

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
им. В.П. АСТАФЬЕВА  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра педагогики детства

**КУЗНЕЦОВА ОКСАНА АНАТОЛЬЕВНА**

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**ИННОВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ДОШКОЛЬНОЙ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ КАК ФАКТОР  
ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Направление подготовки: 44.04.01 Педагогическое образование  
Магистерская программа: Управление дошкольным образованием

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующий кафедрой  
к.п.н., доцент И.А. Яценко

---

Руководитель магистерской программы  
д.п.н., профессор В.И. Усаков

---

Научный руководитель  
к.п.н., доцент И.А. Яценко

---

Обучающийся  
О.А. Кузнецова

---

Красноярск 2016

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ КАК ФАКТОРА ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ</b> .....	9
1.1. Инновационные процессы в образовании: возникновение, сущностные характеристики, аспекты функционирования.....	9
1.2. Содержание управленческой деятельности руководителя дошкольной образовательной организации.....	24
1.3. Качество дошкольного образования: содержание, оценивание, факторы влияния.....	47
<b>ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1</b> .....	58
<b>ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИЗУЧЕНИЕ ВЛИЯНИЯ ИННОВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ</b> .....	61
2.1. Описание диагностического инструментария для изучения взаимосвязи компонентов инновационного управления дошкольной образовательной организацией и качества дошкольного образования .....	61
2.2. Результаты экспериментальной работы .....	83
2.3. Программа подготовки руководителей к осуществлению инновационного управления дошкольной образовательной организацией...	87
<b>ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2</b> .....	90
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	93
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК</b> .....	99
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	105

## **ВВЕДЕНИЕ**

Современное образование стало одним из основных стратегических инструментов развития и для общества в целом, и для каждой отдельной личности. В наши дни дошкольное образование переживает период серьезных преобразований, обусловленных обновлением ее законодательной и нормативно–правовой базы. С принятием федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» дошкольное образование стало первым уровнем общего образования.

Нынешняя реформа и модернизация образования, и трудности ее реализации государство возлагает на образовательные организации, предоставляя этим организациям возможность не только самостоятельного ведения финансово – хозяйственной деятельности в сфере образования, но и всей ответственности.

Основным вопросом модернизации образования является повышение его качества, приведение в соответствие с мировыми стандартами, обеспечение доступности и эффективности.

На плечи управленцев и руководителей образовательных организаций сегодня ложатся такие задачи как: реализация национального образовательного проекта, повышение качества образования, внедрение профильного и дистанционного обучения, введение профессионального стандарта педагога, новых информационно–коммуникационных технологий в учебный процесс и процесс управления, обеспечение материальной базы, новые принципы финансирования и самостоятельного управления.

Современный руководитель образовательной организации должен уметь чувствовать время, предвидеть различные ситуации, гибко перестраиваться ко всем требованиям жизни, уметь обдуманно рисковать. В задачи руководителя входит создание постоянно развивающегося потенциала подчиненных, который будет на протяжении длительного времени способствовать реализации поставленных коллективу целей. Помимо этого, для реализации поставленных перед организацией задач и

успешного осуществления деятельности руководитель должен иметь определенные личностные и профессиональные качества, определенные теоретические знания и соответствующие практические умения.

Работник в должности руководителя образовательного учреждения характеризуется высокой степенью расходования физических и духовных сил, ведь характер его работы требует сильного, энергетического потенциала, хорошего здоровья и умения поддерживать его в порядке, большого эмоционального напряжения.

Происходящие изменения в сфере российского образования определяют необходимость обновления управленческой деятельности заведующего дошкольным образовательным учреждением посредством использования инноваций. Внедрение инноваций в сферу руководства учреждением предполагает постепенное обновление содержания, методов управления, что, в конечном итоге, оказывает влияние на воспитание, обучение и развитие детей. Повышение требований к качеству образовательных услуг, оказываемых дошкольными учреждениями, требует поиска методологически выверенных путей, средств, условий внедрения инновационных технологий, повышающих эффективность в управлении дошкольной образовательной организацией.

Анализ психолого – педагогической и научной литературы, изучение реального состояния проблемы оценки качества профессиональной деятельности педагогических работников дошкольной образовательной организацией позволяют выявить в этом процессе ряд противоречий между:

- требованиями современного общества к повышению качества профессиональной деятельности педагогов дошкольной образовательной организацией и недостаточностью эффективного инновационного управления этой деятельностью в дошкольном образовательном учреждении;
- потребностью современного дошкольного образования в обновлении управления дошкольной образовательной организацией и недостаточной

разработанностью условий внедрения инноваций в управленческую деятельность руководителя дошкольного образовательного учреждения;

– недостаточной теоретической разработанностью оценки качества профессиональной деятельности педагогов дошкольной образовательной организацией и имеющейся практикой оценивания труда педагога;

– необходимостью комплексной оценки качества педагогического труда и отсутствием взаимосвязанных критериев и показателей оценки качества профессиональной деятельности педагогов дошкольной образовательной организацией.

Актуальность проблемы, необходимость ее теоретической разработки определили тему диссертации исследования: «Инновационное управление дошкольной образовательной организацией как фактор повышения качества дошкольного образования».

**Цель исследования:** выявить, теоретически обосновать и экспериментально проверить характер взаимосвязи между компонентами инновационного управления дошкольной образовательной организацией и уровнем развития качества дошкольного образования.

**Объект исследования** – развитие качества дошкольного образования.

**Предмет исследования** – инновационное управление дошкольной образовательной организацией, как фактор изменения качества дошкольного образования.

**Гипотеза исследования** – предполагаем, что существует прямая взаимосвязь между выраженностью компонентов инновационного управления в структуре руководства дошкольной образовательной организацией и качеством реализуемого дошкольного образования.

Развитию качества дошкольного образования будет способствовать:

– формирование и осуществление системы мониторинга управленческой деятельности и качества дошкольного образования;

– разработка и реализация модели инновационного управления дошкольной организацией;

– целенаправленная подготовка руководителей к осуществлению инновационного управления дошкольной образовательной организацией.

**Задачи исследования:**

1. Проанализировать состояние исследуемой проблемы в научных источниках.
2. Уточнить содержание базовых понятий исследования.
3. Определить компоненты инновационного управления дошкольной образовательной организацией.
4. Разработать систему мониторинга управленческой деятельности руководителей ДОО и качества дошкольного образования.
5. Выявить и охарактеризовать взаимосвязь компонентов инновационного управления дошкольной образовательной организацией и уровня развития качества дошкольного образования.
6. Разработать программу повышения квалификации для руководителей дошкольных образовательных организаций, направленную на подготовку к осуществлению инновационного управления организацией .

**Методологическая основа исследования:**

Управление в работах Л.Е. Басовского, В.В. Глущенко, А.В. Игнатъевой, М.М. Максимцова, М.П. Переверзева, Ю.В. Тихонравова, Э.А. Уткина, Н.А. Шайденко, и др. представляет собой осознанную целенаправленную деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы общества, живой и неживой природы, техники [3, с. 20],[14, с.12.].

В своих исследованиях М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори трактуют управление как стимулирующий элемент социальных изменений, как процесс планирования, мотивации и контроля, необходимый для достижения цели организации [с.31]

Теоретический анализ и обобщение подходов (Е.В. Ерофеевой, Л.Г. Жиляевой, Т.П. Колодяжной, Ю.А. Конаржевского и др.) к оцениванию педагогической деятельности [17].

Для проверки гипотезы и решения задач исследования были использованы следующие **методы:**

*теоретические:*

– анализ педагогической, психологической, управленческой литературы, нормативных документов;

– ретроспективный анализ научных подходов и теорий менеджмента;

– моделирование.

*эмпирические:*

– изучение и анализ педагогической документации;

– опросные методики (анкетирование, беседа), тестирование;

– наблюдение за педагогами, беседы с ними, детьми и их родителями;

– констатирующий эксперимент;

– метод самооценки, метод выбора.

*методы математической статистики:*

– метод ранговой корреляции Кендалла;

– коэффициент взаимной сопряженности Чупрова.

**Научная новизна исследования:**

- уточнено содержание понятия «инновационная управленческая деятельность руководителя дошкольной образовательной организации», которое рассматривается как деятельность руководителя по созданию, разработке, освоению новшеств в содержании управленческих функций, используемых методов, организационной структуры, введение новшеств в практику с целью повышения эффективности управления и развития дошкольного образовательного учреждения;

- выявлены и обоснованы условия, обеспечивающие инновационное управление дошкольной образовательной организацией.

**Теоретическая значимость исследования:**

- представлена развернутая понятийно-терминологическая характеристика содержания понятий «инновация», «инновационная

управленческая деятельность руководителя», «качество», «качество образования», «качество дошкольного образования»;

- расширено научное представление об инновационном управлении образовательными организациями;

- выявлена и доказана взаимосвязь между инновационным управлением дошкольной образовательной организацией и качеством реализуемого дошкольного образования;

- выделены критерии и представлен соответствующий диагностический инструментарий для изучения инновационного управления дошкольной образовательной организацией.

#### **Практическая значимость исследования:**

-материалы диссертационного исследования могут быть использованы руководителями дошкольных образовательных организаций для разработки систем мониторинга и развития инновационного управления и качества педагогической деятельности ДОО;

-основные положения и выводы по диссертационному исследованию могут быть включены в содержание профильных дисциплин подготовки будущих руководителей дошкольных образовательных организаций, а также в программы повышения квалификации действующих руководителей дошкольных образовательных организаций.

#### **Организация исследования.**

Исследование проводилось на базе дошкольных образовательных организаций Октябрьского, Ленинского и Железнодорожного районов г. Красноярска. В исследовании приняли участие 5 руководителей, 30 педагогов дошкольных образовательных организаций, 30 родителей.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ КАК ФАКТОРА ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

## **1.1. Инновационные процессы в образовании: возникновение, сущностные характеристики, аспекты функционирования.**

В девяностые годы двадцатого столетия была разработана концепция педагогического менеджмента в образовании, в основе которой лежит коммуникативный подход, предусматривающий демократический стиль руководства в коллективе, который означает благоприятное взаимодействие администрации с педагогическим коллективом. В тот же период времени стали появляться концепции и технологии управления, развитию инновационных процессов в образовательном пространстве.

В исследованиях В.И. Загвязинского, Г.М. Коджаспарова, Н.П. Кузькина, В.С. Лазарева, А.М. Моисеева, М.М. Поташника, А.И. Пригожина, В.А. Сластенина, В.П. Ушачева, Т.И. Шамова, О.Г. Хомерики обсуждаются проблемы управления инновационными процессами в общеобразовательных учреждениях [16]. Предметом изучения многих из этих исследователей являются особенности внедрения инноваций в образовательную среду школы и управление ими. Специфику инноваций в управлении современной школой отражает в своих работах Н.П. Кузькин. Автор показал специфику инноваций в управлении современной школой, однако закономерности управления школой не могут быть перенесены на управление дошкольной организацией без учета его специфики.

Вопросы развития инновационных процессов в деятельности дошкольных организаций рассматриваются в трудах И.Г. Андреевой, К.Ю. Белой, Е.А. Лобановой, С.Г. Молчанова, Л.В. Поздняк, Н.В. Фединой и др. Предметом изучения в работах С.Ф. Багаутдиновой, Г.В. Яковлевой и других стали условия развития инноваций в содержании, технологии

образовательного процесса детского сада [2,с.6]. Профессиональная компетентность руководителя дошкольной образовательной организации исследовалась учеными Г.П. Новиковой, Л.Ю. Шемятихиной. Между тем материалы, раскрывающие возможности использования инноваций в деятельности заведующего детским садом, представлены лишь в отдельных работах современных ученых (Е.В. Давыдкина, Л.М. Денякина, Г.П. Новикова, С.В. Савинова и другие) [19].

Вопросы использования инновационных технологий в управлении дошкольным образовательным учреждением в своих исследованиях рассмотрела Л.М. Денякина. С.В. Савинова показала, что информационное обеспечение управления детским садом является необходимым условием обновления дошкольного учреждения [19]. Е.В. Давыдкина обосновала роль исследовательского подхода в управленческой деятельности заведующего дошкольной образовательной организации, на который необходимо опираться руководителю при внедрении инноваций [11].

В управленческих теориях недостаточно отражены особенности использования инноваций в управлении дошкольным учреждением. Несмотря на острую потребность практики в совершенствовании управления дошкольной образовательной организации, вне поля зрения исследователей остался процесс внедрения инноваций в управленческую деятельность заведующего дошкольным учреждением.

С другой стороны, проведенные серьезные исследования в области взаимодействия администрации и педагогического коллектива в системе общеобразовательных учреждений показывают, что существует недостаток в научном освещении (правовом, теоретическом и технологическом) вопросов развития педагогического коллектива в период инновационного управления им.

Различными учеными исследовались проблемы взаимодействия администрации и педагогического коллектива в образовательных учреждениях, были рассмотрены различные аспекты руководства

образовательным процессом в различных типах образовательных учреждений.

Сформировалась новая отрасль знаний – психология управления, рассматривающая психологические особенности труда руководителя и требования к профессионально – значимым качествам директора общеобразовательных учреждений, осуществляющих взаимодействие с педагогическим коллективом.

В научных трудах ряда исследователей (Л.Л. Иванова, И.А. Рыбалова, Е.Ф. Купецкова, Е.С. Комарова, И.Б. Едакова, Т.И. Оверчук [32]), выделены факторы и условия достижения качества дошкольного образования, но специальных исследований по выявлению организационно – педагогических условий повышения эффективности системы управления качеством дошкольного образования до настоящего времени не проводилось. Таким образом, сегодня остро стоит проблема оценки качества профессиональной деятельности педагогов, так как создание условий эффективного управления профессиональной деятельностью педагогов переносится на руководителей ДООУ. Без разработки теоретического обоснования содержания и методики оценки качества профессиональной деятельности педагогических работников дошкольной образовательной организации, решение поставленных вопросов невозможно. Анализ литературных источников свидетельствует, что основное внимание исследователей уделено разработке научных понятий, составляющих оценку качества педагогического труда. Работ, в которых внимание было бы сосредоточено на комплексной оценке качества профессиональной деятельности педагогов дошкольной образовательной организации, исследователи не выявили. Остаются неразработанными теоретическое и методическое обеспечение комплексной оценки качества профессиональной деятельности педагогов дошкольной образовательной организации, содержание и методика ее осуществления.

Далее мы считаем целесообразным остановиться на основных понятиях нашего исследования. Впервые термин «инновация» появился в

научных исследованиях культурологов в XIX веке и буквально означал введение некоторых элементов одной культуры в другую. С начала двадцатого века ученые стали изучать закономерности технических нововведений. В 30–е годы двадцатого века австрийский экономист И. Шумпетер впервые использовал понятие «инновация», означавшее в авторском варианте «новшество», «нововведение». Систематическое изучение инновации в образовании началось в конце 50–х годов XX века в США и Западной Европе.

Постулаты об инновациях были сформулированы Адамом Смитом, Давидом Рикардо, Джоном Рамсей Мак–Кулохом, Джоном Стюартом Миллем и другими научными деятелями. Вопросы инновации рассматривались также в трудах К. Маркса, Н.Д. Кондратьева, Ц. Шумпера, А. Клайнкнехта, Б. Твиста, А.В. Слостенина, В. А. Федорова и другие [50].

Термин «инновация» (англ. innovation, лат. innovatio обновление) отличается широтой смысловых значений. В литературе он рассматривается как объективная данность цивилизованного бытия; вложение средств в экономику, обеспечивающее смену поколений техники и технологий; нововведение в области техники, технологии, организации труда и управления, основанные на использовании достижений науки и передового опыта, а также использование этих новшеств в самых разных областях и сферах деятельности; нововведение, новое явление в области модернизации, например, технологические инновации; создание и внедрение различного вида новшеств, порождающих значимые изменения в социальной практике; целенаправленное изменение, вносящее в образовательную среду стабильные элементы (новшества), улучшающие характеристики отдельных частей, компонентов и самой образовательной системы в целом [58].

В словаре практического психолога понятие «инновация (нововведение)» определяется как – целенаправленное изменение, вносящее в среду внедрения новые стабильные элементы (новшества), вызывающие переход системы из одного состояния в другое [47].

В работах В.М. Полонского *нововведение (инновация)* рассматривается как комплексный процесс создания, распространения, внедрения и использования нового практического средства, метода, концепции и так далее – новшества для удовлетворения человеческих потребностей [34].

И.К. Шалаев под *инновацией (нововведение)* понимает создание и внедрение различного вида новшеств, порождающих значимые изменения в социальной практике [60].

*Инновация* – это закономерно возникающее или проектируемое явление в сфере образования, утверждает Кудрявцев В.Т., характеризующееся созданием, освоением, апробацией, внедрением образовательной новации, способствующей повышению качества образования в широком смысле (благоприятным для человека, изменениям в его интеллектуальной, эмоциональной, духовной и физической сферах); проявляющиеся в появлении принципиальных (прогрессивных) изменений в содержании образования, в протекании образовательных процессов, в образовательных отношениях, в образовательных средствах и в образовательном пространстве [24].

*Инновация* – атрибут образования, обуславливающий его прогрессивное развитие.

*Новшество* – это именно средство (новый метод, методика, технология, учебная программа и т.п.), а *инновация* – процесс освоения этого средства [34].

Все сказанное выше позволяет сделать вывод, что определение «инновация» («нововведение») определяется и как новшество, и как процесс введения этого новшества в практику. Отличия в определениях «инновация» зависят от того, каким образом исследователи рассматривают сущность процесса инноваций.

Таким образом, анализ трактовок понятия, «инновация» позволяет выделить определение «*Инновации*» – нововведения в педагогическую деятельность, изменения в содержании и технологии обучения и воспитания,

имеющие целью повышение их эффективности, как наиболее полно отражающее сущностный смысл данного явления в образовательной сфере. [48].

Типы нововведений также группируются по следующим основаниям.

1. По влиянию на учебно – воспитательный процесс:
  - в содержании образования;
  - в формах, методах воспитательно – образовательного процесса;
  - в управлении ДОУ.
2. По масштабам (объему) преобразований:
  - частные, единичные, не связанные между собой;
  - модульные (комплекс частных, связанных между собой);
  - системные (относящиеся ко всему дошкольному учреждению).
3. По инновационному потенциалу:
  - усовершенствование, рационализация, видоизменение того, что имеет аналог или прототип (модификационные нововведения);
    - новое конструктивное соединение элементов существующих методик, которые в новом сочетании ранее не применялись (комбинаторные нововведения);
    - радикальные инновации.
4. По отношению к предшествующему:
  - новшество вводится вместо конкретного, устаревшего средства (заменяющее новшество);
    - прекращение использования формы работы, отмена программы, технологии (отменяющее нововведение);
    - освоение нового вида услуг, новой программы, технологии (открывающее нововведение);
    - ретровведение – освоение нового в данный момент, для коллектива детского сада, но когда-то уже использовавшегося в системе дошкольного воспитания и образования.

Существуют различные причины нововведений.

К основным относятся:

1. Необходимость вести активный поиск путей решения существующих в дошкольном образовании проблем.

