

Научная статья

УДК 373

<https://doi.org/10.23859/1994-0637-2021-3-102-13>

© Наталья Витальевна Иванова^{1✉}, Марина Анатольевна Сухарева², 2021

¹Череповецкий государственный университет,
Череповец, Россия,

¹nvivanova@chsu.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3012-5579>

²Управление образования мэрии г. Череповца,
Череповец, Россия,

²marisukhare@yandex.ru

© Natalia V. Ivanova^{1✉}, Marina A. Sukhareva², 2021

¹Cherepovets State University,
Cherepovets, Russia,

¹nvivanova@chsu.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3012-5579>

²Education department of Cherepovets mayor's office,
Cherepovets, Russia,

²marisukhare@yandex.ru

Технологии педагогического дизайна как инструментарий обучения руководителей целеполаганию при планировании деятельности дошкольной образовательной организации

Аннотация. В статье описаны теоретические и практико-ориентированные аспекты применения технологий педагогического дизайна при проектировании системы целей деятельности дошкольной образовательной организации. На основе выявленных трудностей, возникающих у руководителей при планировании деятельности ДОО, обоснованы и раскрыты технологические аспекты обучения руководителей целеполаганию с использованием принципов Р. Ганье, техники SMART, авторского метода «5 показателей» как наиболее точных и действенных инструментов педагогического дизайна, обеспечивающих результативность образовательного процесса.

Ключевые слова: целеполагание, проектирование целеполагающей деятельности, технологии педагогического дизайна, программа обучения руководителей ДОО.

Technologies of pedagogical design as a tool for training managers in goal setting when planning the activities of a preschool educational institution

Abstract. The article describes theoretical and practice-oriented aspects of applying pedagogical design technologies while setting the system of goals for a preschool educational institution. Based on the difficulties experienced by managers in activity planning for a preschool educational institution, the authors have substantiated and revealed technological aspects to train managers to set the goals applying the principles of R. Gagné, SMART technology, the author's technique of "5 indicators" as the most accurate and productive tools of pedagogical design that ensure the efficiency of the educational process.

Keywords: goal-setting, design of goal-setting activities, technologies of pedagogical design, training program for managers of preschool educational institutions.

Введение

В условиях развития современного образования, когда возникает объективная необходимость применения достижений современного менеджмента в практике управления образовательными организациями, его главной составляющей является использование технологий, доказавших эффективность в достижении цели и выполнении задач, направленных на развитие образовательных систем и управления ими.

Эффективное целеполагание – одна из ключевых компетенций современного руководителя. Оно подразумевает высокий уровень владения технологиями целеполагания, умение правильно осуществлять постановку цели, определять оптимальные способы ее достижения. Чем конкретнее будет формулировка цели, тем более направленную деятельность приобретут образовательный и управленческий процессы, что является одним из показателей эффективности работы руководителя дошкольной образовательной организации (далее – ДОО) в ходе реализации функции планирования.

Ученые, занимающиеся исследованием целеполагания, рассматривают его следующим образом:

- как деятельностьную характеристику личности, связанную с созданием модели желаемого результата и работой над его достижением (В. Г. Асеев, Л. С. Выготский, А. Н. Леонтьев, С. Л. Рубинштейн, Н. Ф. Талызина, О. К. Тихомиров, В. Д. Шадриков и др.);
- с точки зрения управления образовательными системами, в том числе как системообразующий компонент функции планирования (К. Ю. Белая, Ю. А. Егорова, Ю. А. Конаржевский, А. А. Коростелев, Н. П. Капустин, В. С. Лазарев, Н. Н. Лященко, А. М. Моисеев, Л. В. Поздняк, М. М. Поташник, В. А. Сластенин, О. В. Солодянкина, П. И. Третьяков, А. Н. Троян, Т. И. Шамова, Е. А. Ямбург и др.);
- как процесс проектирования в управленческой деятельности руководителя образовательной организации (Е. С. Березняк, В. Г. Гладких, В. Н. Кеспики, А. В. Литвинова, Т. А. Никитина, В. Н. Чупин, А. В. Федулова и др.).

