



НА СТОРОНЕ РЕБЕНКА

ISSN 2220-1483

# УПРАВЛЕНИЕ

ДОШКОЛЬНЫМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ

№10/2025

ЭВРИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД  
В МЕНЕДЖМЕНТЕ

ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ  
ИГРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

РАЗВИТИЕ ВИЗУАЛЬНОЙ  
ГРАМОТНОСТИ У ДЕТЕЙ



ГОСТЬ НОМЕРА:

ЕЛЕНА  
ВАЛЕРЬЕВНА  
ГЕРМОГЕНОВА

ТЕМА НОМЕРА:

**АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА: БЕЗОПАСНОСТЬ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ В ДОО**



# УПРАВЛЕНИЕ

ДОШКОЛЬНЫМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ

№10/2025

## Подписные индексы в каталогах:

«Урал-Пресс» — 41228; 36804 (в комплекте)

«Почта России» — П2978, П8641 (в комплекте)



Материалы журнала индексируются в РИНЦ

## Актуальная тема

## БЕЗОПАСНОСТЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ В ДОО

## СОДЕРЖАНИЕ

**Редакционный совет** ..... 4

### Колонка редактора

*Чугайнова О.Г.*

Условия создания психологически безопасной среды  
в ДОО ..... 5

**У нас в гостях** Гермогенова Е.В. .... 6

## МЕНЕДЖМЕНТ

### Основы педагогического менеджмента

*Чугайнова О.Г.*

Принципы создания психологически безопасной образовательной  
среды в ДОО ..... 16

*Коробова М.В.*

Искусство принятия решений: эвристический подход  
в менеджменте ..... 27

*Ладыгина М.Г., Гермогенова Е.В.*

Проектирование и строительство ДОО: создание центров  
развития микрорайонов и городов ..... 35

### Управление взаимодействием ДОО и семьи

*Колоскова И.В., Михайлова Ю.С., Романцова Л.М.*

Детский сад и семья: от формального взаимодействия  
к подлинному партнерству ..... 40

**Повышение профессиональной компетентности педагогов***Хрипкова А.В.*

Современные механизмы мотивации молодых педагогов ДОО ..... 48

**ОРГАНИЗАЦИЯ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА****Методическая работа***Щеголькова А.Ю., Бухтоярова Т.Н., Колотова Ю.А., Долгова А.С.*

Традиции как системообразующий фактор создания благоприятной образовательной среды в ДОО ..... 58

**Содействие и сотрудничество***Оганова Е.Э., Оборина О.Г., Привезенцева Н.А.*

Безопасность в развитии детской инициативы, творчества, лидерства ..... 67

**Год защитника Отечества***Шиброва Г.С., Мешкова Г.С.*

Патриотическое воспитание дошкольников в рамках ФОП ДО: опыт работы ..... 73

**ПАЛИТРА МАСТЕРСТВА****Инновации, технологии, опыт***Чечурина В.Я., Морозова О.Н.*

Педагогический потенциал игровых технологий для развития детей дошкольного возраста ..... 82

*Бударина Н.О., Дмитриев Ю.А.*

Роль анимации в формировании экономических представлений у детей 6–7 лет ..... 87

*Бахотская М.А., Штром П.И.*

Особенности развития эмпатии у дошкольников посредством анимации ..... 95

Спутник журнала ..... 15

Книжная полка ..... 39, 72

Указатель статей журнала «Управление ДОУ» за 2025 год ..... 101

Книги серии «Управление детским садом» за 2025 год ..... 107

Индекс ..... 108

Наши партнеры ..... 109

Вести из Сети ..... 110

Как подписаться ..... 111

Анонс ..... 112

# ИСКУССТВО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ: ЭВРИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Коробова М.В.,

старший воспитатель ГБОУ «Школа №1347», Москва

**Аннотация.** В статье рассматривается понятие «эвристика» и практическое применение эвристических методов в управлении. На примере широко известного метода мозгового штурма, популярного в бизнес-среде, показано, как эти подходы внедряются в руководство дошкольных образовательных организаций. Автор описывает различные форматы коллективного поиска решений, их специфику и иллюстрирует примерами из опыта дошкольных образовательных организаций.