2. Стремление педагогических коллективов повысить качество предоставляемых населению услуг, сделать их более разнообразными и тем самым сохранить свои детские сады.

3. Подражание другим дошкольным учреждениям, интуитивное представление педагогов, что нововведения улучшат деятельность всего коллектива.

4. Постоянная неудовлетворенность отдельных педагогов достигнутыми результатами, твердое намерение их улучшить. Потребность в причастности к большому, значительному делу.

Стихийные и целенаправленные инновации, с точки зрения управления, делятся на четыре подтипа:

- научный – контрольные функции выполняют научные организации;
- научно – административный – контроль осуществляют они же при поддержке органов управления образованием;
- административно – научный – контроль и управление осуществляют органы управления, опираясь на науку;
- политико – административный – контрольные функции берут на себя административные органы [33].

В.Т. Кудрявцев выделяет четыре ведущих направления инноваций дошкольной образовательной организации [24].

1. Рассмотрение дошкольного образования в качестве не подготовительной к школе ступени, а относительно самостоятельной, ценной, развивающейся и развивающей системы, направленной на амплификацию (обогащение) детского развития за счет возможностей, которые присущи дошкольным видам деятельности (творческий характер игры, активное восприятие сказок, различная продуктивная деятельность и т.д.).

2. Утверждение гуманных субъект–субъектных отношений в процессе равного партнерского взаимодействия и сотрудничества детей и взрослых, посредством диалога в педагогическом процессе.

3. Развитие связи между практиками и теоретиками в области инноватики.

4. Широкая поисковая и экспериментальная деятельность, организуемая с позиции исследовательского подхода

Интерес представляют выделенные автором показатели инновации:

а) нацеленность на решение актуальных проблем (педагогическая инновация содержит новое решение этой проблемы);

б) возможность использования в широкой педагогической практике. Использование педагогических инноваций должно приводить к обновлению педагогического процесса, получению качественно новых (устойчивых) результатов. Эффективность – влияние реализованного потенциала на различные параметры системы, в которых реализуется инновация;

в) адаптируемость (вне зависимости от условий);

г) наличие научной идеи;

д) завершенность (степень реализации инновационного потенциала): в идеале переход от простого воспроизводства к расширенному.

***Закономерности возникновения*** инноваций в сфере образования были определены доктором педагогических наук М.В. Корепановой [21]:

– инновации в образовании обусловлены политическими, социальными, экономическими, культурными преобразованиями в обществе;

– возникновение инноваций обусловлено противоречиями, назревшими в сфере образования, а также между образовательными системами и образовательным пространством. Они направлены на разрешение этих противоречий и снятие проблем;

– инновации внедряются в образовательную сферу, будучи востребованными со стороны общества;

– инновации присущи образовательной сфере, являясь ее атрибутом.

– инновации являются тем средством, благодаря которому происходит развитие образования [21].

Наряду с закономерностями автор выделяет *признаки инноваций*:

– инновации связаны с освоением, созданием, внедрением образовательных новшеств;

– инновации возникают в образовательных системах, функционируют в образовательных учреждениях и органах управления образованием;

– субъектами инноваций являются работники образования и учащиеся;

– инновации приводят к существенным и прогрессивным изменениям в образовательных системах;

– в результате инноваций происходят изменения в протекании образовательных процессов и процессов управления образованием;

– инновации сопряжены с положительными изменениями в интеллектуальной, эмоциональной, духовной, физической сфере людей;

– инновации в образовании положительно сказываются на развитии образовательного пространства [21].

Модель реализации инноваций в учебном заведении была разработана современными учеными на основе анализа литературных источников и обобщения опыта своей практической деятельности (Приложение А).

Модель по своему типу является структурно–функциональной, то есть отображает внутреннюю организацию инновационных процессов в организации, а также направленность и возможные способы действий участников инноваций. Построение модели ведется в соответствии с вектором «мотив – цель – действие – результат – прогноз» и представляет собой систему, состоящую из двух контуров: внешнего и внутреннего. Внешний контур модели образуют цели, задачи, условия, принципы, критерии, функции, методы, средства, результат и прогноз. Элементы внешнего контура служат основой для проектирования, разработки и внедрения инноваций в образовательный процесс. Внутренний контур модели включает области реализации инноваций и уровни осуществления

инновационных процессов в учебном заведении. В соответствии с предлагаемой структурой модели обеспечивается целенаправленность и целостность внедряемой в учебном заведении инновационной системы.

Этапами осуществления инновационной деятельности в образовательном учреждении являются прогнозирование, проектирование и внедрение (Приложение Б). На каждом из этих этапов могут быть применены следующие принципы. Целесообразность, в том числе в стоимостном отношении, гарантированность, экологичность, эргономичность, синергетичность, воспроизводимость характерны для этапа прогнозирования. Для второго этапа проектирования характерны: системность, эволюционность, открытость, полифункциональность, самодостаточность, природосообразность, технологичность, корпоративность.

На третьем этапе внедрения: комплексности, активности, контролируемости инновационных процессов, непрерывности психологопедагогического сопровождения инновационных процессов.

Все принципы взаимосвязаны и образуют единую систему, в которой каждый из них необходим. Взятые вместе они достаточны, чтобы их реализация способствовала проектированию и внедрению инноваций в образовательный процесс учебного заведения. В основу выделения вышеназванных принципов положены системный, деятельностный и синергетический подходы, а также концепция активизации интеллектуально-эмоционального взаимодействия участников инновационного процесса в системе образования.

Принцип координации является здесь системообразующим. Ему подчиняются все остальные принципы, которые связаны между собой логикой конструирования, создания и реализации инноваций, отвечающих целям и задачам протекания процесса обучения.

Разработка инноваций и внедрение их в реальную педагогическую практику связаны с процессом проектирования. Благодаря проектированию инновации становятся технологичным продуктом, образовательные цели

которого заданы на диагностической основе. Осуществление систематического контроля и оценки достижения детально спроектированных в них образовательных целей, осуществляется с помощью разработанных диагностических процедур, входящих в их структуру.

В процессе проектирования инновации следует рассматривать как составную часть информационно–образовательной среды учебного заведения. Необходимо помнить, что любая инновационная деятельность связана не только с серьезной подготовительной работой, но и с большими дополнительными денежными и временными затратами.

Проблема внедрения часто соотносится с распространением передового педагогического опыта. Тем не менее, внедрение – это особый вид соотношения теории и практики, который отличается преднамеренностью и целенаправленностью. Структура процесса внедрения включает следующие компоненты: цель; средства внедрения (различные материалы и определенные виды деятельности: изучение новых идей, разъяснение на курсах и семинарах, знакомство с деятельностью по внедрению) деятельность по внедрению; результаты внедрения.

Внедрению инноваций в педагогической системе предшествует проверка выполнения установленных требований. Внедрение инновационного продукта в образовательный процесс конкретного учебного заведения осуществляется, если он удовлетворяет заданным требованиям. В противном случае инновация передается «разработчику» на доработку, затем его требования уточняются и детализируются. Такой подход к проектированию и созданию инновации позволяет оперативно вносить изменения в ее составные части.

Рассмотрев само понятие «инновация», а также закономерности возникновения инноваций, их признаки и показатели, необходимо рассмотреть понятие «инновационный процесс».

Ни в научных педагогических источниках, ни в источниках в области теории управления образованием нет четкого различия между понятиями

«инновационный процесс» и «инновационная деятельность», указывается лишь, что они являются элементами инновации. В теории менеджмента инновационная деятельность рассматривается как более узкое понятие, чем инновационный процесс.

Инновационный процесс представляет собой процесс создания и распространения нововведений (инноваций).

*Процесс (продвижение)* – совокупность последовательных действий для достижения какого–либо результата [41].

*Инновационный процесс* – это комплексная деятельность по созданию (рождению, разработке), освоению, использованию и распространению новшеств. Это процесс преобразования научного знания в инновацию, процесс последовательного превращения идеи в продукт, технологию или услугу; процесс мотивированный, целенаправленный, сознательный, ставящий своей целью перевод системы образования в новое качественное состояние, в режим развития [41].

Практическая реализация субъектами образования инновационной деятельности с применением специфических средств носит название *инновационного процесса*.

Организация инновационного процесса организуется тремя способами:

1. Последовательно, когда по завершении каждого этапа работ принимается решение об их продолжении или приостановке.
2. Параллельно, когда начало одного этапа не связано с завершением предыдущего.
3. Интегративно, т.е. на основе совместной работы группы специалистов различного профиля, что позволяет концентрировать и решать все вопросы во взаимосвязи.

Инновационный процесс в образовании, по мнению В. И. Загвязинского – это процесс совершенствования образовательной практики, развития образовательных систем на основе нововведений [9].

А. Т. И. Шамова утверждает, что он (процесс) отражает формирование и развитие содержания и организации нового [62].

Участникам инновационного процесса необходимо помнить, что новое всегда:

- добивается признания и пробивает себе дорогу с большим трудом;
- носит конкретно–исторический характер и может быть прогрессивным для определенного отрезка времени, но устареть на более позднем этапе;

- может выступать в разных формах: принципиально неизвестное новшество (абсолютная новизна), условная (относительная) новизна, «оригинальничанье» (не лучше, но по–другому), формальная смена названий, заигрывание с наукой;

В педагогической литературе выделяют *два типа* инновационных процессов в области образования.

Первый тип характерен для инноваций, происходящих в значительной мере стихийно, без точной привязки к самой порождающей потребности либо без полноты осознания всей системы условий, средств и путей осуществления инновационного процесса. Стихийный характер инноваций подчеркивает необходимость глубокого анализа данного типа инноваций с целью выделения позитивных сторон деятельности. Инновации этого рода не всегда связаны с полнотой научного обоснования, чаще они происходят на эмпирической основе, под воздействием ситуативных требований. Деятельность педагогов – новаторов, воспитателей, родителей можно отнести к инновациям этого типа. Частично сюда же относят нововведения, предпринимаемые администраторами–проектировщиками образования, деятелями культуры, занимающимися практикой воспитания и обучения (художники, музыканты, архитекторы, бизнесмены, экологи и др.).

Второй тип включает инновации, характерные для системы образования, являющиеся продуктом осознанной, целенаправленной, научно–культивируемой междисциплинарной деятельности.

### *Этапы инновационного процесса.*

В научной литературе к настоящему времени сложилась следующая схема деления инновационного процесса на этапы:

1. Рождение новой идеи или возникновение концепции новшества. Условно этот этап называют этапом открытия, которое является результатом, как правило, фундаментальных и прикладных научных исследований (или мгновенного озарения).

2. Изобретение, то есть создания новшества, воплощенного в какой – либо объект, материальный или духовный продукт – образец.

3. Нововведение. На этом этапе решают задачи практического применения полученного новшества, его доработки. Завершается этап получением устойчивого эффекта от новшества. После этого начинается самостоятельное существование новшества, процесс нововведения вступает в следующую стадию, которая наступит лишь при условии восприимчивости к новшеству. В фазе использования новшества выделяются дальнейшие этапы.

4. Распространение новшества. На этом этапе решаются вопросы его широкого внедрения, диффузии (распространении) новшества в новые сферы.

5. Господство новшества в конкретной области, когда собственно оно перестает быть таковым, теряя свою новизну. Завершается этот этап появлением эффективной альтернативы или замены данного новшества более эффективным.

6. Сокращение масштабов применения новшества, связанный с заменой его новым продуктом [11, с.34].

В таблице 1 представлены сравнительные характеристики режимов жизнедеятельности учреждений, которые служат ориентирами в управлении инновационными процессами, позволяющими перевести учреждение из традиционного режима в инновационный [32].

Итак, инновационная деятельность, осуществляемая дошкольным образовательным учреждением, изменяет традиционную систему работы:

поставив во главу угла воспитанников и педагогов, руководителей образовательного учреждения, научно–методических работников, их профессиональные запросы и потребности.

Для инновационных организаций, ориентированных на решение проблем и наращивание собственных возможностей, в отличие от традиционных организаций, характерны:

- 1) неудовлетворенность существующей конъюнктурой (положением дел) и стремление к постоянному улучшению;
- 2) адаптивные организационные структуры и методы действия;
- 3) одаренные богатым воображением сотрудники, восприимчивость к новым идеям;
- 4) эклектизм, интеграция, перекрестное стимулирование идей и методов работы;
- 5) развитие индивидуальных и командных навыков решения проблем;
- 6) упор на эксперимент, исследование и постоянное обучение в процессе тренинга и подготовки руководящих кадров;
- 7) поддержка альтернативных методик решения проблем и моделей принятия решений.

Американский ученый Питер Сенге выделяет следующие особенности инновационных организаций:

- 1) целостный подход к решению проблем, основанный на инновациях и работе в командах;
- 2) готовность к развитию индивидуальных навыков и мастерскому овладению знаниями и духовными ценностями инновационного общества;
- 3) использование новых моделей мышления, в которых на смену эгоистичному подходу и конфликту приходит кооперация;
- 4) лидерство с устремлением в будущее и поиском видения;
- 5) совместное обучение, построенное на консенсусе и современном лидерстве, а не на иерархии и формальном подчинении.

В настоящее время инновационное развитие встречает ряд трудностей. Для успешной реализации инновационной деятельности в образовательной организации необходимо создать особые условия, которые бы способствовали формированию инновационной среды, особого климата и инновационного потенциала педагогического коллектива.

Для педагогов это будет осложняться увеличением сложности труда, увеличением круга должностных обязанностей, недостаточным ресурсным обеспечением для внедрения инноваций, слабым материальным стимулированием, для детей – это возможная учебная перегрузка. Но в то же время, наряду с трудностями можно наблюдать и позитивные факторы. Рост профессионального мастерства, формирование способности к самопознанию, умение осуществлять исследовательскую деятельность – для педагога, повышение качества обученности – для воспитанника.

## **1.2. Содержание управленческой деятельности руководителя дошкольной образовательной организации.**

В педагогической науке и практике все более происходит усиление к стремлению осмыслить целостный педагогический процесс с позиции науки управления, придать ему строгий, научно обоснованный характер. Многие отечественные и зарубежные исследователи справедливо утверждают, что управление реально и необходимо не только в области технических, производственных процессов, но и в сфере сложных социальных систем, в том числе и педагогических.

Деятельность, направленная на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации – это и есть управление в целом [45].

В течение длительного времени управление определялось как непрерывный и целенаправленный процесс воздействия на коллектив людей

для организации и координации их деятельности в процессе производства, для достижения наилучших результатов при наименьших затратах.

Современные исследователи, между тем, определяют управление следующим образом:

- специальная деятельность, направленная на упорядочение отношений между людьми в процессе их совместной работы и достижения;
- деятельность по согласованию сложных иерархических отношений между управляющим и управляемыми [4].

А в научной литературе понятие управление рассматривается следующим образом:

1. Управление – целеустремлённая деятельность всех субъектов, направленная на обеспечение становления, стабилизации, оптимального функционирования и обязательного развития определенной системы.
2. Управление – воздействие одной системы на другую.
3. Управление – взаимодействие субъектов.

На современном этапе существует множество характеристик управления. Все чаще управление рассматривается как:

- нелинейная диалоговая деятельность участников социального процесса, одинаково заинтересованных как в получении высокого результата работы организации, так и в сохранении и развитии участвующих в этом процессе людей, их отношений и неповторимой субъектности.

- активное взаимодействие руководителей образовательного учреждения и других участников образовательного процесса по его упорядочению и переводу в новое качественное состояние, более отвечающее выполнению поставленных задач.

Прежде всего, для успешного осуществления деятельности заведующему, необходимо иметь определенные теоретические знания и соответствующие практические умения.

Управление, как и любая деятельность, основывается на соблюдении ряда принципов. В 90–е годы двадцатого века главное внимание в принципах

управления обращалось на человеческий или социальный аспект: менеджмент направлен на человека, на то, чтобы делать людей способными к совместным действиям, делать их усилия более эффективными; менеджмент неотделим от культуры, основан на честности и доверии к людям; принципы управления – это основополагающая идея по осуществлению управленческих функций; принципы являются конкретным проявлением, отражением закономерностей управления.

Так, Л.В. Поздняк выделяет следующие принципы управления:

1. Лояльность к работающим.
2. Ответственность как одно из обязательных условий успешного управления.
3. Коммуникации, пронизывающие организацию снизу вверх, сверху вниз, по горизонтали.
4. Атмосфера в организации, способствующая раскрытию способностей работающих.
5. Обязательное установление долевого участия каждого работающего в общих результатах.
6. Своевременная реакция на изменения в окружающей среде.
7. Методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность работой.
8. Умение выслушать всех, с кем сталкивается в своей работе руководитель.
9. Честность и доверие к людям.
10. Опора на фундаментальные основы управления: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль сил и возможностей, персонал.
11. Видение организации, т.е. четкое представление о том, какой она должна быть.
12. Качество личной работы и ее постоянное совершенствование [33].

По мнению С.В. Бутенко, эффективное управление персоналом базируется на ряде основополагающих законов и принципов, наиболее важные из которых:

– принцип формирования эффективных обратных связей (для руководителя первостепенной задачей является формирование обратной связи, благодаря которой он может получать достоверную и объективную информацию от сот рудников о конкретных особенностях и возникающих проблемах);

– принцип системности (Организация – это система, совокупность элементов и связей между ними, которая погружена во внешнюю среду);

– принцип целостности организации (Организация – это единое целое, воздействие на персонал должно быть разносторонним и долговременным).

– принцип справедливости (При оценке сотрудников руководитель должен быть максимально объективным);

– принцип сопричастности (Для повышения эффективности труда руководитель должен регулярно информировать своих подчиненных о делах организации, её целях, проблемах функционирования, неудачах и успехах);

– принцип человечности (Руководитель и подчиненные равны как личности во всех отношениях, за одним исключением – различие в должностном статусе и праве руководителя распоряжаться деятельностью подчиненных);

– принцип индивидуального подхода (Индивидуальный подход к сотрудникам будет эффективным, он всегда будет более долговременным);

– принцип профессионально–личностного роста (Этот принцип подразумевает постоянный процесс развития и профессионального образования сотрудников, а также самореализацию и личностный рост руководителя);

– принцип терпимости (Каждая проблема требует определенного времени для своего решения, всегда стоит принимать во внимание человеческий фактор и не требовать «сиюминутных побед») [55].

Деятельность по управлению педагогическим коллективом в дошкольной образовательной организации предъявляет определенные требования к профессионально–деловым качествам руководителя, который должен владеть культурой руководства коллективом.

Лишь при определенной последовательности и определенном наборе операций возможно управление организацией. В то время как, анализ практической деятельности управления показывает, что одни и те же операции могут использоваться для разных задач и в реализации разных функций управления.

Исходным этапом процесса управления является цель управления. Она может быть – ясной или размытой, явной или неявной, но она всегда существует как начальный этап оценки ситуации.

Концепция процесса управления включает множество разнообразных аспектов действий и операций. Однако управление организацией не может быть пассивным и адаптивным – ибо, оно подразумевает активные действия, направленные на достижение требуемых результатов.