Исследования, посвященные целеполаганию, в основном затрагивают проблему целеполагающей деятельности руководителя общеобразовательной школы. Данный процесс в сфере управления дошкольной образовательной организацией изучен недостаточно. Некоторые подходы к проектированию целевого компонента в управленческой деятельности руководителя ДОО отражены в работах К. Ю. Белой, П. И. Третьякова¹, А. Н. Троян². Однако технологии целеполагания как обучающий фактор в научной литературе практически не освещаются по причине слабой разработанности, что порождает проблемы в обеспечении технологического подхода к процессу целеполагания при реализации функции планирования – важнейшей стадии управленческого цикла на всех его уровнях.

¹ Третьяков П. И., Белая К. Ю. Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам. – Москва: Новая школа, 2003. – 297 с.

² Троян А. Н. Управление дошкольным образованием. – Москва: Сфера, 2005. – 160 с.

Анализ научно-исследовательских работ по вопросам целеполагания, а также содержания управленческой практики руководителей при планировании деятельности ДОО позволили выявить противоречие между становлением новых подходов к реализации функции целеполагания в деятельности руководителей и имеющихся проблем в разработке системы целей как основного компонента планирования деятельности учреждений. В этом заключается актуальность исследования и очевидность практической потребности в программно-методическом обеспечении целевого компонента в ходе планирования деятельности образовательной организации на основе эффективных техник целеполагания, к которым в полной мере относятся технологии педагогического дизайна.

Основная часть

Технологии педагогического дизайна представляют собой совокупность наиболее рациональных и эффективных способов обучающего воздействия, содержат инструментальный и обучающие материалы, обеспечивающие достижение цели обучения за минимальное время с наименьшей затратой сил и средств.

Идеи Р. Ганье¹, Р. Мэйгера², Б. Блума³, Б. Ф. Скиннера⁴, положенные в основу учебного проектирования, оказали значительное влияние на определение характеристик программного материала и процесса обучения как наиболее эффективных и успешных; способствовали разработке моделей педагогического дизайна, включающих ряд инновационных процедур анализа, проектирования и оценки обучения.

Изучение теории и практики педагогического дизайна (работ П. Ю. Гришиной⁵, С. А. Курносовой⁶, Ю. Павлова⁷,⁸, И. А. Такушевича¹, А. Ю. Уварова², Р. Ганье,

¹ Gagné R. M. The Conditions of Learning and Theory of Instruction. – New York: Holt, Rinehart & Winston, 1985. – 361 p.

² Mager R. F. Preparing Instructional Objectives. – Palo Alto, CA: Fearon Publishers, 1962. – 60 p.

³ Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals. Handbook I: Cognitive Domain / edited by B. S. Bloom. – New York: David McKay company, inc., 1956. – 403 p.

⁴ Скиннер Б. Ф. Наука об учении и искусство обучения // Программированное обучение за рубежом / под редакцией И. И. Тихонова. – Москва: Высшая школа, 1968. – С. 32–46.

⁵ Гришина П. Ю. Применение педагогического дизайна при разработке программ профессионального обучения для руководителей высшего звена управления // Лидерство и менеджмент. – 2016. – Т. 3. – № 1. – С. 33–50.

⁶ Курносова С. А. Педагогический дизайн: эксплицирование понятия // Международный журнал экспериментального образования. – 2012. – № 8. – С. 36–42.

⁷ Павлов Ю. Педагогический дизайн в высшем образовании. Материалы для мастер-класса. – URL: <https://goo-gl.ru/EngYz> (дата обращения: 12.01.2021).

⁸ Павлов Ю. IDD&E: Essentials. Справочные материалы по педагогическому дизайну. – URL: <https://yuripavlov.ru/wp-content/uploads/2017/07/IDDE-Essentials-Intro.pdf> (дата обращения: 12.01.2021).

Р. Мэйгера, Б. Блума, Б. Ф. Скиннера) позволило нам выделить в одно образовательное поле следующие компоненты:

- 9 принципов построения учебных занятий, разработанных Р. Ганье, благодаря которым процесс обучения становится более эффективным: привлечение внимания; определение целей обучения; обращение к имеющимся знаниям; представление обучающего материала; руководство обучением; проверка новых знаний на практике; обратная связь; оценка выполнения заданий; сохранение и перенос полученных знаний;

- технику SMART³, используемую в современном менеджменте для осуществления целеполагания;

- метод «5 показателей», который при постановке задач (средств достижения цели) или подцелей позволяет определить значимые шаги для их достижения.