**Ключевые слова:** управленческие решения, задачи, эвристика, эвристический метод, мозговой штурм, контраргумент.

Управленческая деятельность в дошкольной образовательной организации сопряжена с решением значительного количества нетиповых педагогических задач. Процесс выработки управленческих решений в таких условиях является сложным и нелинейным. Традиционно он основывается на коллективном обсуждении, аккумуляции профессиональных идей и поиске новых подходов. Однако, когда стандартные алгоритмы оказываются неэффективными, возникает управленческое противоречие между наличием проблемы

и отсутствием готового решения. Частой причиной тупиковой ситуации является не сама проблема, а низкая эффективность процесса ее обсуждения, что приводит к значительным временным затратам при нулевой результативности.

## Методология эффективного принятия управленческих решений в дошкольном образовании: роль эвристического подхода

В качестве методологического инструмента преодоления данного кризиса предлагается применение эвристиче-

ских методов, представляющих собой систему приемов для продуктивного поиска и реализации сложных решений через специально организованную дискуссию.

По мнению В.И. Андреева, «эвристика — это относительно самостоятельная наука и как наука представляет собой область научного знания, исследующая закономерности, принципы, систему методов и приемов творческой деятельности и на этой основе разрабатывающая системную и многомерную методологию различных видов и форм творческой деятельности, в том числе и творческого саморазвития в целях повышения ее эффективности» [1]. Эвристика рассматривается автором также и в более узком смысле: как приемы, правила-указания, наводящие вопросы, стимулирующие и направляющие какую-либо деятельность «в ситуациях неопределенности, в решении соответствующих проблем и задач» [1].

Неслучайно собрания, заседания, планерки и другие формы обсуждения новых проблем и разработки решений прочно вошли в практику работы руководителей и педаго-

гов образовательной организации. Педагогические совещания, проведенные без подготовки, малоэффективны и не доставляют удовлетворения их участникам. Часто работники с большой неохотой идут на собрания и совещания, потому что эффективность падает, если людей слишком много, а время затягивается. Обсуждаются вопросы, не относящиеся к главной проблеме, или никто не может предложить ни одной идеи.

Принципиальное разграничение процессов стратегического планирования и персональной оценки является необходимым условием для эффективной групповой работы и принятия качественных решений. Совмещение данных процессов порождает ряд негативных эффектов:

— *когнитивное подавление*. Обстановка, связанная с персональной оценкой, взысканиями или критикой, провоцирует у сотрудников состояние психологической защиты. Это блокирует когнитивные функции, ответственные за генерацию идей, критическое мышление и поиск нестандартных решений. Мышление участ-

ников смещается с поиска оптимального результата на стратегии избегания личных рисков и негативной оценки;

- *социально-психологические барьеры*. Коллектив переходит в состояние пассивной обороны. Преобладающими реакциями становятся конформизм, уход от проблематики и девиантное поведение, направленное на минимизацию персональной ответственности, а не на коллективное решение задач;
- *снижение групповой эффективности*. Вместо желаемого синергетического эффекта, при котором группа производит результат, превосходящий сумму индивидуальных вкладов, возникает разобщенность. Энергия группы тратится на управление социальными рисками и межличностными напряжениями.

Следовательно, интеграция вопросов трудовой дисциплины и персональных достижений в процесс коллективного обсуждения стратегических вопросов системно приводит к регрессу качества решений, подавлению интеллектуального потенциала команды и де-

градации групповой динамики.

Эвристические же методы позволяют снять имеющиеся проблемы, так как они базируются на принципах, определяющих стратегию и тактику персонала при решении слабоструктурированных и незапрограммированных проблем, стимулируют творческое мышление в процессе принятия решения, способствуют генерированию новых идей, использование которых позволяет повышать эффективность решения управленческих задач [2].