Последовательность взаимосвязанных действий по преобразованию входов в выходы, в результате которой первые приобретают ценность, добавленную обработкой, мы понимаем под процессом управления.

В обобщенном представлении *процесс управления* – это комплекс изменений, происходящих в управлении в определенные промежутки времени. В рамках сравнительно непродолжительного отрезка времени – это формирование и осуществление воздействия.

Таким образом, если под управлением понимается воздействие, значит, существуют: среда – система управления, средства – механизм управления, действия – процесс управления.

Итак, *процесс управления* включает последовательность действий, из которых формируется воздействие.

Другое определение *процесса управления* также широко используется. В качестве его ключевого момента рассматриваются не функции управления,

а управленческое решение на разработку, принятие к выполнению которого направляются усилия и организационная деятельность профессиональных управляющих. Согласно этому подходу, процесс управления представляется, как совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском и организацией выполнения принятых решений. Управленческий процесс рассматривается в составе трех блоков: моделирование состояния объекта управления на основании поступающей от него информации; разработка и принятие управленческих решений, организация выполнения принятых решений.

Эти два подхода к определению сущности процесса управления не содержат противоречий, они дополняют друг друга, образуя непрерывность циклически повторяющихся процессов принятия решений, связанных с выполнением управленческих функций. Осуществляя планирование, организовывая работу, мотивируя людей, занятых в организации, контролируя и направляя все происходящее в ней, руководителю организации приходится принимать большое количество решений.

*Под процессом управления понимается* одна из четырех подсистем управления (методология управления, процесс управления, структура управления, техника управления), представляющая из себя: систему коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений, информационное обеспечение.

*В то же время, процесс управления* – это комплекс изменений, которые происходят в управлении в определенные промежутки времени. Это формирование и осуществление воздействия, в рамках сравнительно непродолжительного отрезка времени. Если эти изменения рассматриваются по большим промежуткам времени, то процесс управления характеризует функционирование и развитие системы управления. В практическом отношении процесс управления рассматривается как ряд операций, осуществляемых в управлении в определенной последовательности и

комбинации. Процесс управления, в обоих аспектах представляет собой процесс осуществления функций менеджмента.

Понятие «*процесс управления*» отражает динамическую сторону управления – это необходимая последовательность действий, из которых складывается воздействие руководителя на коллектив, управляющей системы на управляемую.

Характерными для этапов процесса управления считаются следующие процессуальные функции управления:

- целеполагание; цель: ожидаемый результат и предполагаемые последствия, мотив достижений; ключевые слова: желание успеха, стремление;
- определение ситуации; ситуация: существующее положение дел, оцениваемое с позиции цели; ключевые слова: возможность успеха, оценка;
- определение проблемы; проблема: что надо изменить, устранить, предотвратить в первую очередь; ключевые слова: факторы успеха, поиск;
- решение: что надо сделать, чтобы изменить, предотвратить, устранить; ключевые слова: реальность успеха, действие.

Важным в рамках данного исследования представляется понятие «*инновационная управленческая деятельность*», выделенное Е.В. Давыткиной. Автор представляет ее как, деятельность руководителя дошкольной образовательной организации по созданию, разработке, освоению новшеств в содержании управленческих функций, используемых методов, организационной структуры, введение новшеств в практику с целью повышения эффективности управления и развития дошкольного образовательного учреждения.

С нашей точки зрения, инновационная управленческая деятельность включает обновленные по содержанию управленческие функции и профессиональную готовность руководителя к инновационной управленческой деятельности. Профессиональная готовность руководителя к инновационной управленческой деятельности включает формирование у

руководителя мотивационной готовности к данной деятельности, развитие качеств руководителя – новатора, формирование представлений и знаний о сущности инноваций, формирование управленческих действий (умений и навыков), необходимых для осуществления инновационной деятельности.

Управление дошкольной образовательной организацией, в современных условиях, предполагает коренные изменения и в личностно – профессиональных качествах руководителя. Это с разной полнотой раскрывают в своих исследованиях: Е. В. Давыдкина, А. Н. Морозова, А. Н. Нурмухамедова, Л. В. Поздняк, М. М. Поташник, В. А. Слостенин, И. В. Тимофеева, Р. Х. Шакуров и др. [39]. Авторы едины во мнении, что для успешного управления современный руководитель должен обладать определенными личностными и профессиональными характеристиками. Коммуникативные качества, доминантность, уверенность в себе, стрессоустойчивость, эмоциональная уравновешенность, ответственность, надежность в выполнении задания, независимость, ценностные ориентации, умение делегировать полномочия относятся к личностным характеристикам. Знание основ современного менеджмента, теории и практики управления, владение организационными навыками, дидактикой и частными методиками, умение создавать эффективную педагогическую команду, способность видеть перспективы развития своей организации – это профессиональные качества. Кроме вышеназванных качеств, для современного инновационного управления дошкольным учреждением, руководителю необходимо обладать новыми качествами руководителя-новатора [39]. Важными и необходимыми качествами руководителя – новатора становятся: творческий потенциал, способность к инновациям, развитые рефлексивные способности, овладение новым содержанием управленческих функций, куда входят прогнозирование деятельности учреждения, программирование развития, экспертная оценка инновационных и экспериментальных проектов. Второй компонент готовности к инновациям – овладение руководителем определенными знаниями об инновациях. Раскрытие сущности инноваций в управлении

требует от руководителя понимания понятийно-терминологического аппарата, который используется в педагогической литературе: «инновации», «новшество», «нововведения», «инновационная деятельность», «инновационный процесс» и др. Детское образовательное учреждение, как самостоятельный организм представляет собой довольно сложную структуру, в которую входят разные компоненты: совокупность целей; деятельность; сообщество взрослых и детей; внутренняя и внешняя среда; управление, обеспечивающее интеграцию всех компонентов в единое целое. В этом контексте новшества могут коснуться любого компонента, тем самым побуждая к жизни инновационный процесс различного характера. Таким образом, руководитель дошкольной образовательной организации должен иметь представления о типах инноваций.

Формирование мотивационной готовности к данной деятельности, куда можно отнести наличие позитивного отношения у руководителей к внедрению инноваций, развитие творческого потенциала и формирование позиции исследователя – новатора является следующим компонентом готовности руководителя к инновационной управленческой деятельности.

Еще одним компонентом готовности к инновационной управленческой деятельности будет считаться владение руководителем комплексом управленческих действий, куда вошли аналитические, планово-проектные, организационные, контрольно – экспертные умения.

Все сказанное позволяет определить управленческие инновации как целенаправленные изменения, связанные с внесением элементов нового в управленческий цикл, организационную структуру и методы управления руководителя ДООУ, что приводит к развитию системы управления дошкольным образовательным учреждением. Внедрение управленческих инноваций ведет к обновлению управленческой деятельности руководителя образовательной организации, которая приобретает инновационный характер.

Модернизация дошкольного образования требует внедрения инноваций в управленческую деятельность руководителя ДОУ, для успешного осуществления которых необходимы объективные и субъективные условия. Наличие нормативно–правовой базы для осуществления инновационной деятельности; содействие органов управления развитию инновационных процессов в дошкольном образовании будут являться объективными условиями. Профессиональная подготовленность заведующего в области инновационного менеджмента; использование модели инновационной управленческой деятельности; реализация комплекса новшеств одновременно в нескольких управленческих функциях – это субъективные условия.

Изменения в развивающемся дошкольном учреждении происходят не хаотично, а прогнозируются руководителем на основе закономерностей и должны быть направлены на достижение конкретных целей.

Анализ литературных источников свидетельствует, что среди ученых нет единого мнения о составе и последовательности звеньев, из которых складывается процесс управления для всех целеустремленных, самоуправляемых систем. Различные подходы к определению управления выделяют разное по числу и содержанию количество компонентов в составе управления. В исследованиях отечественных авторов можно выделить пять позиций, которые по разному рассматривают структуру (функции) управленческой деятельности и предлагают свои модели функционального состава управления образовательными учреждениями.

Первая группа исследователей (Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев,, М.М. Поташник, В.П. Симонов, Т.И. Шамова и другие) включают в состав управленческого цикла следующие управленческие функции: педагогический анализ; подготовка и принятие управленческого решения; планирование; организация коллектива на выполнение этого решения; руководство и контроль; мотивация и регулирование [16].

Такой, же точки зрения придерживаются исследователи в области управления дошкольным образованием: А.К. Бондаренко, Е.В. Давыдкина, Л.М. Денякина, В.Н. Казакова, Т.П. Колодяжная, Е.И. Кузьмичева, А.Н. Морозова, Л.В. Поздняк и другие [16]

Ю.А. Конаржевский, автор данной модели функционального состава управления педагогической системой подчёркивает, что процесс управления в его единичном, виде, всегда начинается с постановки цели, формулировки задач, через посредство выполнения которых эта цель должна быть достигнута, и завершается их выполнением. Затем на основе поступающей информации о степени достижения цели формулируются новые задачи, и цикл начинается заново. Функцию педагогического анализа Ю.А. Конаржевский считает системообразующей и определяющей для педагогических систем. Тем не менее, среди исследователей первой группы есть некоторое различие во взглядах. В.П. Симонов, кроме основных функций управления (принятие решения, организация, контроль) выделяет новые: материально техническое обеспечение выполнения данного решения (плана); согласование данного плана с установками и потребностями личности исполнителя. Г.Г. Габдуллин, рассматривая функции управления, выделяет как общие: педагогический анализ, планирование, организацию, руководство и контроль – так и частные функции, исходящие из специфических особенностей и закономерностей учебно–воспитательного процесса [16].

Н.В. Кузьмина, которая представляет вторую группу исследователей, предлагает другую модель функционального состава управления [16]. Она выделяет пять функциональных основных компонентов процесса управления педагогическими системами: гностический, проектировочный, конструктивный, организаторский и коммуникативный. В качестве системообразующего выступает гностический компонент, связанный с получением информации обо всех аспектах функционирования педагогической системы. На основе исходной информации, происходит

формирование целей и задач, обновление старых и создание новых планов, программ обучения и воспитания, что составляет проектировочный компонент. Конструктивный компонент определяет процесс моделирования; построения плана учебных занятий. В организаторском компоненте реализуется исполнительская деятельность, педагога, руководителя по воплощению программы, плана обучения и воспитания. Коммуникативный компонент вбирает в себя процедуры, обеспечивающие взаимоотношения и связи между всеми участниками учебно – воспитательного процесса.

Третья группа исследователей (И.И. Третьяков, И.В. Тимофеева, К.Ю. Белая и другие), учитывая специфические особенности школы и дошкольного учреждения как, социально–педагогической системы, выделяют следующие функции: информационно–аналитическую, мотивационно – целевую, планово – прогностическую, организационно–исполнительскую, контрольно–диагностическую, регулятивно–коррекционную [16].

Четвёртая группа исследователей (Т.И. Шамова и другие) в управление образовательной системой включают четыре компонента: управление образовательным процессом, управление развитием воспитательной системы, управление учением как самоуправляемой, системой, управление качеством образовательных систем [16].

С критикой постадийного описания технологии управления выступает Р.Х. Шакуров (пятая группа исследователей), исследуя вопросы руководства педагогическими коллективами [16]. Он отмечает три функции управления: целевую, социально–психологическую и оперативную. Целевая функция связана с отражением общественных потребностей и сводится к определению и решению организационных задач. Социально – психологическая функция направлена на согласование общественных и личных интересов членов организации. Она ориентирована на интересы самих педагогов, на удовлетворение их материальных и духовных запросов путем создания на работе комфортных условий труда, благоприятного микроклимата.

Оперативная функция является средством реализации целевой и социально–психологической функций и состоит из операций планирования, принятия решений, исполнения и контроля. Тем не менее, несмотря на некоторое различие, все авторы едины во мнении, что эффективность процесса управления образовательным учреждением можно повысить лишь в том случае, если каждая функция в системе управленческого цикла начнёт функционировать, а именно начнёт взаимодействовать с остальными функциями. В процессе функционирования результаты осуществления одного вида деятельности должны усваиваться другими функциями управления и управленческим циклом в целом.

В нашем исследовании за основу будет взята точка зрения первой группы исследователей: Ю.А. Конаржевского, Л.В. Поздняк и другие, что управленческий цикл руководителя ДООУ включает следующие функции: педагогический анализ; планирование; организацию коллектива на выполнение этого решения; руководство и контроль [16].

Дошкольное образовательное учреждение – это социальная система, со сложной структурой управления. Наибольший интерес представляет система внутреннего управления дошкольной образовательной организацией, включающая совокупность элементов, взаимосвязанных между собой таким образом, что за счёт их взаимодействия оказывается возможным осуществление управленческих функций и соответствующих им воздействий на управляемый объект. Система внутреннего управления ДООУ отражается в его организационной структуре.

Дошкольная образовательная организация, представляющая из себя и педагогическую систему, состоит из двух подсистем: управляющей и управляемой. Воспитатели, дети, обслуживающий персонал, родители входят в состав управляемой подсистемы. Заведующий и его заместители (старший воспитатель, старшая медсестра; заведующий хозяйством – в управляющий состав.

Главную роль в управляющей подсистеме выполняет заведующий дошкольным учреждением; который осуществляет основные управленческие функции: педагогический анализ, планирование, организацию, руководство и контроль. Функция управления – это отношение между управляющей системой и управляемым объектом, требующее от управляющей системы выполнения определённого действия, для обеспечения целенаправленности или организованности управляемых процессов.

Быть настоящим руководителем в наше время не просто. В задачи руководителя входит создание постоянно развивающего потенциала подчиненных, который будет способствовать реализации поставленных коллективу целей на протяжении длительного времени. Для реализации поставленных перед организацией задач и успешного осуществления деятельности руководитель должен иметь определенные личностные и профессиональные качества, определенные теоретические знания и соответствующие практические умения.

Работник в должности руководителя образовательного учреждения характеризуется высокой степенью расходования физических и духовных сил. Характер его работы требует сильного, энергетического потенциала, хорошего здоровья и умения поддерживать его в порядке, большого эмоционального напряжения, умственных и физических затрат.

Правильная организация работы определяет специфику *управленческой деятельности* руководителей дошкольного учреждения, с помощью которой она осуществляется на практике. Управленческая деятельность руководителя образовательной организации требует оперативности в решении самых различных вопросов, краткости и точности изложения мыслей, творческого, глубокого и гибкого подхода к реализации многочисленных задач, стоящих перед дошкольным учреждением. Управленческая, как и любая деятельность, основывается на соблюдении ряда принципов и предполагает умелое использование существующих закономерностей, создание хорошо продуманной системы взаимосвязей и требует, чтобы процессы, зависящие

от руководителя, не протекали без его вмешательства (Приложение В). Целенаправленное воздействие на педагогический коллектив для достижения максимальных результатов в области воспитания детей дошкольного возраста – управление дошкольным учреждением.

Содержание деятельности по управлению педагогическим коллективом в дошкольном учреждении предъявляет определенные требования к профессионально – деловым качествам заведующего. Руководитель должен владеть культурой руководства коллективом.

*Культура руководства* – это умение правильно, глубоко и всесторонне оценивать результаты деятельности всего дошкольного учреждения и каждого воспитателя, умение понимать и делать практические выводы. В это понимание входит как личная культура руководителя, так и культура процесса управления. Большим авторитетом у сотрудников пользуется руководитель, умеющий быть больше и лучше других и при этом быть высококультурным, воспитанным и скромным человеком. В руководстве людьми успех определяется не силой власти, а силой авторитета, силой энергии, разносторонности, талантливости. Пользующийся авторитетом у подчиненных, заведующий располагает к себе и очень сильным оказывается его влияние на коллектив. Учитывая высокую квалификацию современного педагога, руководителю нельзя ограничиваться лишь неглубоким анализом его работы и распоряжениями по поводу проведения занятий и других режимных моментов. Вникнуть в содержание труда воспитателя, выявить его сильные и слабые стороны, помочь исправить недостатки, правильно осмыслить содержание программы, направить на совершенствование методики воспитательно – образовательного процесса – вот задача современного начальника. Здесь особое значение приобретает, индивидуальный подход, умение понять каждого воспитателя в отдельности. Необходимое качество для управленца дошкольным учреждением – организаторские способности.

Заведующий дошкольным учреждением разрабатывает приказы и

планы; определяет обязанности между членами коллектива; использует более действенные меры для стимулирования труда своих сотрудников; контролирует и анализирует работу воспитателей; правильно и своевременно оформляет документацию. Наличие у руководителя собственной концепции, профессионального мышления, индивидуального стиля управленческой деятельности является ведущей линией руководителя в управлении дошкольной образовательной организацией.

Под способностью и готовностью целостно и глубоко анализировать, выявлять, точно формулировать проблемы учреждения, находить и эффективно реализовывать наиболее целесообразный подход к их решению понимается *управленческая компетентность* руководителя образовательного учреждения.

Для руководителя образовательной организации, обладающего высоким уровнем развития управленческой компетентности, готового и способного управлять, характерно:

- потребность в переменах, умение уйти от власти традиций;
- наличие креативности как личностного качества и творческого, инновационного мышления;
- готовность и способность находить идеи и использовать возможности их оптимальной реализации;
- развитые лидерские качества;
- способность ориентироваться в состоянии неопределённости и определять допустимую степень риска;
- готовность и способность к преодолению постоянно возникающих препятствий;
- развитая способность к рефлексии, самоанализу.

В теории менеджменту мотивации персонала уделяется большое внимание, а вот анализ литературы по педагогическому менеджменту показал, что проблеме мотивации педагогов, особенно в условиях инновационной деятельности уделено недостаточно внимания. В условиях

инновационного процесса функция руководства подчиненными предъявляет повышенные требования к умению руководителя применять психологический анализ в решении практических задач. Данное умение связано с жизненным опытом, профессиональной эрудицией, психологическими данными, психолого – педагогической подготовленностью руководителя.

Впервые термин «*мотивация*» был введен А. Шопенгауэром и использовался для объяснения причин того или иного поведения людей.

Под процессом мотивации труда современные ученые понимают – совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей, и определенный смысл.

Мотивация является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. Для эффективной мотивации своих работников, руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и обеспечить возможность для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу. Задача функции мотивации заключается в выполнении членами организации работы в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом. Мотивация не оказывает прямого влияния на качество работы, однако мотивация влияет на старание, ответственность, на те усилия, которые человек готов затрачивать на профессиональную деятельность.

Материальные и нематериальные мотивы выделяются в теориях мотивации. Для людей, работающих в системе образования, немаловажную роль играют нематериальные мотивы. Стимулы являются источником активности. Они могут быть внешними и внутренними, позитивными и негативными, объективными и субъективными, материальными и духовными.

Ясно видимые перспективы карьерного роста сотрудников выступают немаловажным условием повышения эффективности труда. Эта функция относительно новая для педагогического менеджмента. Так управление карьерой в менеджменте рассматривается, как особый вид деятельности управляющей системы, которая посредством решения определенных управленческих задач организует процесс развития личностно–профессиональных способностей педагогов и накопления опыта с целью рационального использования.