Моделирование в одно образовательное поле 3 компонентов, а именно: принципов построения учебного процесса по Р. Ганье, техники SMART, метода «5 показателей», позволило рассмотреть возможность использования технологий педагогического дизайна в обучении руководителей целеполаганию при планировании деятельности ДОО и спроектировать обучающую программу.

Целью исследования стало теоретическое обоснование применения технологий педагогического дизайна для проектирования системы целей деятельности дошкольной образовательной организации и разработка программы по обучению руководителей целеполаганию на основе технологий педагогического дизайна.

Участниками экспериментального исследования стали 25 руководителей дошкольных образовательных организаций г. Череповца с различным стажем административной работы.

На констатирующем этапе исследования изучались проблемы и трудности целеполагания, возникающие у руководителей при планировании деятельности ДОО. В качестве методов использовались анкетирование, обзор и проработка документации по планированию деятельности ДОО, оценочные листы.

Анализ проблем и трудностей, возникающих у руководителей при формировании целевого компонента планирования деятельности дошкольной образовательной организации, позволил выявить основные из них:

1. Сложности в понимании руководителями ДОО процесса целеполагания в управленческой деятельности. Затруднения в осмыслении таких понятий, как «эффективное целеполагание», «целевая эффективность планирования деятельности образовательной организации», «содержание процесса целеполагания при планиро-

¹ Такушевич И. А. Аксиологическая модель педагогического дизайна // Научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2015. – № 112 (08). – URL: <http://ej.kubagro.ru/2015/08/pdf/30.pdf> (дата обращения: 12.01.2021).

² Уваров А. Ю. Электронный учебник: теория и практика. – Москва: УРАО, 1999. – 102 с.

³ Жакупов А. SMART 2.0. Как ставить цели, которые работают. – Москва: Издательские решения, 2016. – 130 с.

вании деятельности образовательной организации», испытывают 10,9 % участников исследования.

2. Невысокое качество целеполагания. При планировании деятельности ДОО 88 % респондентов формулируют только подцели, у 72 % из них содержательная направленность сформулированных подцелей не конкретна, не ориентирована на достижение результата. При планировании деятельности учреждения у руководителей не в полной мере обеспечивается взаимосвязь цели с подцелями и плановыми мероприятиями, не осуществляется полный цикл процесса целеполагания.

3. Отсутствие навыка постановки конкретных целей в годовом планировании деятельности ДОО. Цели (подцели) в годовых планах работы организации носят преимущественно общий характер, отсутствует четкость в формулировании цели (подцели), а также ее ориентация на достижение результата (данное явление свойственно 72 % дошкольных образовательных организаций, в которых осуществлялось изучение и анализ годовых планов работы).

4. Трудности руководителей ДОО в самостоятельном целеполагании. Испытывают трудности в целеполагании при планировании деятельности ДОО 100 % участников опроса. Сложность вызывают рациональность выбора общей и частных целей (84 %); конкретизация целей (72 %); обеспечение взаимосвязи целей, подцелей и мероприятий по их достижению (16 %); планирование мероприятий по отслеживанию достижения цели (92 %).

При планировании деятельности руководители ДОО выделяют следующие проблемы в целеполагании:

- низкий уровень владения специальными методами, техниками целеполагания (96 %);
- недостаточное внимание к вопросам обучения руководителей осуществлению целеполагания в управленческой деятельности (76 %);
- неполное информирование по вопросам целеполагания в управленческой деятельности (20 %).

Результаты анкетирования руководителей ДОО по вопросам, касающимся проблем и трудностей при формировании целевого компонента планирования деятельности дошкольной образовательной организации, представлены в таблице.