### **Эвристические техники в системе принятия управленческих решений ДОО**

Рассмотрим эвристические методы, наиболее часто используемые в практике принятия управленческих решений. Наиболее популярный из них — мозговой штурм.

Иногда возникают ситуации, когда лицам, принимающим решения, достаточно сложно найти любой вариант решения проблемы. В этом случае возможно применение данного метода, который позволяет рассмотреть и сопо-

ставить индивидуальные суждения, спектр идей относительно решения проблем, а после принять соответствующее решение.

Существует несколько разновидностей мозговых штурмов: прямой, обратный, двойной, конкуренция идей и другие. Рассмотрим наиболее распространенные из них.

**Прямой мозговой штурм** — это регламентированный метод коллективной генерации идей, направленный на поиск решений творческой задачи. Ключевой принцип метода — строгое разделение процессов генерации и последующей критической оценки. Его основные регламентирующие принципы — это запрет на критику, которая полностью исключается на этапе генерации идей. Важно установить приоритет количества над качеством: поощряется выдвижение максимального количества предложений, включая ассоциативные и фантастические. Все участники обладают равными правами; выступления ограничены по времени (например, 1 минута). Участники могут комбинировать и улучшать идеи друг друга, задавая уточняющие и развивающие вопросы.

Эффективность метода обеспечивается предварительным инструктажем участников, направленным на формирование навыков конструктивной дискуссии: умения не перебивать, не отклоняться от темы и фокусироваться на развитии, а не на отрицании предложений.

В случае если применяется **обратный мозговой штурм**, то вместо генерации новых идей выслушивается альтернативное мнение, критика имеющихся. Правила: критикуется, обсуждается и оценивается каждая идея на ее соответствие начальным требованиям, возможности ее реализации или отсутствия таковой, экономичность и рациональность использования кадровых и материальных ресурсов, применение в других сферах деятельности образовательной организации; критика излагается лаконично, в позитивном ключе. Некоторые идеи можно обсудить позднее. Выступления не должны превышать 15 минут.

**Метод вопроса** необычен тем, что его целесообразно использовать для отбора дополнительной информации в условиях проблемной ситуации или упорядочения той, что уже найдена при решении пробле-

# ДЕНЬ ЗАЩИТНИКА ОТЕЧЕСТВА

## С ПРОДУКЦИЕЙ «ТЦ СФЕРА»

ПЛАКАТЫ, КАРТИНКИ, МЕДАЛЬКИ, МАСКИ-ОБОДКИ

23 С ПРАЗДНИКОМ НАШИ ГЕРОИ! 23



Издательство «ТЦ СФЕРА»

Сайты: [www.tc-sfera.ru](http://www.tc-sfera.ru), [www.sfera-podpiska.ru](http://www.sfera-podpiska.ru)

Интернет-магазин: [www.sfera-book.ru](http://www.sfera-book.ru)





# АЗБУКА-ТРЕНАЖЁР 5+

нейротехники для обучения детей



**Мария Блохина** – воспитатель, учитель начальных классов, методист дошкольного отделения, ТРИЗ-педагог, тьютор, эксперт образовательных порталов, разработчик методик и продуктов авторской серии пособий для дошкольников «**Фишки для подготовки**»

Интересные обучающие познавательные задания для формирования навыков чтения и написания БУКВ, ЦИФР и ЗНАКОВ



- Учим буквы • Читаем прямые слоги • Читаем обратные слоги
- Читаем первые слова • Читаем простые слова • Читаем трудные слова



Издательство «ТЦ СФЕРА»

Сайты: [www.tc-sfera.ru](http://www.tc-sfera.ru), [www.sfera-podpiska.ru](http://www.sfera-podpiska.ru)

Интернет-магазин: [www.sfera-book.ru](http://www.sfera-book.ru)

Все  
тренажеры  
автора



Видеоуроки