Так Л.Г. Богославец для формирования мотивационной сферы каждого педагога ДООУ в целях активизации его профессиональной деятельности, предлагает использовать метод построения дерева целей [3]. Для этого руководителю необходимо определить генеральную цель, выявить препятствующие факторы, их систематизировать, разработать программу их реализации и в соответствии с поставленными, управленческими целями и задачами определить личностные мотивы каждого педагога. Важной характеристикой организации и средством развития мотивации у коллектива в современных условиях является делегирование полномочий (К.Ю. Белая; Н.В. Липаткина, Л.В. Поздняк и другие) [26]. Делегирование означает передачу задач и полномочий лицу или группе лиц, которые принимают на себя ответственность, за их выполнение и позволяют рационально использовать, силы и время руководителя и в то же время мотивировать сотрудников на достижение общих целей организации.

Делегирование ряда полномочий руководителя дошкольной образовательной организации управленческому аппарату, педагогу и другим сотрудниками позволяет на деле превратить дошкольную образовательную организацию в самоуправляющуюся систему, развивающую демократические основы управления, таким образом, делегирование полномочий руководителем дошкольной образовательной организации педагогическому коллективу в целом или некоторым педагогам (К.Ю. Белая; Л.М. Шолобуева, В.А. Розанова) [26]. Создание системы материального

стимулирования работников ДООУ, создание условий для карьерного роста сотрудников, формирование мотивационной сферы каждого педагога в соответствии с поставленными стратегическими целями и задачами дошкольного учреждения являются относительными новшествами в управлении дошкольными учреждениями на современном этапе.

Неотъемлемой частью управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения в том числе и ДООУ является функция контроля. Данный аспект отражен: в исследованиях А.Е. Аганбегяна, К.Ю. Белой; Л.М. Волобуевой, Л.М. Воротилкиной, Д. Ш. Герасименко, В. Н. Казаковой, Т. П. Колодяжной, А. М. Моисеева, Л. В. Поздняк, М. М. Поташника, О. А. Скоролуповой и других [26]. Контроль внутри учреждения – это процесс получения информации об изменениях внешних и внутренних условий функционирования и развития образовательной организации, процесс оценки работы учреждения, выявления необходимости и организации осуществления её коррекции. Благодаря контролю управление приобретает принципиально важный компонент, без которого оно не существует – обратную связь. Бесконтрольность так же как гипертрофированный контроль, снижает эффективность работы образовательного учреждения. Как вид управленческой деятельности контроль позволяет выявить наличие передового педагогического опыта. Как инструмент управления, контроль должен стимулировать творчество сотрудников. Контроль, заставляющий защищаться ограничивает возможности творческого роста, что в корне противоречит ценностным ориентирам и основному назначению образования. Педагогический контроль в дошкольном образовательном учреждении, отмечает К.Е. Прахова – это система научно–обоснованной проверки, выявления и оценки: результатов; образования а также факторов его обусловивших [27]. Основными функциями контроля в дошкольной образовательной организации, являются диагностическая, организующая, воспитательная. Диагностическая функция помогает получить достоверную информацию для эффективного управления образовательным процессом; организующая – оказывает влияние на организацию

образовательного процесса; воспитательная – формирует ответственное отношение к делу, развивает инициативу и творчество.

В дошкольном образовательном учреждении руководитель является ключевым звеном его эффективного функционирования и результативности воспитательно-образовательной работы.

В современных условиях, когда перемены в жизни общества и образовательных учреждений происходят значительно быстрее, особая роль уделяется управленческому мастерству. От профессиональной компетенции руководителя, его способностей оперативно принимать решения, способностей нацеливать коллектив на непрерывное развитие, творческий рост, зависит успешность развития учреждения, его социальный статус.

В дошкольном образовательном учреждении руководитель является ключевым звеном его эффективного функционирования и результативности воспитательно-образовательной работы.

В современных условиях, когда перемены в жизни общества и образовательных учреждений происходят значительно быстрее, особая роль уделяется управленческому мастерству. От профессиональной компетенции руководителя, его способностей оперативно принимать решения, способностей нацеливать коллектив на непрерывное развитие, творческий рост, зависит успешность развития учреждения, его социальный статус.

В любом виде профессиональной деятельности важное значение имеет выявление сущности понятия «компетентность». В рамках данного исследования представляется необходимым обратиться к понятиям «профессиональная компетентность руководителя» и «социально – личностная компетентность руководителя».

*Профессиональная компетентность* руководителя образовательного учреждения, по мнению Е.Н. Беловой, включает компетентности в различных видах его деятельности:

- инновационная компетентность,
- функциональная компетентность,
- стратегическая компетентность,
- исследовательская компетентность,
- информационно–аналитическая,
- правовая компетентность,
- экономическая компетентность.

Заведующему необходимо воспитывать в себе вежливость, чуткость и внимательность к людям. Все эти качества укрепляют его положение среди сотрудников, делают уважаемым человеком. Все это помогает сделать работу в коллективе слаженной и успешной.

*Социально – личностная компетентность* руководителя образовательного учреждения включает компетентности, связанные с психофизиологическими особенностями личности руководителя и их проявлениями в процессе взаимодействия с другими членами общества:

- эмоциональная компетентность,
- личностная компетентность,
- человековедческая компетентность,
- социально–коммуникативная компетентность,
- воля и настойчивость,
- стрессоустойчивость.

Таким образом, подводя итог все вышесказанного, можно сделать следующие выводы.

К несомненным качествам руководителя образовательной организации следует отнести энергичность, допустимый риск и предприимчивость. Выполнение своих обещаний, надежность и ответственность – эти качества будут характеризовать руководителя только с лучшей стороны. Подчиненные должны видеть, что их начальник принимает самостоятельные и независимые решения.

Руководитель несет персональную ответственность за состояние дел в своей организации. Он не должен винить всевозможные обстоятельства и тем более своих подчиненных. Настойчивость и упорство, решительность в достижении поставленных целей еще одно крайне важное качество руководителя. Но упорство не должно смешиваться с упрямством, которое может выступить несомненным минусом авторитету руководителя. Быть легким в общении, выбирать оптимальные способы общения, как в межличностных, так и деловых ситуациях, поддерживать мнение сотрудников о том, что работа каждого вносит в совместную деятельность неоценимый вклад. По достоинству оценивать своих подчиненных не забывая при этом и материальное стимулирование. Показывать пример в быту и на работе, все это способствует поднятию личного авторитета руководителя в глазах подчиненных и мотивировать сотрудников на реализацию поставленных коллективу целей на протяжении длительного времени.

Современный руководитель должен быть не только харизматическим лидером, признанным преподавателем, учёным, но и менеджером образования, готовым и способным осуществлять поиск инноваций и их внедрение в практическую деятельность.

Стиль работы руководителя, его деловые и личностные качества оказывают существенное воздействие на режим и порядок работы дошкольного учреждения, на эффективность и результативность его деятельности. Поэтому управление в этом учреждении должно опираться на личностное начало, так как конечные результаты управленческой деятельности достигаются не самим руководителем, а всеми членами коллектива.

Несмотря на фундаментальные исследования в области взаимодействия администрации и педагогического коллектива в системе общеобразовательных учреждений, существует недостаточно научных источников правового, теоретического и практико-ориентированного

направления по вопросам, касающимся развития педагогического коллектива в период перехода образовательных организаций на инновационный путь развития. Возникает вопрос если все стремятся к инновационному развитию образовательного учреждения, значит есть необходимость в инновационном управлении дошкольной образовательной организации. Потребность в инновациях возникает тогда, когда появляется необходимость разрешить какую-то проблему, создается противоречие между желанием и реальным результатом. В настоящее время в вопросе инновационного управления существует пока много вопросов, хотя в теории педагогики исследованы такие аспекты качества образования как: компоненты, функции управления качеством образования, сформирован набор критериев для оценки качества, проанализированы условия и факторы повышения качества образования, разработаны методы, формы и технологии управления качеством образования. Внедрение инноваций в управленческую деятельность руководителя образовательной организации отличается от развития инновационных процессов, так как требует от самого управления больших, организационных, психологических, физических усилий. Осуществление нововведений в управлении встречает сильное сопротивление, поскольку сложившаяся система управления адаптирует инновации под себя. Модернизация управленческой деятельности нуждается в поиске научно-обоснованных теоретических положений, методически выведенных путей, средств, педагогических условий, способствующих эффективности развития инновационных процессов в управлении дошкольной организацией.

Следует отметить, что часть исследователей и практиков связывает инновационную деятельность только с экспериментальной. Другая часть исследователей (С. Ф. Багаутдинова и другие) трактует более широко категорию «инновационная деятельность», включая в нее такие понятия, как «внедрение передового педагогического опыта, внедрение результатов научных исследований в практику, экспериментальная деятельность, внедрение инноваций» [2]. Нам близка данная точка зрения.

Инновационные процессы, интегрируя традиции и новаторство, выступают механизмом разработки новых целей, содержания, форм и методов управления качеством образования, жизнедеятельности развивающегося дошкольного образовательного учреждения.

Рассмотрев понятия *«инновация»*, *«инновационная управленческая деятельность»*, перейдем к рассмотрению не менее значимых аспектов, связанных с обеспечением качества дошкольного образования

### **1.3. Качество дошкольного образования: содержание, оценивание, факторы влияния.**

В настоящее время в сфере образования остро стоит проблема «качества образования». В государстве слабо проработана нормативно-правовая база системы регулярной оценки качества дошкольного образования. Сложность данной проблемы объясняется рядом факторов, одним из которых является различный, часто противоположный подход к пониманию понятия «качество образования».

«Бытовое (обыденное, житейское) значение качества – полезность и добротность какого-то объекта. У каждого пользователя свое представление о добротности и полезности дошкольного образования, в том числе:

- хорошие воспитатели, с которыми ребенок чувствует себя спокойно и комфортно;
- современные (инновационные, престижные, интеллектуальные и др.) образовательные программы;
- «видимые» достижения ребенка, например, что он нарисовал, выучил, вылепил, рассказал».

Но в нашем исследовании прежде всего необходимо рассмотреть определения качества образования. встречающиеся в государственных актах и документах, а также исследованиях современных ученых.

Большая советская энциклопедия определяет «*Качество* как существенную определенность предмета или процесса, выступающая в его свойствах и характеризующая то, что данный предмет или процесс является в данных условиях, в связи и взаимодействии с другими данными предметами и процессами». Приведенное определение показывает, что качество – это сущность вещи, основа всех ее свойств, а «совокупность свойств» проявляется при отношениях данной вещи с другими вещами.

В.А. Фатхутдинов определяет *качество*, как совокупность свойств и характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности [55].

*Качество образования* – это объект мониторинга в дошкольном учреждении, представляет в виде четырех блоков: качество образовательного процесса (элементами которого являются содержание, организация, дети, педагоги, взаимодействие педагогов и детей); качество ресурсообеспечения (ресурсы и условия, необходимые для образовательного процесса); качество управления; качество результатов работы образовательной системы в дошкольном учреждении [52].

*Качество образования* – это соотношение цели и результата, как меры достижения цели, притом, что цели (результаты) заданы только операционально и спрогнозированы в зоне потенциального развития школьника [46].

*Качество образования* рассматривается как степень достижения поставленных целей и задач, которое определяется совокупностью показателей характеризующих различные аспекты деятельности образовательного учреждения, которое включает в себя: содержание, формы, метод материально – техническая база, кадровый состав [40].

*Качество образования* – характеристика системы образования, отражающая степень соответствия реальных достигаемых образовательных результатов нормативным требованиям, социальным и личностным ожиданиям. При этом, поскольку корневое понятие «образование»

распространяется и на «образование» как результат (образованность), и на «образование» как образовательный процесс, позволяющий получить необходимый результат, то и понятие «качество образования» относится и к результату, и к процессу образовательной деятельности. В данной связи повышение качества дошкольного образования возможно благодаря комплексному использованию основных методологических подходов к оценке качества ДООУ (М.В. Крулехт, Тельнюк И. В) [23].

Согласно Закону об образовании в Российской Федерации под «качеством образования» понимается «комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы».

Таким образом, составляющими понятия «качество образования» являются:

1. соответствие стандарту
2. соответствие ожиданиям социума
3. соответствие личностным ожиданиям

Анализ литературы по теории менеджмента позволяет выделить несколько положений, которые необходимо учесть при разработке технологии управления качеством образовательной деятельности в дошкольной образовательной организации:

1. Качество – это комплексное понятие, характеризующее эффективность всех сторон деятельности: разработки стратегии, организации воспитательно–образовательного процесса, маркетинга и других;

2. Деятельность по управлению качеством в дошкольном образовательном учреждении не может быть эффективной после того, как состоялся выпуск детей в школу (управление по результату), эта деятельность должна осуществляться в ходе воспитательно–образовательного процесса (управление по процессу) если, конечно, учитывать такое свойство процесса, как его необратимость;

3. Во время оценки качества воспитательно–образовательного процесса нельзя ограничиваться фиксацией наличия в группе (в детском саду) хорошо обученных, способных детей, а необходимо видеть каждого ребенка и оценить вклад каждой крупницы педагогического опыта в дело его развития;

4. Контроль качества должны обеспечивать не только администрация, а все субъекты воспитательно – образовательного процесса;

5. Управляя качеством, важно делать упор не столько на контроль, сколько на обучение исполнителей и формирование эффективной технологии (у педагогов – педагогической, у руководителей – управленческой).

На сегодняшний день вопрос качества дошкольного образования приобрел особую актуальность. Перед дошкольными образовательными учреждениями стоит задача построить работу так, чтобы она не только соответствовала запросам общества, но и обеспечивала сохранение неповторимости дошкольного периода детства. Одно из основных направлений реформирования дошкольного образования – управление его качеством. В теории управления образовательными учреждениями эта проблема рассматривается достаточно широко. Понятие «качество» многогранно и емко. Разные авторы предлагают свою трактовку понятия.

Как показал анализ литературы, существуют различные подходы к определению совокупности показателей качества дошкольного образования в дошкольной образовательной организации.

Впервые ориентиры качества дошкольного образования были определены в «Концепции дошкольного воспитания» (1989г.), обозначившей четыре основных принципа:

- гуманизацию – воспитание гуманистической направленности личности дошкольника, основ гражданственности, трудолюбия, уважение к правам и свободам человека, любви к семье, Родине, природе;

- развивающий характер образования – ориентация на личность ребенка, сохранение и укрепление его здоровья, установка на овладение и укрепление его здоровья, установка на овладение способами мышления и деятельности, развитие речи;

- дифференциацию и индивидуализацию воспитания и обучения – развитие ребенка в соответствии с его склонностями, интересами, способностями и возможностями;

- деидеологизацию дошкольного образования – приоритет общечеловеческих ценностей, отказ от идеологической направленности содержания общеобразовательных программ детского сада.

В. А. Зебзеева предлагает использовать четыре вида показателей оценки качества дошкольного образования:

- непосредственные показатели психического развития детей;
- показатели качества образовательных условий;
- опосредованные показатели психического развития детей;
- показатели здоровья дошкольников [5].

Ряд отечественных исследователей обосновали положение о том, что на психическое, физическое, личностное развитие воспитанников детских учреждений особое влияние оказывают четыре аспекта: характер организации предметно–пространственной среды, поведение воспитателя, тип образовательной программы и количественное соотношение детей и взрослых.

Немецкие ученые В. Фтенакис, М. Р. Текстор и В. Титце для оценки качества дошкольного образования в дошкольной образовательной

организации ввели понятие «педагогическое качество», которое включает в себя следующие параметры: благополучие ребенка и возможности его развития в различных сферах (движения и координация тела, эмоционально–чувственная, социальная, интеллектуальная сферы), а также возможности поддержки семьи в ее функциях по уходу и воспитанию ребенка [37]. В данной связи структурная характеристика понятия педагогического качества включает, по их мнению, три аспекта: динамико –процессуальный, организационно– структурный и субъектно –аксиологический.

В других источниках в виде основных ориентиров, определяющих качество современного дошкольного образования, выступают следующие: удовлетворение потребности семьи и ребенка в услугах дошкольного образовательного учреждения; благополучие ребенка в детском саду; сохранение и необходимая коррекция его здоровья; выбор учреждением образовательной программы и ее научно–методическое обеспечение.

В целом, всю совокупность подходов к выделению параметров оценки можно свести к следующим пяти кластерам:

1. Образовательная деятельность
2. Развивающая среда
3. Психологический комфорт ребенка
4. Здоровье – берегающая деятельность
5. Удовлетворение потребности семьи

*Качество дошкольного образования*, как степень соответствия совокупности свойств и результатов образования детей дошкольного возраста прогнозируемым целям на основе норм, требований, потребностей и ожиданиям субъектов образовательного процесса: педагогов, родителей, детей [45].

Таким образом, качество дошкольного образования представляет собой интеграцию следующих составляющих:

1. Гарантированной реализации минимальных стандартов образования, т.е. качества образовательного процесса в дошкольном образовательном

учреждении, позволяющего ребенку как субъекту образовательного процесса гарантированно достичь уровня образованности, обеспечивающего переход на следующую образовательную ступень – начальной школы.

2. Способности субъектов образования ставить цели в различных контекстах и достигать их:

– качества полноценного, возрастосообразного развития ребенка, сохранения его здоровья;

– качества профессионально–личностных достижений педагогов дошкольного образовательного учреждения;

– качества управления системой дошкольного образования;

3. Способности отвечать требованиям и ожиданиям основных и косвенных потребителей и заинтересованных сторон, т.е. качества результатов дошкольного образования, удовлетворяющего ожиданиям и запросам потребителей (в первую очередь – родителей) и соответствующего государственным нормативам.

4. Стремления к совершенствованию, т.е. стремления не только к реальному, но и к потенциальному качеству образования в дошкольном образовательном учреждении [54].

Качество дошкольного образования – это такая организация педагогического процесса в детском саду, при которой уровень воспитанности и развития каждого ребенка увеличивается в соответствии с учетом его личностных возрастных и физических особенностей в процессе воспитания и обучения.

Качество дошкольного образования, таким образом, следует рассматривать как обобщенную меру эффективности деятельности дошкольной организации, проявляющуюся в гарантировании ей такого уровня предоставляемых образовательных услуг, который удовлетворяет ожидания и запросы их потребителей (общество, дети и их родители) и соответствует государственным нормативам.

К.Ю. Белая, представляет *качество дошкольного образования* как управляемый процесс, который осуществляется:

- через управление всем педагогическим процессом и его составляющими;

- через личностные субъективные аспекты в системе управления: формирование коллектива и регулирование морально – психологического климата в нем. Важно обратиться к пониманию качества дошкольного образования, как к степени соответствия совокупности свойств и результатов образования детей дошкольного возраста прогнозируемым целям на основе норм, требований, потребностей и ожидания субъектов образовательного процесса: педагогов, родителей, детей [4].

Факторы, влияющие на качество дошкольного образования, могут быть разделены на две группы – внутренние и внешние.

1) Внутренние – факторы, которые входят в само определение качества дошкольного образования. То есть, насколько соответствует установленным требованиям (тому, что должно быть) фактические образовательная программа, условия ее реализации и результаты ее освоения.

Данные факторы являются в значительной степени контролируемыми и поддающимися регулированию.

