительное профессиональное педагогическое образование. 2016. Т. 2. № 3. С. 82–89.

13. Вдовина, С.А. Качество образования как педагогическая проблема / С.А. Вдовина, Е. А. Вдовина // Молодой ученый. 2015. №23. С. 940-942.
14. Ершова, О.В. Квалиметрия как теоретическое основание рейтинговой системы оценки качества подготовки студентов / О.В. Ершова, Л.В. Чупрова, Э.Р. Муллина, О.А. Мишурина // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2016. № 9-1. С. 141-144.
15. Субетто, А.И. Квалитативизм: философия и теория качества, квалитология, качество жизни, качество человека и качество образования. Книга 1.том 8/ Под ред. Л.А. Зеленова. Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2009. 726 с.
16. Сафонова, О.А. Мониторинг качества образования в дошкольном учреждении (теоретический аспект) / О.А. Сафонова // Управление ДОУ. 2002. №6.С.8-12.
17. Лебедева, А. С. Качество образования в соответствии с требованиями новых образовательных стандартов СПО / А.С. Лебедева // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. Т. 30. С. 36–41.
18. Борзов, Е.В. Управление качеством образования на основе мониторинговых исследований / Е.В. Борзов, И.И. Корягина, О.И. Вотякова, Н.В. Курылева // Образование и наука. 2016. № 6. С. 42-61.
19. Эрганова, Н.Е. Теоретические и практические аспекты выявления и оценивания качества образования в школе / Н.Е. Эрганова, Л.В. Колясникова, Е.В. Игонина // Образование и наука. 2014. № 3. С. 35-48.
20. Сафонова, О.А. Программно-целевое управление развитием дошкольного учреждения / О.А. Сафонова. Н. Новгород: Гуманитарный центр, 2001. 87 с.

21. Сафонова, О.А. Управление качеством образования в дошкольном образовательном учреждении: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / О.А. Сафонова. М.: Академия, 2011. 224 с.
22. Чумичева, Р. М. Управление дошкольным образованием: учеб. Пособие для студ. высш. учеб. заведений / Р.М. Чумичева, Н.А. Платохина. М.: Академия, 2011. 400 с.
23. Третьяков, П.И. Управление качеством образования - основные направления развития системы: сущность, подходы, проблемы/ П.И. Третьяков, Т.И. Шамова //Управление качеством образования: сб. научн. Матер.М.:МГПУ,2001.С.4-8.
24. Фалюшина, Л.И Управление качеством образовательного процесса в дошкольном образовательном учреждении: пособие для руководителей ДОУ / Л.И. Фалюшина. М.: АРКТИ, 2003. 262 с.
25. Рытов, А.И. Информационные технологии в управлении качеством образования/ А.И. Рытов // Начальная школа плюс до и после. 2013. № 4. С. 83-87.
26. Поташник, М.М. Качество образования: проблемы и технологии управления в вопросах и ответах / М.М. Поташник. М.: Педагогическое общество России, 2002. 352 с.
27. Сластенин, В.А. Педагогика: учеб. Пособие / В.А. Сластенин. М.: Школа-Пресс,1997.512с.
28. Фалюшина, Л.И. Технологии менеджмента и маркетинга в системе дошкольного образования: учеб.-метод. пособие / Л.И. Фалюшина. М.:АРКТИ, 2006. 144 с.
29. Давыдова, Н.Н. К разработке организационно-педагогической модели управления процессами самоорганизации образовательных систем в условиях сетевого взаимодействия / Н.Н. Давыдова, В.А. Федоров // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. 2013. Т. 4. С. 32–34.

30. Калугина, Д.А. Качество содержания, процесса и результата образования глазами студентов: результаты социологического исследования / Д.А. Калугина // Образование и наука. 2013. № 6. С. 75–90.
31. Дворянчикова, Н.С. Квалитологическая компетентность менеджера как условие повышения качества деятельности образовательной организации / Н.С. Дворянчикова, И.В. Кошкина // Вестник науки и творчества: материалы Международных мероприятий Общества Науки и Творчества. 2016. № 11. С. 89-93.
32. Пуденко, Т.И. Внешняя оценка качества общего образования как фактор профессионального развития педагогов / Т. И. Пуденко, Т. В. Потемкина, А. А. Руднева // Образование и наука. 2017. № 6. Т. 19. С. 52-70.
33. Фомина, Н.Б. Новая параметрическая модель оценки качества образования. Ч. 1. / Н.Б. Фомина // Качество образования в школе. 2009. №3. С. 49-53.
34. Фомина, Н.Б. Экспресс-анализ результатов деятельности класса / Н.Б. Фомина // Качество образования в школе. 2008. №3. С. 32-36.
35. Вальдман, И.А. Подходы к управлению качеством образования на основе использования процедур оценки образовательных достижений учащихся / И.А. Вальдман // Управление образованием: теория и практика. 2013. № 4. С. 53–66.
36. Болотов, В.А. Ключевые вопросы развития национальных и региональных систем оценки качества образования (экспертный обзор): коллективная монография / В.А. Болотов, И.А. Вальдман, Р.И. Горбовский. М.: Высшая школа экономики, 2016. 237 с.
37. Болотов, В.А. Оценка знаний. Основные подходы к созданию общероссийской системы оценки качества образования / В.А. Болотов // Экономика и образование сегодня. 2005. №3. С. 24-25.
38. Ковальчук, О.В. О политике качества общего образования / О.В. Ковальчук, В.П. Панасюк // Стандарты и качество. 2014. № 7. С. 76–79.

39. Ларионова, Г. Б. Должностные инструкции сотрудников дошкольного образовательного учреждения / Г.Б. Ларионова. М.: Сфера, 2004. 84 с.