Таблица

Результаты анкетирования руководителей о трудностях при формировании целевого компонента планирования деятельности ДОО

№ вопроса	Содержательная направленность вопроса анкеты	Ответ «Да» (%)
1	Испытываете ли Вы трудности в целеполагании при планировании деятельности ДОО? – всегда испытываю трудности; – трудностей не возникает; – затруднения возникают, но очень редко	100 0 0
2	Какие проблемы и сложности возникают у Вас в целеполагании при планировании деятельности ДОО (можно указать несколько вариантов ответа)? – в постановке и формулировке главной цели и подцелей; – в формулировке подцелей; – во взаимосвязи целей, подцелей и мероприятий по их достижению; – в планировании мероприятий по отслеживанию достижения цели	84 8 16 92
3	Что на Ваш взгляд является причиной трудностей, возникающих в процессе целеполагания при планировании деятельности ДОО (можно указать несколько вариантов ответа)? – низкий уровень владения специальными методами, техниками целеполагания; – неполнота информирования по вопросам целеполагания в управленческой деятельности; – недостаточное внимание к вопросам обучения руководителей осуществлению целеполагания в управленческой деятельности; – дефицит знаний по вопросам целеполагания при планировании деятельности ДОО	96 24 76 4
4	Какие пути решения проблем и трудностей в целеполагании при планировании деятельности ДОО Вы считаете наиболее приемлемыми для себя? – решение проблемы путем обучения (КПК, проблемные семинары, профессиональная подготовка на базе вуза); – решение проблемы с помощью методической службы сопровождения ДОО	68 32
5	По каким вопросам, относящимся к понятию «целеполагание», Вы хотели бы получить полную информацию? – комплексно-целевое планирование деятельности ДОО; – обучение техникам целеполагания в управленческой деятельности на основе современных технологий; – основы процесса целеполагания при планировании деятельности ДОО	8 80 12

Кроме того, в ходе исследования мы использовали документы городской методической службы на предмет анализа содержательного компонента планов и программ

деятельности по обучению руководителей целеполаганию при планировании деятельности ДОО. В результате анализа были получены следующие выводы:

1) недостаточное включение обучающего компонента в содержание форм работы с руководящими кадрами. Доля данного компонента от всего учебно-методического материала (с учетом его направленности на освещение вопроса целеполагания в управленческой деятельности) составляет 10 %–25% за учебный год;

2) содержательный аспект форм работы с руководящими кадрами в части использования современных методик и технологий в управлении дошкольной образовательной организацией проработан слабо. Средняя оценка данного компонента составила 1,8 балла из 3.

Использование технологий педагогического дизайна как одного из самых точных и действенных инструментов обучения руководителей целеполаганию обусловило необходимость определения уровня знаний и представлений управленческого персонала о педагогическом дизайне. На следующем этапе констатирующего эксперимента были получены данные о степени осведомленности руководителей образовательных учреждений относительно педагогического дизайна:

- слышали о педагогическом дизайне 72 % руководителей ДОО;
- не имеют информации о данном явлении 28 % респондентов;
- связывают педагогический дизайн в основном с проектированием и созданием обучающих материалов 76 % участников эксперимента;
- отождествляют педагогический дизайн с обучением и использованием эффективных учебных материалов 24 % опрошенных;
- выразили желание узнать больше о педагогическом дизайне 92 % руководителей ДОО.

По результатам проведенного исследования были выделены теоретические положения проектирования программно-методического обеспечения и разработки программы обучения руководителей целеполаганию при планировании деятельности ДОО на основе использования технологий педагогического дизайна:

- проектирование содержательного компонента обучения с учетом проблем и трудностей, испытываемых руководителями в ходе осуществления целеполагания;
- включение в содержание обучения информирования о технологиях педагогического дизайна;
- обеспечение формирования мотивационной готовности руководителей к использованию технологий педагогического дизайна (техника SMART, методика «5 показателей»);
- использование активных методов обучения, позволяющих развивать практико-ориентированные компетенции, необходимые руководителям для применения технологий педагогического дизайна.

Основу программы составляют предложенные Р. Ганье¹ 9 принципов построения учебного процесса: привлечение внимания; определение целей обучения; обращение

¹ Gagné R. M. The Conditions of Learning and Theory of Instruction. – New York: Holt, Rinehart & Winston, 1985. – 361 p.