Рассмотрим некоторые примеры.

При установлении соответствия разработанной и реализуемой образовательным учреждением основной общеобразовательной программы дошкольного образования федеральным государственным требованиям к структуре основной общеобразовательной программы дошкольного образования (или ФГОС дошкольного образования) необходимо учитывать, по сути, степень ее соответствия (или просто соответствие):

- принципу интеграции образовательных областей;
- принципу развивающего образования;
- комплексно–тематическому принципу построения образовательного процесса;

- специфике условий осуществления образовательного процесса;
- виду и приоритетным направлениям деятельности ДООУ;
- личностно–ориентированному характеру образования и т.п.

Далее – при установлении соответствия фактических условий реализации основной общеобразовательной программы дошкольного образования требованиям к условиям реализации основной общеобразовательной программы дошкольного образования (или ФГОС дошкольного образования) необходимо учитывать степень их соответствия (в некоторых случаях просто наличие) следующего:

- обеспеченность кадрами и уровень их квалификации;
- наличие необходимой нормативной правовой базы;
- состояние предметно – развивающей среды.

При установлении соответствия фактических результатов основной общеобразовательной программы дошкольного образования требованиям к планируемым результатам освоения основной общеобразовательной программы дошкольного образования (или ФГОС дошкольного образования) необходимо учитывать степень сформированности (или просто наличие) – интегративных качеств.

Все вышеперечисленное может быть отнесено как к параметрам, характеризующим качество дошкольного образования, так и к внутренним факторам, влияющим на его качество. Регулирование данных факторов – компетенция, в первую очередь, самих образовательных учреждений и их учредителей.

2) Внешние – факторы, которые связаны с внешними обстоятельствами или внешней по отношению к дошкольному образованию средой. Они влияют в той или иной степени на качество дошкольного образования, но являются плохо контролируемыми и регулируемыми. Среди них можно выделить:

- влияние семьи;

- социально–экономические факторы (например, значительная дифференциация регионов РФ по социально–экономическим условиям);
- конкурентные факторы (наличие или отсутствие конкуренции);
- индивидуальные особенности детей (как физические, так и психологические);
- уровень развития детей на «входе» в дошкольное образование (так называемые исходные данные) и др.

Необходимо учитывать влияние данных факторов при анализе результатов оценки качества дошкольного образования.

Развитие качества дошкольного образования возможно благодаря комплексному использованию основных методологических подходов к оценке качества ДООУ (М.В. Крулехт, И.В. Тельнюк) [23].

1. Аксиологический подход к оценке предусматривает анализ ценностей, которые являются основанием в определении структуры и содержания системы оценки качества дошкольного образования.

В основу современной государственной политики Российской Федерации в области дошкольного образования положены идеи гуманизации, поэтому основной профессионально–педагогической ценностью при определении показателей оценки качества дошкольного образования в рамках данного подхода выступает ребенок. Степень признания самооценности личности ребенка, его права на развитие и на проявление индивидуальных способностей, создание условий для его творческой самореализации определяют оценочную шкалу данного подхода к качеству дошкольного образования в ДООУ.

2. Социокультурный подход в оценке качества образования в ДООУ определяется характером взаимодействия детей со взрослыми, с другими детьми, с предметно–пространственным миром. Оценивается уровень самостоятельного поведения и его способность решать повседневные жизненные ситуации; социальная компетентность в общении с другими детьми и взрослыми.

В данной связи социокультурный подход предполагает организацию такого образовательного процесса в ДООУ и создание там такой образовательной среды, чтобы:

- формирование личности ребенка протекало в контексте общечеловеческой культуры с учетом конкретных культурных условий жизнедеятельности человека

- определение содержания дошкольного образования осуществлялось на уровне содержания современной мировой культуры;

- организация взаимодействия ребенка с миром культуры осуществлялась на всех уровнях (микро–, мезо–, макро), а также в рамках всех возрастных субкультур ( сверстники, старшие, младшие).

Поскольку элементы культуры, накопленной человечеством, не могут быть переданы ребенку в готовом виде через выработанные нормы и правила, то с позиций данного подхода, при оценке рассматривается качество специально организованной педагогом деятельности по освоению ребенком культуры как системы ценностей, организации жизни ребенка на уровне культур. В данной связи особое внимание при оценке такого образовательного процесса в ДООУ следует уделить степени знакомства детей с традициями национальной культуры (народным календарем, обычаями, обрядами).

3. Компетентностный подход выступает перспективным, поскольку в контексте современных представлений о цели образования ключевые компетентности являются актуальными для дошкольников и фиксируют степень их готовности к включению в новую – школьную жизнь.

При оценке качества образования в рамках данного подхода осуществляется выявление степени овладения компетентностями при непосредственном наблюдении за поведением детей, что дополняется суждениями об обстоятельствах, в которых проводились наблюдения. При этом необходимо учитывать структурную характеристику личности ребенка, включающую разные виды компетентности (интеллектуальную, языковую,

социальную и физическую), а также способы поведения (произвольность, самостоятельность, инициативность, креативность, способность к выбору) и его отношение к самому себе (образ самого себя, уровень самооценки, наличие или отсутствие чувства собственного достоинства).

Комплексное применение охарактеризованных подходов делает проблему оценивания и измерения развития ребенка принципиально разрешимой и позволяет привлекать родителей (не специалистов) к оценке качества ДООУ как независимых субъектов оценки.

В последнее время качество образования рассматривается как комплексный показатель, синтезирующий все этапы становления личности, условия и результаты учебно-воспитательного процесса, и как критерий эффективности деятельности образовательного учреждения, соответствия достигаемых результатов нормативным требованиям, социальным и личностным ожиданиям. Ориентация на запросы обучающихся и создание оптимальных условий для их обучения, воспитания и развития становятся главным фактором обеспечения высокого уровня образования.

## **ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1**

Модернизация системы российского образования, в том числе и уровня дошкольного образования, внесла коррективы в представления о характере управленческой деятельности руководителя дошкольной образовательной организации. Становится понятным, что проблемы обучения и воспитания, развития детей дошкольного возраста могут быть успешно решены при совершенствовании системы управления, на основе научных принципов, достижений высокого уровня профессионализма руководителей дошкольных учреждений, повышения квалификации педагогов, модификации подходов к организации педагогического процесса в целом.

Изменение системы образования обуславливают необходимость изменений в системе управления. Однако обновление системы управления требует определенного времени.

Одним из путей повышения эффективности управления дошкольным образовательным учреждением является внедрение в практику инноваций. Процесс внедрения инноваций в сферу управленческой деятельности – это сложный процесс, который предполагает постепенное обновление и совершенствование содержания, методов, средств, технологий управления, что, в конечном итоге, оказывает влияние на качество педагогического процесса.

Инновации в управлении позволяют поднять на более высокий уровень планирование, организацию и другие управленческие функции руководителя, развивать органы самоуправления в ДООУ, совершенствовать организационную структуру дошкольного учреждения и так далее, что создает благоприятные условия для профессионального и творческого роста педагогов, влияет на качество учебно–воспитательного процесса, повышает конкурентоспособность дошкольного учреждения.

Внедрение инноваций в управленческую деятельность руководителя ДООУ будет успешным при следующих условиях:

–руководитель профессионально подготовлен в области инновационного менеджмента (знания об инновациях, инновационные управленческие умения, эмоционально–ценностное отношение к инновационному процессу, профессионально–личностные качества руководителя – инноватора);

– использует модель инновационной управленческой деятельности;

– реализует комплекс новшеств одновременно в нескольких управленческих функциях.

В этом случае возможно развитие качества дошкольного образовательного учреждения, рассматриваемого как степень соответствия

реальных достигаемых образовательных результатов нормативным требованиям, социальным и личностным ожиданиям.

Повышение качества дошкольного образования требует совершенствования системы его оценки, которая должна содержательно, в соответствии с современными представлениями о ценностях развития ребенка дошкольного возраста, и организационно регулировать процессы обеспечения и повышения качества дошкольного образования через процедуры оценки этого качества. При этом оценка качества дошкольного образования рассматривается в интересах личности, общества, государства, самой системы.

## **ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИЗУЧЕНИЕ ВЛИЯНИЯ ИННОВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

### **2.1. Описание диагностического инструментария для изучения взаимосвязи компонентов инновационного управления дошкольной образовательной организацией и качества дошкольного образования**

В рамках диссертационного исследования для подтверждения выдвинутой нами гипотезы был проведен констатирующий эксперимент. Эксперимент проводился на базе пяти дошкольных образовательных организаций Ленинского, Железнодорожного и Октябрьского районов г. Красноярска в период с сентября 2015 г. по апрель 2016 г. В исследовании приняли участие 5 заведующих дошкольными организациями, 30 воспитателей, 30 родителей.

Целью констатирующего эксперимента являлось выявление взаимосвязи между компонентами инновационного управления дошкольной образовательной организацией и уровнем развития качества дошкольного образования. Для основного этапа исследования, сбора информации, были использованы такие методы, как: анкетирование, опрос, наблюдение, проблемный анализ, мониторинг.

Перед этапом выявления взаимосвязи между компонентами инновационного управления дошкольной образовательной организацией и уровнем развития качества дошкольного образования нам представляется необходимым выявить критерии для изучения выраженности характеристик инновационного управления. Поэтому целесообразным представляется обратиться к источникам, позволяющим определить компоненты инновационного управления.

Изменения в развивающемся дошкольном учреждении происходят не хаотично, а прогнозируются руководителем на основе закономерностей и направлены на достижение конкретных целей. Представления об управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения как профессиональной, базирующейся на науке управления образованием, стали формироваться только к 90-м гг. XX века. Сегодня заведующий детским садом - это не только должность, но и профессия со всеми присущими профессиональной деятельности структурными компонентами. Управление инновационной деятельностью - процесс сложных действий, среди которых: постановка стратегических и тактических целей, анализ внешней среды с учетом неопределенности и риска, анализ инфраструктуры и возможностей учреждения, диагностика реально сложившейся ситуации, прогнозирование будущего состояния учреждения, поиск источников творческих идей и их финансирования, формирование инновационного портфеля, стратегическое и оперативное планирование, управление научными и методическими разработками, совершенствование организационных структур, анализ и оценка эффективности инноваций, разработка стратегии и тактики инновационного маркетинга, диверсификации и управление рисками.

Содержание деятельности по управлению педагогическим коллективом в дошкольном учреждении предъявляет определенные требования к профессионально-деловым качествам руководителя, который должен владеть культурой руководства коллективом.

Культура руководства - это умение правильно, глубоко и всесторонне оценивать результаты деятельности всего дошкольного учреждения и каждого воспитателя, умение понимать и делать практические выводы. В это понимание входит как личная культура, так и культура процесса управления. успешной.

Учитывая высокую квалификацию современного педагога, руководителю нельзя ограничиваться лишь неглубоким анализом его работы

и распоряжениями по поводу проведения занятий и других режимных моментов. Его задача - вникнуть в содержание труда воспитателя, выявить его сильные и слабые стороны, помочь исправить недостатки, правильно осмыслить содержание программы, направить на совершенствование методики воспитательно-образовательного процесса. Здесь особое значение приобретает, индивидуальный подход, умение понять каждого человека. Организаторские способности - необходимое качество для управленца, особенно дошкольным учреждением. Руководитель разрабатывает годовые и календарные планы; определяет обязанности между членами коллектива; использует более действенные меры для стимулирования труда сотрудников; контролирует и анализирует работу воспитателей, правильно и своевременно оформляет документацию. Ведущей линией руководителя в управлении ДООУ является наличие у него собственной концепции, профессионального мышления, индивидуального стиля управленческой деятельности.

Стиль работы руководителя, его деловые и личностные качества оказывают существенное воздействие на режим и порядок работы дошкольного учреждения, на эффективность и результативность его деятельности.

Под компетентностью руководителя образовательной организации нами понимается интеграция базовых компетенций, которая позволяет качественно выполнять трудовые функции. Раньше руководство образовательной организацией не считали тем видом деятельности, которое требует специального образования. Но в последнее время компетентный руководитель является необходимостью. Актуальной задачей становится выявление уровня сформированности компетенций, личностных качеств, необходимых современному руководителю для обеспечения качественного управления образовательной организацией. В ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» определяется круг компетенций руководителя образовательного учреждения. Заведующий ДООУ несет ответственность перед государством за организацию и качество учебно-воспитательной

работы с воспитанниками, укрепление их здоровья и физическое развитие, повышение квалификации работников, связь образовательного учреждения с семьей.

О. Е. Лебедев определяет компетентность как «способность действовать в ситуации неопределенности». Наряду с понятием «компетентность» используется понятие «компетенции». Компетенции представляют собой набор моделей поведения, которые руководитель должен использовать в рамках своей должности, чтобы грамотно и эффективно выполнять свои задачи и функции. Профессиональная компетентность руководителя образовательной организации может быть представлена как целостная система, состоящая из множества элементов. Она определяется как совокупность знаний, умений, профессионально важных качеств, обеспечивающих эффективность и оптимальность выполнения руководителем своих функций.

Современный руководитель должен работать на опережение, не бояться внедрять инновации, как в своей работе, так и в работе образовательной организации, уметь ставить задачи, которые важны сегодня и станут еще более важными завтра, находить пути их решения.

Управление инновационными процессами многовариантно, предполагает сочетание стандартов и неординарности комбинаций, гибкость и неповторимость способов действия, исходя из конкретной ситуации. В инновационном менеджменте готовых рецептов нет и быть не может. Но он учит тому, как, зная приемы, методы, способы решения тех или иных задач, добиться ощутимого успеха в развитии организации [24, с.8].

Руководитель выстраивает «дерево целей». Нововведения может считаться успешным, если оно позволило решить те или иные задачи дошкольного образовательного учреждения. Подготовить коллектив к инновационной деятельности - это значит сформировать высокую коммуникативную компетентность. Такая компетентность складывается из умения адекватно передавать информацию, оценивать ее реалистичность,

способности налаживать конструктивный диалог с коллегами при искреннем уважении их личностных особенностей.

В процессе инновационной деятельности руководитель овладевает научно-педагогическими ценностями, субъективирует их, что определяется богатством личности руководителя, определенностью профессионально - педагогической деятельности, ее целями. Выбор цели (целеполагание) представляет собой ключевой этап в принятии управленческих решений. В соответствии с выбранной целью формируются стратегия развития организации и тактика, разрабатываются прогнозы и планы действий, оцениваются результаты принятых решений и предпринятых действий. Целеполагание служит тем стержнем, вокруг которого формируется управленческая деятельность.

Инновационно-управленческая компетентность рассматривается нами (Приложение Г) на основе двух качественных образований - *способности* и *готовности* руководителя осуществлять деятельность по управлению инновационными процессами в открытой образовательной системе. В основе одного из структурных качественных образований инновационно-управленческой компетентности - способности мы выдвигаем сложную, полифункциональную структуру: инновационный ресурс. Инновационный ресурс руководителя понимается как способность личности к преобразовательной, рефлексивной, инновационной активности на разных уровнях социально-образовательного взаимодействия (субъект-субъектного и субъект-объектного), необходимая для осуществления эффективной управленческой и инновационной деятельности.

Стоящие сегодня перед образовательными организациями целевые установки требуют от руководителей формирования новых компетенций, готовности к осуществлению инновационной деятельности, к принятию новых моделей стандартизации. Очевидный дефицит управленческой компетенции замедляет и усложняет реализацию инновационных проектов, оказывается значительной преградой на пути эффективного развития

системы управления образованием в целом и в конкретном образовательном учреждении. В настоящее время формирование профессиональной компетентности руководителей становится государственной проблемой. Решением такой проблемы может стать создание эффективной системы профессиональных стандартов. В нашем исследовании мы обратились к проекту профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление в сфере образования)», который может стать документом регламентирующим набор трудовых функций.

#### *Оценка инновационного управления*

Инновационная управленческая деятельность, с нашей точки зрения, включает обновленные по содержанию управленческие функции и профессиональную готовность руководителя к инновационной управленческой деятельности.

Таким образом, для мониторинга инновационной управленческой деятельности руководителей нами были определены компоненты инновационного управления:

- целеполагание;
- ориентированность руководителя на инновации;
- профессиональный уровень заведующих в соответствии с требованиями проекта Профессионального стандарта руководителя.

Далее считаем целесообразным приступить к мониторингу инновационной деятельности руководителей на основе выделенных нами критериев.

Анализ результатов соотнесения *целеполагания* проводился при помощи изучения цели программы развития, цели образовательного процесса и цели годового плана. Результаты данного анализа заносились в экспертные листы «Анализ видов планирования» (Приложение Е).

Соответствие целей между собой и результатов оценивали следующим образом:

3 балла – полное соответствие

2 балла – частичное соответствие

1 балл – несоответствие.

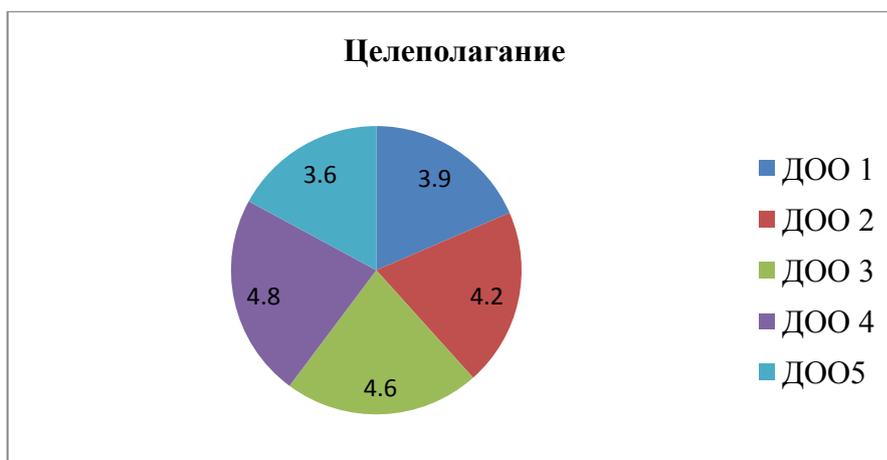


Рис.1. Результаты анализа целеполагания в образовательных организациях

Согласно проведенного анализа целеполагания (Рис.1.) можно утверждать, что во всех дошкольных учреждениях уровень соответствия целей программ развития, цели образовательного процесса и цели годового плана достаточно высок. Руководители всех образовательных организаций ставят в своих коллективах конкретные цели путем выработки общего мнения, цели принимаются и осознаются членами всего коллектива, учитывают возможности дошкольных образовательных организаций. В ДОО № 2, № 3, № 4 имеется система формирования целей.

Целостность педагогической системы в ДОО обеспечивается:

- целями, пронизывающими концепцию, программу развития ДОО, комплексную образовательную программу ДОО, годовой план, календарные планы воспитателей и специалистов;
- индивидуальными проявлениями педагогических технологий всеми субъектами педагогического процесса, т.е. методами, способами деятельности, формами организации деятельности, принципами создания среды;
- контролем за статичными и изменяющимися качественными характеристиками объектов педагогической системы относительно стандартов образования и субъектов на основе диагностических методик;

- знанием и учётом специфических и педагогических закономерностей, отражающихся на качестве педагогического процесса и развития личности ребёнка и профессионала

Ориентированность руководителя на инновации - это важный психологический фактор, представляющий собой интегральное свойство личности, определяющее ее отношение к инновациям. Его составляющие: практичность и креативность мышления, потребность в самоактуализации и успехе, организаторские способности, уверенность в себе, отношение к внедрению инноваций, готовность к инновационной деятельности. Для изучения данного критерия считаем целесообразным использовать «Методику изучения особенностей проявления инновационного ресурса личности Ю.А. Власенко, В.К. Калина» (Приложение Ж).

Проведение анкетирования по данной методике позволило нам изучить особенности проявления инновационного ресурса личности у руководителей дошкольных организаций Рис.2.

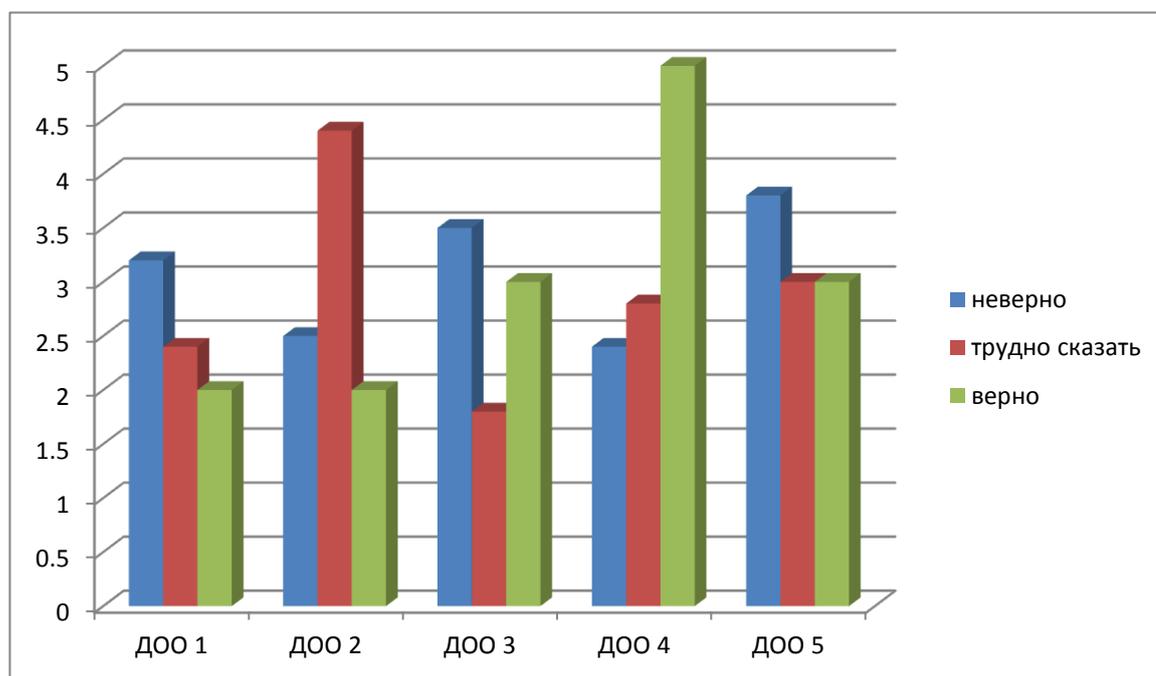


Рис.2. Проявление ориентированности руководителя на инновации

Проведенное изучение особенностей проявления *инновационного ресурса личности по методике Ю.А. Власенко, В.К. Калина* позволяет утверждать, что руководители образовательных организаций положительно относятся к внедрению инноваций в управленческую

деятельность. Для руководителей ДОО № 3 и ДОО № 5 характерны осмысленно-интенсивный и формально-накопительский типы реализации инновационной возможности обнаружения новой информации. А руководители ДОО № 1 и ДОО № 2 показали позитивно-дифференцированный и негативно-генерализованный типы реализации инновационной возможности адекватной оценки нового явления. Руководитель ДОО № 4 представитель инициативно-преобразовательного и вынужденно-приспособительского типов реализации возможности к продуктивной инновационной деятельности.

Среди заведующих образовательных организаций г. Красноярска нами была проведена диагностика профессионального уровня руководителей в соответствии с требованиями проекта Профессионального стандарта руководителя.

Анкета представляет собой перечень вопросов, сформированных на основе трудовых функций, а так же трудовых действий, обозначенных в проекте профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации». Профессиональный стандарт руководителя как управленческий инструмент соотносим с таким понятием как «квалификационный уровень» и представляет собой систему основанных на компетенциях требований к профессии.

Соответственно, нами были выделены следующие блоки трудовых функций:

1. Руководство организацией.
2. Развитие организации.
3. Управление ресурсами, имеющимися в распоряжении организации.
4. Представление интересов организации в контактах с органами власти, местного самоуправления и другими организациями (в том числе и зарубежными, если речь идет о высшем образовании).

## 5. Управление исследовательской, аналитической, инновационной деятельностью (Приложение 3).

Таким образом, были обозначены ключевые компетентности, которыми должен обладать современный руководитель образовательной организации.

После обработки полученных ответов респондентов мы получили результаты, отраженные в Рис. 3.

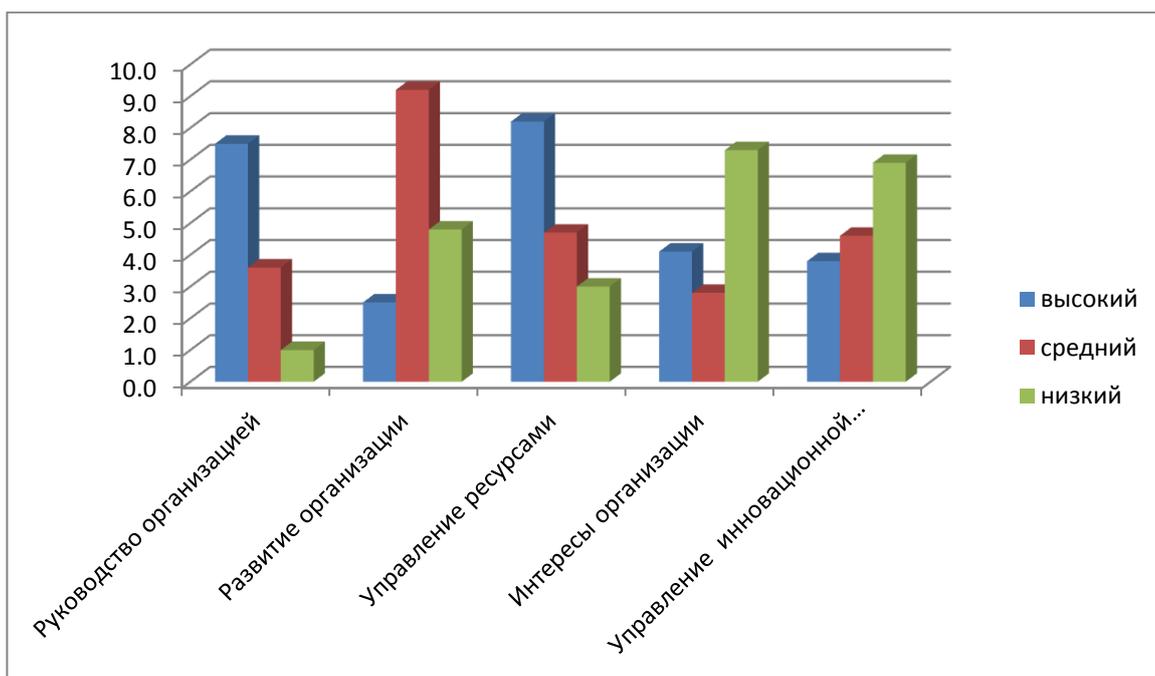


Рис.3. Диагностика профессионального уровня заведующих в соответствии с требованиями проекта Профессионального стандарта руководителя.

Проведенная нами диагностика профессионального уровня заведующих показала, что руководители на высоком уровне реализуют функции «Управление ресурсами, имеющимися в распоряжении организации» и «Руководство организацией». Заведующие дошкольных учреждений заботятся о своем имидже и авторитете.

На «среднем» уровне находится функция «Развитие организации». Руководители хорошо умеют ставить цели, работать с препятствиями, прогнозировать, осуществлять постановку задач, контроль над подчиненными, оценивать знания сотрудников, поддерживать

психологический климат в коллективе, отлично анализируют информацию, готовы к переменам, внедрению новых технологий, организуют обучение своих подчиненных.

Низок уровень такой трудовой функции как «Представление интересов организации в контактах с органами власти, местного самоуправления и другими организациями» и «Управление инновационной, исследовательской, аналитической, деятельностью».

Все сказанное позволяет сделать вывод, что для выполнения своих профессиональных функций заведующим необходимо идти в ногу со временем, совершенствоваться, вести непрерывное образование на протяжении всей карьеры. По причине того, что возрастают требования, усложняются условия деятельности образовательной организации, в руководстве востребованы мобильные личности, умеющие выделять главное и принимать правильные решения. Поэтому компетентный руководитель - одно из важных условий для совершенствования образовательной организации, обеспечение качества внедрения инновационных процессов, залог успешных глобальных перемен.

#### *Оценка качества дошкольного образования*

В рамках нашего исследования для оценки качества дошкольного образования была разработана система оценки качества на основе «Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования», Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ, проекта «Профессионального стандарта педагога».

Оценка качества дошкольного образования включает в себя отдельные параметры – значимые характеристики качества дошкольного образования. Большинство параметров включает в себя так называемые «подпараметры», уточняющие и расширяющие содержание и объем отдельных параметров.

Разработанная нами комплексная система оценки качества образования, базируется на совокупности оценки основных условий образовательного учреждения:

- Психолого-педагогических (включающих качество профессиональной деятельности воспитателей, кадровое обеспечение, готовность педагогов к саморазвитию);

-Удовлетворенности родителей, как потребителей услуги (включающая их оценку предметно-пространственной среды, взаимодействия с родителями, развития ребенка в ДОО, деятельности педагогических и руководящих работников).

#### *Психолого-педагогические условия.*

Сегодня требования к педагогическим работникам не ограничиваются стажем работы и дипломом об образовании. Педагог должен быть профессионалом своего дела, мыслящим, способным к анализу и к творческой переработке информации.

Повышение качества дошкольного образования на современном этапе находится в прямой зависимости от профессионального уровня педагогических кадров, поэтому оценку психолого-педагогических условий образовательных учреждений мы складывали из оценки качества профессиональной деятельности педагогов, кадрового обеспечения, образовательного ценза педагогических работников, квалифицированности педагогов и специалистов, учета количества педагогов прошедших курсы повышения квалификации, а также имеющих почетные звания, саморазвития педагогов, компетентности педагогов ДОО в соответствии с ФГОС.

Кадровое обеспечение является ключевым условием для качественной реализации образовательной программы дошкольной образовательной организации и предусматривает:

укомплектованность ДОО квалифицированными кадрами (педагогическими, руководящими и иными);

соответствие уровня квалификации педагогических и иных работников ДОО квалификационным характеристикам по соответствующей должности; владение основными компетенциями; участие специалистов ДОО в процессе непрерывного повышения квалификации.

Нами использовались такие методы сбора информации, как: анкетирование, опрос, наблюдение, проблемный анализ, мониторинг.

Для возможности комплексной оценки кадрового обеспечения мы использовали анкету «Кадровое обеспечение ДОО» и таблицы, позволяющие систематизировать информацию по кадровому обеспечению ДОО (Приложение И).

Изучение кадрового состава дошкольных образовательных организаций показало, что все детские сады укомплектованы педагогическими кадрами согласно штатного расписания. Во всех ДОО обеспечивается профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации специалистов. Сведения об образовательном цензе, квалификационных категориях, о количестве педагогов, прошедших повышение квалификации представлены в Таблице 2.

Таблица 2

Учреждение	ДОО 1	ДОО 2	ДОО 3	ДОО 4	ДОО 5
Параметр					
Всего педагогов	16	15	21	15	13
Квалификационная категория:					
высшая	3- 19%	5-33%	10-48%	4-27%	5-39%
первая	7- 44%	5-33%	7- 34%	7-47%	3-22%
соответствие занимаемой должности	2- 12%	3-20%	2-9%	2-13%	5-39%
без категории	4- 25%	2-13%	2-9%	2-13%	-
Имеют квалификацию (высшую и первую)	<b>63%</b>	<b>66%</b>	<b>82%</b>	<b>74%</b>	<b>61</b>
Повышение квалификации (количество педагогов, прошедших КПК на момент проведения изучения).	15-94 %	10-67 %	19-90 %	13-87 %	11-85 %
Образование: высшее	75%	67%	86%	74%	61%

среднее специальное (педагогическое)	12%	20%	14%	13%	
среднее профессиональное не педагогическое		6.%%		6.5%	31%
Высшее не педагогическое	13%	6.5%		6,5%	8%

Высшую и первую квалификационные категории в ДОО № 3 и № 4 имеют 82 % и 74 % соответственно. ДОО № 1, № 2 и № 5 имеют более низкие показатели: 63%, 66 % и 61 %. Процент сотрудников с высшим педагогическим образованием в этих детских садах так же более высокий.

Результаты анкетирования «Кадровое обеспечение ДОУ», предложенные в Рис. 4. свидетельствуют, что кадровый состав учреждений № 1, 3, 4 имеет более высокую квалификацию. В этих образовательных организациях педагогические работники обладают соответствующими компетенциями на более высоком уровне.

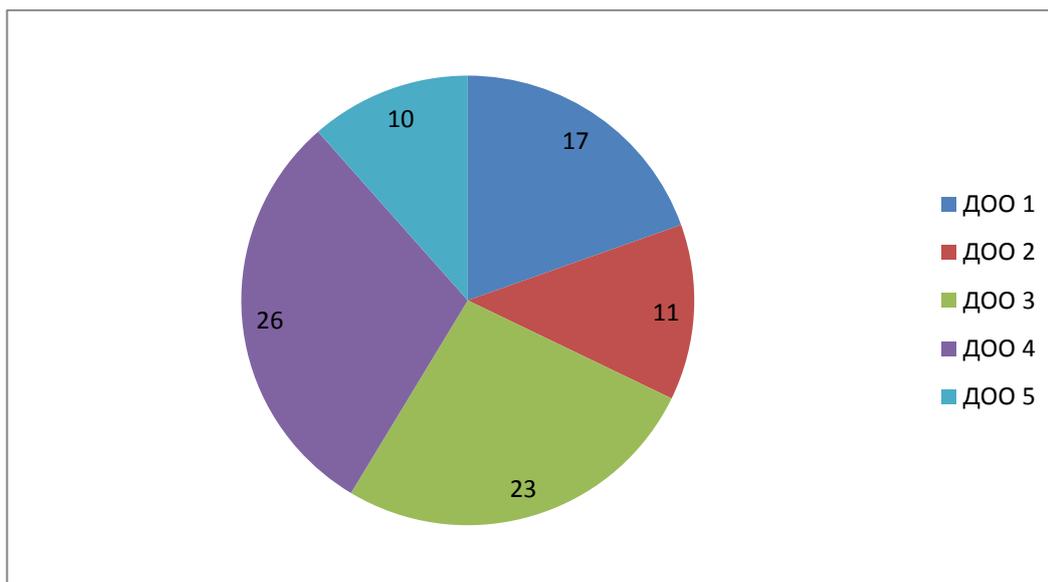


Рис.4. Кадровое обеспечение ДОУ

Таким образом, мы видим, что кадровый потенциал педагогов ДОО № 3 и № 4 позволяет более качественно осуществлять реализацию образовательного процесса и повышение уровня качества дошкольного образования, находящегося в прямой зависимости от профессионального уровня педагогических кадров.

Далее нам необходимо провести оценку готовности к саморазвитию воспитателей, т.к. показателями готовности педагога к реализации качественного дошкольного образования является именно готовность к саморазвитию. Педагог, который сам занимается саморазвитием может воспитывать поколение, которое будет способно к самостоятельному развитию и преодолению конкуренции. Личностное и профессиональное развитие только в сумме дадут должный эффект. Каждый педагог должен уметь независимо развиваться в любой сфере своей деятельности.

Показатели саморазвития воспитателей образовательных организаций мы смогли наблюдать через портфолио воспитателей - как инструмента отслеживания его результативности деятельности или реализацию программы профессионального роста – «Программы саморазвития». Программа каждого педагога состоит из разделов: «Работа над творческой темой», «Анализ деятельности» за прошедший период, основанный на «Листе достижений». «Лист достижений» включает в себя разделы: повышение квалификации и профессиональная переподготовка; обобщение и распространение собственного педагогического опыта; участие в деятельности профессиональных сообществ; участие в профессиональных конкурсах; общественно – полезная деятельность (эффективный социальный опыт); участие в праздниках, конкурсах, фестивалях с детьми; поощрения, награды; работа с родителями, показатели заболеваемости. Помимо этого для оценки основных компонентов профессионального развития: самопознание себя с профессиональной точки зрения, постоянное самоопределение, развитие профессиональных навыков, самопроектирование, создание определенной стратегии для роста с профессиональной точки зрения, своей деятельности, самоорганизация и самоуправление было использовано анкетирование «Оценка способности к саморазвитию, самообразованию у педагогов в ходе мониторинга профессиональной компетентности» (Приложение К) и «Оценка трудолюбия и работоспособности у педагогов» (Приложение Л).