к имеющимся знаниям; представление обучающего материала; руководство обучением; проверка новых знаний на практике; обратная связь; оценка выполнения; сохранение и перенос полученных знаний.

Принципы Р. Ганье, положенные в основу организации процесса обучения, позволяют передавать знания максимально быстро, точно, доступно и эффективно, с последующим применением полученных знаний на практике. В качестве инструментария выступают техника SMART¹ и метод «5 показателей» как наиболее эффективные средства для постановки и осуществления целеполагания и мониторинга достижения цели.

Согласно технике SMART в процессе целеполагания каждую цель на этапе формулирования и постановки нужно проверять на соответствие определенным критериям. Это помогает отбросить неактуальные, заведомо нереализуемые цели и осуществить постановку правильных целей, ведущих к достижению конкретных результатов деятельности ДОО и правильно спроектировать целевой компонент планирования работы учреждения.

За этапом постановки главной цели следует формулирование задач (средств достижения цели) или подцелей. В ходе планирования мы предлагаем использовать метод «5 показателей», который при постановке задач (средств достижения цели) или подцелей позволяет определить важные шаги для их достижения. Указанный метод разработан на основе анализа информации о возможностях использования технологии педагогического дизайна. Он содержит 5 ключевых показателей (условия; планирование; содержание; мониторинг; родители), на которые целесообразно опираться в процессе разбиения главной цели на подцели.

Каждый показатель является своеобразным ориентиром-подсказкой в том, какие подцели следует сформулировать на основе главной цели, например:

- показатель «условия» подразумевает направленность содержательного аспекта подцели на создание условий, необходимых для достижения цели ДОО;
- показатель «планирование» предполагает направленность подцели на отражение в планах педагогической работы форм, средств и методов, соответствующих цели ДОО;
- показатель «содержание» иллюстрирует направленность подцели на применение и использование форм, средств, методов работы с детьми в соответствии с целью ДОО;
- показатель «мониторинг» демонстрирует направленность подцели на определение основных показателей мониторинга, его организацию и проведение в соответствии с поставленной целью ДОО, а также предоставляет отчет по результатам мониторинга;
- показатель «родители» отражает направленность подцели на работу с родителями для достижения цели ДОО.

¹ Жакупов А. SMART 2.0. Как ставить цели, которые работают. – Москва: Издательские решения, 2016. – 130 с.

Таким образом, метод «5 показателей» позволяет конкретизировать работу по определению и постановке подцелей, обеспечивает их взаимосвязь с главной целью.

Представим структурно-содержательную характеристику созданной нами программы «Обучение руководителей целеполаганию при планировании деятельности дошкольной образовательной организации на основе использования технологий педагогического дизайна». Программа состоит из 4 модулей: диагностического, информационного, практико-ориентированного, итогово-обобщающего. В каждом модуле определены задачи, формы работы с руководителями ДОО, используемый учебно-методический материал. Программный материал разработан в соответствии с задачами каждого модуля.

Диагностический модуль предполагает определение стартового уровня имеющихся у руководителей компетенций. Для этого используются анкеты, оценочные листы, позволяющие руководителю осуществить самодиагностику по вопросам целеполагания.

Информационный модуль связан с реализацией программы семинара «Технологии педагогического дизайна, их использование в образовании» для формирования интереса к теме и мотивационной готовности пройти обучение по использованию технологий педагогического дизайна при планировании деятельности ДОО.

Практико-ориентированный модуль включает 5 занятий по обучению руководителей целеполаганию при планировании деятельности ДОО на основе применения технологий педагогического дизайна:

- «Правильная цель»;
- «Как правильно определить и сформулировать подцели»;
- «Презентация учебно-методических материалов к программе»;
- «Мониторинг достижения цели»;
- «Эффективное целеполагание при планировании деятельности дошкольной образовательной организации».

В рамках *итогово-обобщающего (оценочного) модуля* определяются эффективность и результативность обучения по программе.