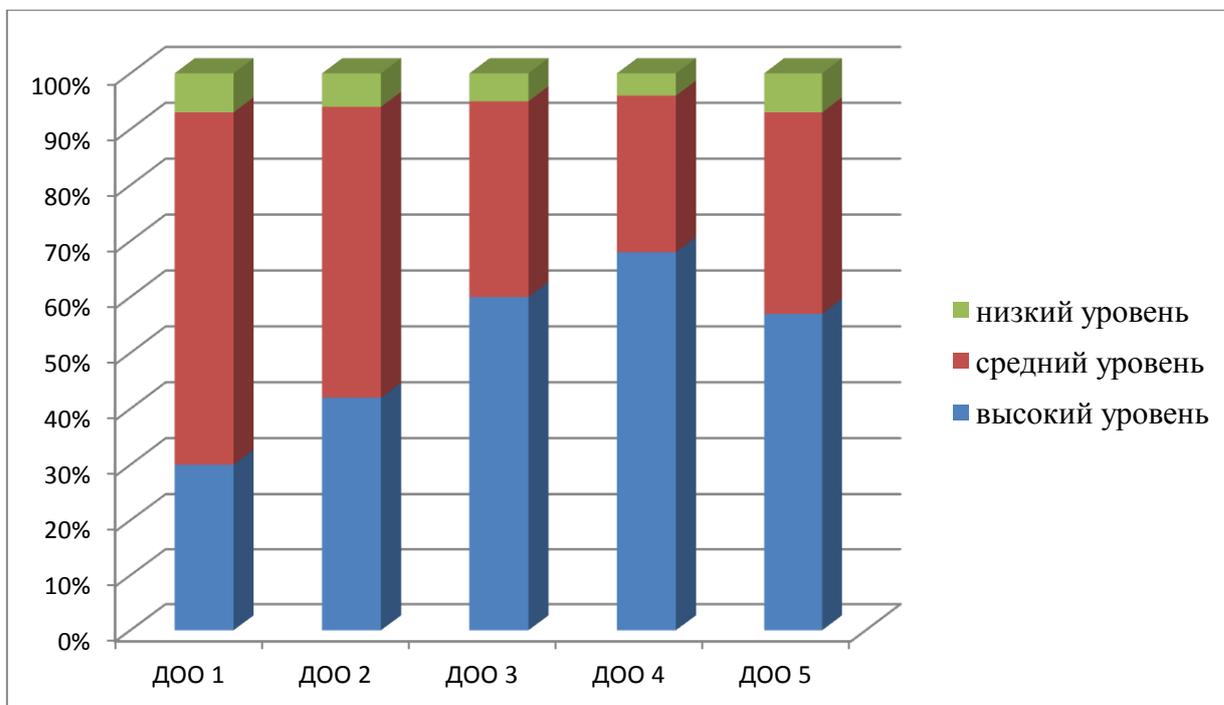


Рис.5. Оценка способности к саморазвитию, самообразованию у педагогов в ходе мониторинга профессиональной компетентности

Результаты анкетирования показали уровень способностей к саморазвитию и самообразованию воспитателей. В дошкольных учреждениях № 2, № 3 № 4, № 5 достаточно высок процент (42%, 60 %, 68 %, 57 % соответственно), педагогов с высоким уровнем способностей к саморазвитию и самосовершенствованию, что побуждает педагогов работать и развиваться; в ДОО № 1 (63 %) и в ДОО № 2 (52 %) отсутствует сложившаяся система саморазвития, ориентация на развитие зависит от условий. Так же в коллективах всех учреждений есть педагоги с остановившимся развитием. Таким образом, руководителям всех ДОО необходимо создавать благоприятные условия для профессионального развития педагогов с целью формирования профессионального мышления, устойчивой потребности в профессиональном совершенствовании, непрерывного стремления к изучению опыта, самостоятельного приобретения знаний.

Следующим этапом оценки психолого-педагогических условий стало проведение объективной оценки качества профессиональной деятельности

педагогов. Для изучения данного критерия считаем целесообразным использование «Модели комплексной оценки качества профессиональной деятельности педагогических работников ДООУ» (Л.Ф. Медведникова).

Содержание комплексной оценки качества профессиональной деятельности педагогов предусматривает рабочие инструкции и оценочно-измерительные материалы: схемы анализа планирования, нормативно-документационного обеспечения, непосредственно образовательной деятельности, режимных моментов, иных мероприятий образовательного процесса, оценочные листы педагогов, карты, в т. ч. разработанные Л.М. Денякиной, М.В. Корепановой, И.А. Липчанской (Приложение М).

Рассмотрим методику данной оценки. Например, значения показателей 1.1–1.5, используемых при расчете по критерию 1, определяются с помощью порядковой шкалы измерения (от 1 до 5 баллов). Она устанавливает порядковые отношения предпочтительности и позволяет судить об отношениях "лучше – хуже" между сравниваемыми объектами по измеряемому качеству.

Порядковая шкала в данной методике представляет собой ряд чисел, которые соответствуют определенной степени выраженности оцениваемой профессиональной деятельности педагогов, ее качества применительно к дошкольному образовательному учреждению. Несколько оценок (от 1 до 5 баллов) характеризуют степень выраженности качества оцениваемой характеристики. Эксперт выбирает оценки, наиболее отвечающие качеству профессиональной деятельности педагога, при этом имеющие промежуточную шкалу между качественной и количественной.

Обработка и анализ суммированных балльных оценок проводятся на основе методов математической статистики с выведением среднего балла по каждому из шести критериев по формуле:

$$S(k) = \frac{B(\pi) + B(\pi) + \dots + B(\pi)}{K(\pi)},$$

где: Б (п) – балл по показателю;

К (п) – количество показателей;

S (к) – средний балл по критерию.

Каждый показатель в данной методике состоит из двух частей: содержательной и оценочной. Содержательная часть включает в себя качественную характеристику профессиональной деятельности педагога, оценочная часть - шкалу оценок по пятибалльной системе, что позволяет наиболее объективно оценить специалиста по каждому показателю:

– 4-5 баллов – профессиональная деятельность педагога полностью отражает качественную характеристику, ярко выражена и стабильна;

– 3-4 балла – в профессиональной деятельности педагога в основном отражается данная характеристика и проявляется достаточно устойчиво, педагог стремится достичь качества;

– 2-3 балла – данная характеристика проявляется в профессиональной деятельности педагога нестабильно, но в пределах допустимой нормы, педагог не в совершенстве овладел теоретическими знаниями и методами использования их на практике;

– 1-2 балла – характеристика профессиональной деятельности по данному показателю выражена недостаточно, проявляется нестабильно, уровень развития педагога на грани критического.

При определении итогового среднего балла их максимальное число (или максимальная сумма) может достичь 30. Уровень профессионализма педагога определяется исходя из следующей градации.

О низком уровне свидетельствует сумма 15 – 20 баллов. На данном репродуктивном (технологическом) этапе находится так называемый педагог-исполнитель. Для него характерно отсутствие потребности в самостоятельной оценке профессиональной деятельности, следование стереотипам, методическим рекомендациям без учета меняющихся условий, особенностей воспитанников, потребностей их родителей, социального

заказа общества, ориентация на репродуктивные формы образовательного процесса.

20 – 25 баллов - конструктивный (эвристический) уровень - свидетельствуют о том, что педагог является личностно-ориентированным практиком. Это означает наличие у него самостоятельных суждений, но с недостаточно доказательной аргументацией, он использует в работе аналитические навыки, диагностические методы, современные средства воспитания и обучения. Воспитатель среднего уровня в большинстве случаев реализует дифференцированный подход к детям, учитывает потребности их родителей, координирует свою профессиональную деятельность в соответствии с социальным заказом общества.

Работник ДООУ, получивший от 25 до 30 баллов, находится на высоком исследовательском (креативном) уровне. Педагог-мастер - компетентный исследователь, который осознанно выбирает инновационные методы, формы и средства образовательного процесса, самостоятельно разрабатывает педагогические технологии и методики, хорошо владеет доказательной научной аргументацией, придерживается собственных педагогических принципов и реализует их на практике. Кроме того, он прогнозирует развитие воспитанников с учетом их индивидуальных и возрастных особенностей, осуществляет педагогическое образование их родителей, исходя из имеющихся потребностей, а также выполняет свою работу в тесном взаимодействии и сотрудничестве с представителями социальных институтов.

В Таблице 3 представлен сводный средний критерий показателей комплексной оценки качества профессиональной деятельности педагогических работников пяти дошкольных образовательных организаций.

Сводный критерий показателей оценки качества профессиональной  
деятельности воспитателей

№ п/п	Показатель	ДОО № 1	ДОО № 2	ДОО № 3	ДОО № 4	ДОО № 5
1	Реализация нормативно-правового и документационного обеспечения	19	17	21	24	17
2	Соответствие содержания образовательного процесса целям дошкольного образования	26	19	25	27	21
3	Создание предметно-развивающей среды	29	23	21	31	20
4	Деловые и личностные качества педагога, его мотивация к педагогической деятельности	21	28	25	27	25
5	Результативность образовательного процесса	20	25	19	25	17
6	Коррекция педагогической деятельности	23	19	22	24	20
	<b>Средний балл по ДОУ</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>26</b>	<b>20</b>

Таким образом, анализ данных Таблицы 3 позволяет говорить о том, что воспитатели детского сада № 4, получившие 26 баллов, находятся на высоком исследовательском уровне. Они осознанно выбирают инновационные методы, формы и средства образовательного процесса, самостоятельно разрабатывают педагогические технологии и методики, придерживаются собственных педагогических принципов и реализует их на практике. Кроме того, они умеют прогнозировать развитие воспитанников с учетом их индивидуальных и возрастных особенностей, осуществляют педагогическое образование их родителей.

Для педагогов ДОО № 1, ДОО № 2, ДОО № 3, ДОО № 5 (Рис. 6.) получивших 20-25 баллов - характерно наличие самостоятельных суждений, но с недостаточно доказательной аргументацией. Они используют в работе аналитические навыки, диагностические методы, современные средства

воспитания и обучения. Воспитатели этих учреждений являются личностно-ориентированными практиками, которые в большинстве случаев реализуют дифференцированный подход к детям, учитывают потребности их родителей, координирует свою профессиональную деятельность в соответствии с социальным заказом общества.

Педагоги с низким уровнем профессионализма в данных учреждениях отсутствуют.

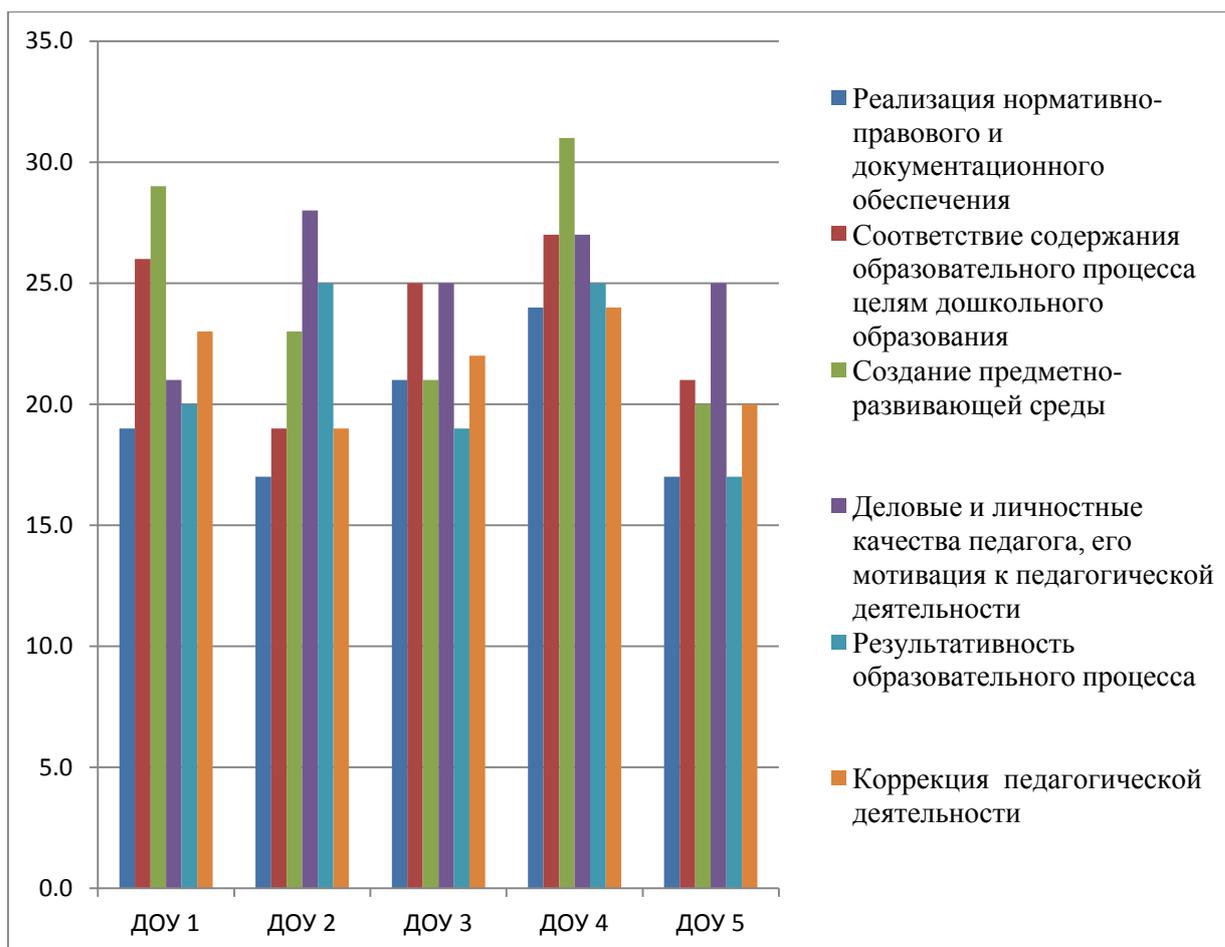


Рис. 6. Результаты комплексной оценки качества профессиональной деятельности воспитателей

Рассмотрев психолого-педагогические условия, целесообразно перейти к оценке показателя удовлетворенности родителей качеством образования в дошкольной образовательной организации, как важнейшему показателю качества образования. Для выявления степени их удовлетворенности мы использовали анкеты «Удовлетворенность родителей качеством

образования» (Приложение Н), а также анкету «Удовлетворенность родителей деятельностью педагогических и руководящих работников ДОУ» (Приложение О).

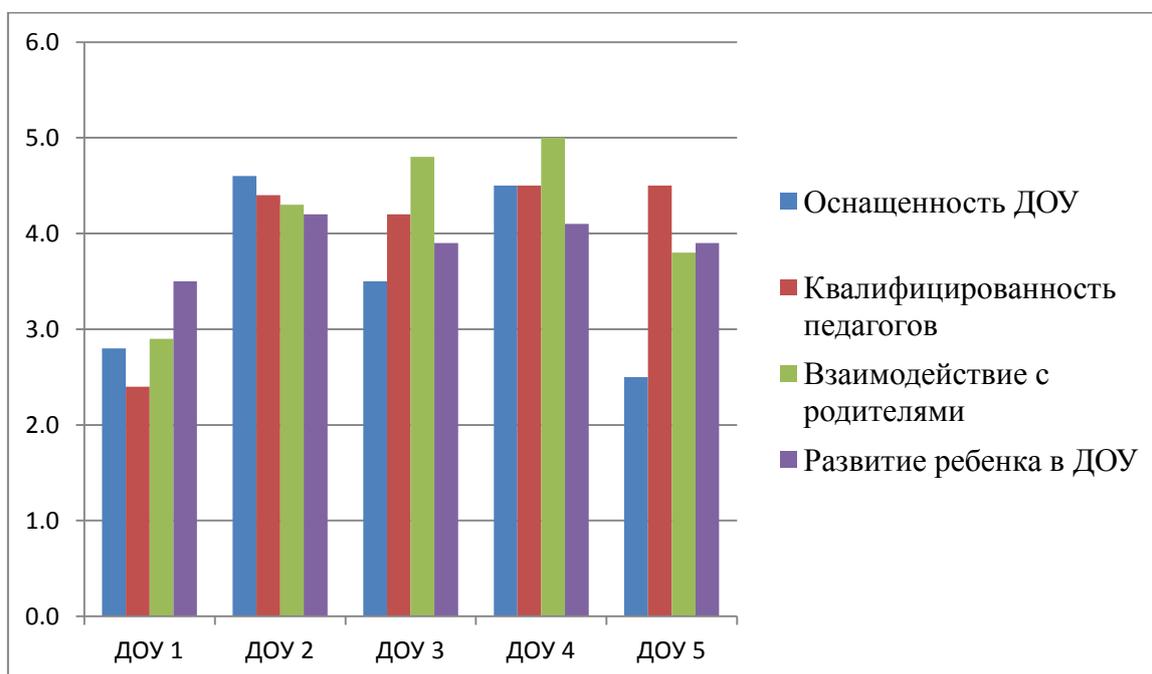


Рис. 7. Удовлетворенность родителей качеством образования и деятельностью педагогических и руководящих работников ДОУ

Удовлетворенность родителей качеством образования складывается из совокупности оценок, как положительных так и отрицательных.

В ходе анкетирования родителей нам удалось выяснить, что они достаточно высоко оценили такие показатели как «Квалифицированность педагогов» и «Взаимодействие с родителями». Так же отмечено, что в успехах детей есть очевидные заслуги педагогов детского сада, дети приобретают соответствующие возрасту знания и умения и воспитатели возрастных групп обеспечивают качественный присмотр и уход за каждым ребенком (Рис.7.)

Большинство родителей, принявших участие в опросе, отметили, что им доступна полная информация о жизнедеятельности ребенка в детском саду, и педагоги учреждения предоставляют консультативную помощь в вопросах воспитания. 12 опрошенных родителей считают, что им не в полной

мере предоставляется возможность участия в управлении учреждением. Родители ДОО № 2, № 3 и № 4 полностью удовлетворены оснащённостью образовательных организаций, однако в ДОО № 2 низкий показатель удовлетворенности родителей оснащением прогулочных участков, т.к. они недостаточно оснащены современным оборудованием.

## 2.2. Результаты экспериментальной работы.

Таким образом, выделив компоненты для диагностического инструментария, целесообразным представляется определить взаимосвязь компонентов инновационного управления ДОО и качества дошкольного образования. Для достоверности и проведения статистического анализа была проведена экспертная оценка по параметрам инновационного управления и качества дошкольного образования (Таблица 4 и Таблица 5).

Таблица 4

Критерии инновационного управления и экспертные оценки

Критерии оценки инновационного управления	Целеполагание	Инновационный ресурс руководителя	Профессиональный уровень заведующих в соответствии с требованиями проекта Профессионального стандарта руководителя.
№ ДОО			
ДОО № 1	3,9	3,9	13,5
ДОО № 2	4,2	4	11,2
ДОО № 3	4,6	4,2	13,8
ДОО № 4	4,8	3,6	12,6
ДОО № 5	3,6	3,5	11,5

## Критерии качества дошкольного образования и экспертные оценки

Критерии оценки качества дошкольного образования	Кадровый состав ДОО	Качество профессиональной деятельности воспитателей	Готовность педагогов к саморазвитию	Удовлетворенность родителей
№ ДОО				
ДОО № 1	4	3,9	3,9	3,6
ДОО № 2	3,8	4,3	4	2,8
ДОО № 3	5,2	4,5	4,6	4,2
ДОО № 4	4,7	4,1	4,2	4,5
ДОО № 5	3,6	3,9	4,5	2,1

В качестве методов математической обработки данных для сравнения ряда выбранных величин принадлежащим к двум совокупностям и для решения вопроса о том существуют ли статистически достоверная зависимость между ними использовался метод ранговой корреляции Кендалла, тесноту взаимосвязи понятий «инновационное управление» и «качество дошкольного образования» мы определяли с помощью коэффициента взаимной сопряженности Чупрова.

Метод Кендалла более полно и детально анализирует связи между переменными, перебирая все возможные соответствия между парами значений. Коэффициент Кендалла может принимать значения от -1 до +1 и чем ближе к 1, тем сильнее связь между признаками.

Если связь между признаками прямая, то с увеличением ранга одного планового критерия, ранг фактического критерия будет возрастать. В случае отсутствия связи ранг фактического показателя не будет обнаруживать никакого возрастания и убывания.

Ранговый коэффициент корреляции Кендалла определяется по следующей формуле:

$$\tau = \frac{2S}{n(n-1)}$$

где  $S$  - сумма баллов;  $n$  - число взаимосвязанных пар значений  $x$  и  $y$ .