Выводы

Таким образом, на основании результатов констатирующего этапа исследования были выделены концептуальные положения, обеспечивающие проектирование и разработку содержания программы по обучению руководителей целеполаганию при планировании деятельности ДОО на основе технологий педагогического дизайна:

- проектирование содержательного компонента обучения с учетом проблем и трудностей, испытываемых руководителями в ходе осуществления целеполагания при планировании деятельности дошкольной образовательной организации;
- включение в содержание обучения информирования о технологиях педагогического дизайна;
- формирование мотивационной готовности руководителей к использованию технологий педагогического дизайна (принципы обучения по Р. Ганье, техника SMART, метод «5 показателей»);

– использование активных методов обучения, обеспечивающих практико-ориентированные компетенции, необходимые руководителям для применения технологий педагогического дизайна.

Опыт реализации программы обучения руководителей целеполаганию, разработанной на основе принципов Р. Ганье, техники SMART и методики «5 показателей», подтверждает ее эффективность при планировании деятельности дошкольной образовательной организации, разработке инновационных проектов, а также в приобретении руководителями практического опыта целеполагания, что служит основой для успешной реализации планов и программ развития образовательных организаций.

Список литературы

Гришина П. Ю. Применение педагогического дизайна при разработке программ профессионального обучения для руководителей высшего звена управления // *Лидерство и менеджмент*. – 2016. – Т. 3. – № 1. – С. 33–50.

Жакупов А. SMART 2.0. Как ставить цели, которые работают. – Москва: Издательские решения, 2016. – 130 с.

Курносова С. А. Педагогический дизайн: эксплицирование понятия // *Международный журнал экспериментального образования*. – 2012. – № 8. – С. 36–42.

Павлов Ю. IDD&E: Essentials. Справочные материалы по педагогическому дизайну. – URL: <https://yuripavlov.ru/wp-content/uploads/2017/07/IDDE-Essentials-Intro.pdf> (дата обращения: 12.01.2021).

Павлов Ю. Педагогический дизайн в высшем образовании. Материалы для мастер-класса. – URL: <https://goo-gl.ru/EngYz> (дата обращения: 12.01.2021).

Скиннер Б. Ф. Наука об учении и искусство обучения // *Программированное обучение за рубежом* / под редакцией И. И. Тихонова. – Москва: Высшая школа, 1968. – С. 32–46.

Такушевич И. А. Аксиологическая модель педагогического дизайна // *Научный журнал Кубанского государственного аграрного университета*. – 2015. – № 112 (08). – URL: <http://ej.kubagro.ru/2015/08/pdf/30.pdf> (дата обращения: 12.01.2021).

Третьяков П. И., Белая К. Ю. Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам. – Москва: Новая школа, 2003. – 297 с.

Троян А. Н. Управление дошкольным образованием. – Москва: Сфера, 2005. – 160 с.

Уваров А. Ю. Педагогический дизайн // *Информатика*. – 2003. – № 30. – С. 2–31.

Уваров А. Ю. Электронный учебник: теория и практика. – Москва: УРАО, 1999. – 102 с.

Gagné R. M. *The Conditions of Learning and Theory of Instruction*. – New York: Holt, Rinehart & Winston, 1985. – 361 p.

Mager R. F. *Preparing Instructional Objectives*. – Palo Alto, CA: Fearon Publishers, 1962. – 60 p.

Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals. Handbook I: Cognitive Domain / edited by B. S. Bloom. – New York: David McKay company, inc., 1956. – 403 p.

References

Grishina P. Iu. *Primenenie pedagogicheskogo dizaina pri razrabotke programm professional'nogo obucheniia dlia rukovoditelei vysshego zvena upravleniia* [Application of pedagogical design in the development of vocational training programs for top managers]. *Liderstvo i menedzhment* [Lea-

dership and management], 2016, vol. 3, no. 1, pp. 33–50.

Zhakupov A. *SMART 2.0. Kak stavit' tseli, kotorye rabotaiut* [SMART 2.0. How to set goals that work]. Moscow: Izdatel'skie resheniia, 2016. 130 p.

Kurnosova S. A. Pedagogicheskii dizain: eksplitsirovanie poniatii [Pedagogical design: concept explication]. *Mezhdunarodnyi zhurnal eksperimental'nogo obrazovaniia* [International Journal of Experimental Education], 2012, no. 8, pp. 36–42.

Pavlov Iu. *IDD&E: Essentials. Spravochnye materialy po pedagogicheskomu dizainu* [IDD & E: Essentials. Reference materials on pedagogical design]. Available at: <https://yuripavlov.ru/wp-content/uploads/2017/07/IDDE-Essentials-Intro.pdf> (accessed: 12.01.2021).

Pavlov Iu. *Pedagogicheskii dizain v vysshem obrazovanii. Materialy dlia master-klassa* [Pedagogical design in higher education. Materials for the workshop]. Available at: <https://google.ru/EngYz> (accessed: 12.01.2021).

Skinner B. F. Nauka ob uchenii i iskusstvo obuchenii [Science of teaching and the art of learning]. *Programmirovannoe obuchenie za rubezhom* [Programmed education abroad; ed. by I. I. Tikhonova]. Moscow: Vysshiaia shkola, 1968, pp. 32–46.

Takushevich I. A. Aksiologicheskaiia model' pedagogicheskogo dizaina [Axiological model of instructional design]. *Nauchnyi zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta* [Scientific Journal of Kuban State Agrarian University], 2015, no. 112 (08). Available at: <http://ej.kubagro.ru/2015/08/pdf/30.pdf> (accessed: 12.01.2021).

Tret'iakov P. I., Belaia K. Iu. *Doshkol'noe obrazovatel'noe uchrezhdenie: upravlenie po rezul'tatam* [Preschool educational institution: management by results]. Moscow: Novaia shkola, 2003. 297 p.

Troian A. N. *Upravlenie doshkol'nym obrazovaniem* [Management of preschool education]. Moscow: Sfera, 2005. 160 p.

Uvarov A. Iu. Pedagogicheskii dizain [Pedagogical design]. *Informatika* [Informatics], 2003, no. 30, pp. 2–31.

Uvarov A. Iu. *Elektronnyi uchebnik: teoriia i praktika* [Electronic textbook: theory and practice]. Moscow: URAO, 1999. 102 p.

Gagné R. M. *The Conditions of Learning and Theory of Instruction*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1985. 361 p.

Mager R. F. *Preparing Instructional Objectives*. Palo Alto, CA: Fearon Publishers, 1962. 60 p.

Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals. Handbook I: Cognitive Domain; ed. by B. S. Bloom. New York: David McKay company, inc., 1956. 403 p.

Для цитирования: Иванова Н. В., Сухарева М. А. Технологии педагогического дизайна как инструмент обучения руководителей целеполаганию при планировании деятельности дошкольной образовательной организации // Вестник Череповецкого государственного университета. – 2021. – № 3 (102). – С. 164–175. <https://doi.org/10.23859/1994-0637-2021-3-102-13>

For citation: Ivanova N. V., Sukhareva M. A. Technologies of pedagogical design as a tool for training managers in goal setting when planning the activities of a preschool educational institution. *Cherepovets State University Bulletin*, 2021, no. 3 (102), pp. 164–175. <https://doi.org/10.23859/1994-0637-2021-3-102-13>

Заявленный вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Сведения об авторах

Наталья Витальевна Иванова /
Natalia V. Ivanova

Доктор педагогических наук, профессор, <https://orcid.org/0000-0003-3012-5579>, nvivanova@chsu.ru, Череповецкий государственный университет (д. 5, пр-т Луначарского, 162600 г. Череповец, Россия) / Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, <https://orcid.org/0000-0003-3012-5579>, nvivanova@chsu.ru, Cherepovets State University (5, Lunacharsky pr., 162600 Cherepovets, Russia).

Марина Анатольевна Сухарева /
Marina A. Sukhareva

Главный специалист отдела дошкольного образования, marisukhare@yandex.ru, Управление образования мэрии г. Череповца (д. 91, пр-т Победы, 162605 г. Череповец, Россия) / Chief specialist of the department of preschool education, marisukhare@yandex.ru, Education department of Cherepovets mayor's office (91, Pobeda pr., 162605 Cherepovets, Russia).

Статья поступила в редакцию 04.02.2021; одобрена после рецензирования 01.03.2021; принята к публикации 09.03.2021.

The article was submitted 04.02.2021; approved after reviewing 01.03.2021; accepted for publication 09.03.2021.