Результаты обработки данных констатирующего этапа по методике Кендалла приведены в Таблице 6.

Таблица 6

Показатели	Качество ДО	Инновационное управление	Ранг X	Ранг Y	P
ДОО 1	3,9	6,4	1	2	3
ДОО 2	3,5	5,7	2	5	0
ДОО 3	4,4	6,2	3	1	2
ДОО 4	4,6	6,9	4	3	1
ДОО 5	3,7	5,9	5	4	2
Сумма Pp					8

$P(q) = N^*$	$(N-1)$	$-P(p);$	$P(q)=2$
	2		

Величина  $\tau = \frac{2S}{n(n-1)}$  называется коэффициентом Кендалла, где  $S=P-Q$ .

$P$  — суммарное число наблюдений, следующих за текущими наблюдениями с большим значением рангов  $Y$ .

$Q$  — суммарное число наблюдений, следующих за текущими наблюдениями с меньшим значением рангов  $Y$  (равные ранги не учитываются).

Были подсчитаны баллы для рангов и определен коэффициент.

Коэффициент ранговой корреляции Кендалла равен 0,6.

Полученный результат подтверждает ранговую корреляционную связь между выраженностью компонентов инновационного управления в

структуре руководства дошкольной организацией и качеством реализуемого дошкольного образования.

Тесноту взаимосвязи данных понятий мы рассматривали с помощью коэффициента взаимной сопряженности по методу Чупрова.

$$K_{\text{ч}} = \sqrt{\frac{\phi^2}{(k_1 - 1)(k_2 - 1)}} \quad K_{\text{ч}} = 0,499$$

Полученный коэффициент взаимной сопряженности по методу Чупрова показывает, что взаимосвязь понятий «инновационное управление» и «качество дошкольного образования» имеет умеренную связь.

Рассмотрев тесноту взаимосвязи понятий «инновационное управление» и «качество дошкольного образования» по общим суммарным показателям, необходимо посмотреть наличие связи между отдельными компонентами инновационного управления и качества дошкольного образования.

Для установки связи мы использовали критерий «Соответствие содержания образовательного процесса целям дошкольного образования», как один из показателей оценки качества профессиональной деятельности воспитателей. В качестве характеристики инновационного управления мы использовали показатель «Инновационный ресурс личности», характеризующий инновационное управление дошкольной образовательной организацией (Таблица 7).

Таблица 7

Показатели	Качество педагогической деятельности воспитателя	Ориентированность руководителя на инновации	Ранг Х	Ранг Y	P
ДОО 1	26	3,9	1	2	3
ДОО 2	19	4	2	5	0
ДОО 3	25	4,2	3	3	0
ДОО 4	27	3,6	4	1	3
ДОО 5	21	3.5	5	4	2
Сумма Pp					8

Коэффициент ранговой корреляции Кендалла равен 0,6. Данный факт подтверждает существование достоверной зависимости понятий «инновационное управление» и «качество дошкольного образования».

Результаты проведенного нами исследования по установлению зависимости понятий «инновационное управление» и «качество дошкольного образования» дают возможность утверждать, что зависимость различных компонентов данных характеристик дошкольного образования существует и имеет сильную связь, т.к. коэффициент ранговой корреляции Кендалла имеет значение ближе к 1.

### **2.3. Программа подготовки руководителей к осуществлению инновационного управления дошкольной образовательной организацией.**

Развитию качества дошкольного образования будет способствовать целенаправленная подготовка руководителей к осуществлению инновационного управления ДОО. Для этого нами была разработана программа подготовки руководителей к осуществлению инновационного управления дошкольной образовательной организацией.

#### **Учебно-тематический план программы**

«Подготовка руководителей дошкольных образовательных организаций к осуществлению инновационного управления дошкольной образовательной организацией».

**Цель программы:** обеспечить подготовку управленческих кадров дошкольных образовательных организаций, для осуществления инновационного управления организацией.

Категории обучающихся: руководители образовательных организаций, реализующих программы дошкольного образования.

Для развития профессиональной компетентности слушателей используются разнообразные формы организации руководителей, эффективные методы и приёмы:

- тренинги (личностного роста; с элементами рефлексии; по развитию креативности);
- индивидуальные и групповые консультации и собеседования;
- коллективная деятельность в творческих группах с последующей защитой проектов;
- практические занятия;
- презентация результатов работы, распространение и внедрение инновационных наработок в образовательный процесс;
- лекции в форме диалога, активизирующие мыслительную и познавательную деятельность
- анкетирование.

Программа включает пояснительную записку, учебно-тематический план, содержание основных разделов программы, отражающее вопросы содержательного, организационно-технологического и методического характера, список литературы.

В результате обучения по программе, обучающиеся руководители приобретут компетенции в области осуществления управленческой деятельности в соответствии с новыми требованиями, научатся разрабатывать локальные нормативные акты, осуществлять финансово-экономическую деятельность организации в условиях перехода на новые стандарты; действовать в новом правовом поле, соответствующем требованиям Закона «Об образовании в Российской Федерации», будут способны осуществлять:

- руководство образовательной деятельностью образовательной организации;
- руководство развитием образовательной организации;
- управление ресурсами образовательной организации;

-представление организации в отношениях с органами государственной власти, органами местного самоуправления, общественными и иными организациями;

-управление научно-исследовательской, экспертноаналитической, опытно-конструкторской, инновационной и производственной деятельностью организации.

Освоение образовательной программы завершается итоговой аттестацией в форме самоанализа обучения по данной программе.

**Ресурсное обеспечение:** мультимедийное оборудование, цифровые образовательные ресурсы (ЦОР), дидактический раздаточный материал, презентации.

**Срок обучения: 32 часа**

**Форма обучения:** без отрыва от производства

**Режим занятий: 4 часа в день**

№ п\п	Наименование разделов и тем	Лекций (часов)	Практических занятий (часов.)	Всего часов	Форма
<b>1</b>	<b>Теоретические аспекты инновационной управленческой деятельности руководителя дошкольной организации.</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	
1.1	Инновации в образовательном учреждении.	2			Лекция
1.2	Оценка уровня инновационного потенциала педагогического коллектива.		2		Семинар. Анкетирование.
1.3	Оценка инноваций и нововведений в ДООУ.		2		Круглый стол. Анкетирование.
<b>2.</b>	<b>Власть и руководство.</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	
2.1	Власть и её виды.	2			Лекция
2.2	Лидерство, влияние, власть.	2			Лекция
2.3	Деформации власти.	2			Лекция

2.4	Управленческая концепция.		2		Семинар.
2.5	Присущий вам стиль руководства. Тест на гибкость и адекватность. Теория ситуационного управления: четыре стиля.		2		Семинар. Анкетирование.
<b>3.</b>	<b>«Практический менеджмент: управление организацией в условиях нововведений».</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	
3.1	Команда как современный метод администрирования.	4			Лекция
3.2	Командный менеджмент		2		Круглый стол
3.3	Шкала оценки показателей уровня развития команды. Тест «Классификатор командных ролей».		2		Анкетирование.
3.4	Метод анкетирования для выявления тенденций, предпочтений, представлений педагогов по поводу совместной деятельности в образовательном учреждении.		2		Дискуссия. Анкетирование.
<b>4.</b>	<b>Практическая часть. Тренинги (Мои проблемы, Пирамида проблем, Пять «почему?», Каким образом?, Силовой анализ, Сопротивление при изменениях, Союзники, противники и другие...).</b>			<b>4</b>	
<b>Итоговая аттестация в форме самоанализа обучения по данной программе</b>			<b>2</b>	<b>2</b>	<b>Само анализ.</b>
<b>Итого:</b>		<b>12</b>	<b>16</b>	<b>32</b>	

## ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2

Целью констатирующего эксперимента, проводимого на базе пяти дошкольных образовательных организаций Ленинского, Железнодорожного и Октябрьского районов г. Красноярска в период с сентября 2015 г. по апрель 2016 г. являлось выявление взаимосвязи между компонентами инновационного управления дошкольной образовательной организацией и уровнем развития качества дошкольного образования. На начальном этапе

эксперимента нами были выявлены критерии для изучения выраженности характеристик «инновационного управления» и «качества дошкольного образования».

Для мониторинга инновационной управленческой деятельности руководителей нами были определены компоненты инновационного управления:

- целеполагание;
- инновационный ресурс руководителя;
- профессиональный уровень заведующих в соответствии с требованиями проекта Профессионального стандарта руководителя.

Следующим этапом нашего исследования была разработка комплексной системы оценки качества образования, базирующейся на совокупности оценки основных условий образовательного учреждения:

- Психолого-педагогических (включающих качество профессиональной деятельности воспитателей, кадровое обеспечение, готовность педагогов к саморазвитию);

- Удовлетворенности родителей, как потребителей услуги (включающая их оценку предметно-пространственной среды, взаимодействия с родителями, развития ребенка в ДОУ, деятельности педагогических и руководящих работников).

Кроме того был разработан комплекс диагностических средств, для мониторинга направлений «Инновационное руководство дошкольной образовательной организацией» и «Качество дошкольного образования», включающий анкетирование, опрос, наблюдение, проблемный анализ, мониторинг.

В качестве методов математической обработки данных для сравнения ряда выбранных величин принадлежащим к двум совокупностям и для решения вопроса о том существуют ли статистически достоверная зависимость между ними использовался метод ранговой корреляции Кендалла, тесноту взаимосвязи понятий «инновационное управление» и

«качество дошкольного образования» мы определяли с помощью коэффициента взаимной сопряженности Чупрова.

Были подсчитаны баллы для рангов и определен коэффициент.

Коэффициент ранговой корреляции Кендалла равен 0,6.

Полученный результат подтверждает ранговую корреляционную связь между выраженностью компонентов инновационного управления в структуре руководства дошкольной организацией и качеством реализуемого дошкольного образования.

Полученный коэффициент взаимной сопряженности по методу Чупрова ( $K_{\text{ч}} = 0,499$ ) показывает, что взаимосвязь понятий «инновационное управление» и «качество дошкольного образования» имеет умеренную связь.

Рассмотрев тесноту взаимосвязи понятий «инновационное управление» и «качество дошкольного образования» по общим суммарным показателям, необходимо посмотреть наличие связи между отдельными компонентами инновационного управления и качества дошкольного образования.

Для установки связи мы использовали критерий «Соответствие содержания образовательного процесса целям дошкольного образования», как один из показателей оценки качества профессиональной деятельности воспитателей. В качестве характеристики инновационного управления мы использовали показатель «Инновационный ресурс личности», характеризующий инновационное управление дошкольной образовательной организацией. Был получен коэффициент ранговой корреляции Кендалла равный 0,6. Данный факт подтверждает существование достоверной зависимости понятий «инновационное управление» и «качество дошкольного образования».

Программа подготовки руководителей к осуществлению инновационного управления дошкольной образовательной организации стала следующим этапом нашей работы. *Целью данной программы мы определили, обеспечение подготовки управленческих кадров дошкольных*

образовательных организаций, для осуществления инновационного управления организацией.

Программа включает пояснительную записку, учебно-тематический план, содержание основных разделов программы, отражающее вопросы содержательного, организационно-технологического и методического характера, список литературы.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В условиях модернизации системы образования главной задачей государственной образовательной политики Российской Федерации выступает обеспечение современного качества дошкольного образования. Дискуссионной является сегодня проблема определения качества дошкольного образования. Потребителями дошкольных образовательных услуг обычно этот показатель рассматривается в его бытовом значении - как полезность и добротность объекта. Анализ нормативных документов 1990–2000-ых годов в сфере дошкольного образования позволяет сделать следующий вывод: в официальной точке зрения долгое время доминировало суждение, что качество определяется созданными в образовательной организации условиями. Кроме того, качество дошкольного образования, предоставляемого конкретным ДООУ, оценивалось через знания, умения и навыки, полученные детьми.

Перед дошкольными образовательными учреждениями стоит задача построить работу так, чтобы она не только соответствовала запросам общества, но и обеспечивала сохранение неповторимости дошкольного периода детства. Управление его качеством – одно из основных направлений реформирования дошкольного образования. В теории управления образовательными учреждениями эта проблема рассматривается достаточно широко.

Концепции управления качеством и практика их реализации позволяют по-новому оценить роль непосредственных исполнителей в обеспечении качества. Деятельность сотрудников дошкольной образовательной организации на каждом уровне управления имеет свои особенности и направлена на качественное осуществление функциональных задач. Для воспитателя – это обеспечение качества развития детей, для руководителя – обеспечение управления качеством образования. В ходе анализа современных исследований, по проблемам качества образования, из многообразия авторских подходов и позиций отчётливо выделяется главный признак: качество – это соответствие объекта установленным стандартам. Процесс стандартизации образовательных систем – общемировая тенденция. Для большинства уровней и ступеней образования в России установлен Федеральный государственный образовательный стандарт (ФГОС), представляющий совокупность трёх групп требований: – к структуре основных образовательных программ; – к условиям реализации основных образовательных программ; – к результатам освоения основных образовательных программ.

Параметры качества дошкольного образования, излагаемые в концепции, представляют собой систему, или совокупность, компонентов, связанных между собой. Авторы стандарта учитывают, что качество дошкольного образования - не только комплексная, но и интегральная характеристика. Делать вывод о состоянии дошкольного образования в дошкольной образовательной организации можно только на основании всей совокупности параметров. Изменение системы образования обуславливает необходимость изменений в системе управления.

Показателями качественной трансформации управления ДОО в первую очередь являются новые принципы:

- демократизации и гуманизации;
- системности и целостности управления;
- централизации/децентрализации;

- взаимосвязи и разделения стратегического, тактического и оперативного уровней управления и соответствующих им видов управления (традиционное, рефлексивное, самоуправление);

- единоначалия и коллегиальности;

- объективности и полноты информации в принятии управленческих решений.

Ряд проблем в развитии инновационного процесса в дошкольной образовательной организации существует на современном этапе, в частности:

- совмещение инновационных программ с уже существующими;

- сосуществование представителей различных педагогических концепций;

- раскол педагогического сообщества; несоответствие новых типов образовательных учреждений требованиям родителей;

- потребность в новом научно-методическом обеспечении;

- потребность в новых педагогических кадрах;

- приспособление новшеств к конкретным условиям;

- проблема изменения, оптимизации, замены новшеств;

- проблема воспроизводства инновационности и формирования условий, способствующих этому.

Познавать и выявлять закономерности, прогрессивные тенденции в инновационном образовательном процессе, направлять (планировать, организовывать) данный процесс в соответствии с этими тенденциями, с учетом объективных возможностей педагогов – значит управлять инновационной деятельностью образовательной организации.

Инновации в управленческой деятельности:

- программно-целевой педагогический менеджмент и маркетинг;

- создание единой программы управления инновационной деятельностью в ДОО;

- широкое делегирование полномочий и расширение степени участия сотрудников в управлении развитием ДОО;
- разработка Концепции развития ДОО, основных образовательных программ ДОО;
- изменение алгоритма проведения внутреннего контроля за качеством образования, внедрение его новых форм, делегирование контрольных функций;
- создание нормативно-правовой базы, регламентирующей инновационную деятельность в ДОО;
- развитая система самоуправления за счет создания коллегиальных органов, созданные из числа педагогов-новаторов, совершенствующих деятельность детского сада в единстве управленческого и научно-исследовательского аспектов.

Управленческая деятельность должна быть направлена на преодоление разрыва между существующим и необходимым (желаемым, требуемым обществом) состоянием педагогического процесса, достигнутым и требуемым качеством дошкольного образования. Управленческая структура предполагает взаимодействие четырёх видов управленческих действий: планирование - организация - руководство - контроль.

Инновационный процесс планируется в виде концепции образовательной организации, модели инновационной деятельности или – наиболее полно – в виде программы развития ДОО, затем организуются деятельность коллектива образовательной организации по реализации этой программы и контроль над её результатами. Следует особое внимание обратить на то, что инновационный процесс в какой-то момент может быть стихийным (неуправляемым) и существовать за счёт внутренней саморегуляции (то есть всех элементов приведённой структуры как бы нет; могут быть самоорганизация, саморегулирование, самоконтроль). Однако отсутствие управления такой сложной системой, как инновационный процесс, быстро приведёт к его затуханию. Поэтому наличие управленческой

структуры является стабилизирующим и поддерживающим этот процесс фактором, что, разумеется, не исключает элементов самоуправления, саморегуляции в нём.

Переход к полноценному инновационному ДОУ непрост и возможен лишь при условии создания соответствующей прогрессивной модели управления, которая предусматривает организацию работы в инновационном режиме, только в этом случае, возможно, будет перевести ДОУ из функционирующего в развивающееся и развивающее.

При этом необходимы особые управленческие действия руководителя по подготовке коллектива к работе в режиме становления, формирования и развития инновационной культуры.

*Требования к руководителю, планирующему инновационную деятельность.*

Руководитель должен уметь:

- выделить проблемы, актуальные для МДОО, провести практико-ориентированный анализ;
- наметить стратегию развития детского сада;
- четко формулировать, к каким результатам приведет ее реализация;
- убедить педагогов в необходимости инновационной деятельности, опираясь на нормативные документы, обсуждая сложившуюся ситуацию в образовательной политике государства, наглядно продемонстрировать результаты практико-ориентированного анализа, выслушать конкретные предложения;
- создать творческую группу единомышленников;
- сформировать высокую коммуникативную компетентность педагогов через систему методической работы: беседы, семинары, проведение практикумов, «круглых столов», работу методических объединений, самообразование педагогов, денежное стимулирование новаторов;

- создать условия для введения инноваций.

Руководитель должен быть готов: предложить коллективу ясную, основанную на интересных идеях программу или план действий.

Руководитель должен быть уверен: в результатах внедрения инновационной деятельности, мыслить категориями успеха.

*Требования к коллективу детского сада.*

У членов педагогического коллектива:

- должна быть сформирована коммуникативная компетентность;
- должен быть развит кругозор;
- развито чувство ответственности за общее дело;
- в организации работы приоритетное направление – поиск нового, стремление к лидерству, активная позиция на педсоветах и совещаниях;
- любовь и к детям;
- профессиональная открытость, желание делиться опытом (показ открытых занятий);
- уважение к родителям воспитанников и уважение со стороны родителей;
- тактичность общения;
- принципиальность моральных правил.

Цель нововведений должна быть понятна и принята всеми участниками педагогического процесса.

Современный руководитель должен работать на опережение, не бояться внедрять инновации, как в своей работе, так и в работе образовательной организации, уметь ставить задачи, которые важны сегодня и станут еще более важными завтра, находить пути их решения.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аверченко Л.К. Психология управления. Новосибирск: Сибирский кадровый центр, 2014. 91 с.
2. Багаутдинова С.Ф., Новикова Г.Н., Яковлева Г.В. Условия внедрения и развития инноваций в содержании. Технологии образовательного процесса ДОУ, Магнитогорск, МаГУ, 2001. 21 с.
3. Басовский Л.Е., Переверзев М.П., Шайденко Н.А. Менеджмент. Учебник. М.: ИНФРА-М, 2009. 67 с.
4. Белая К.Ю. Дошкольное образовательное учреждение-управление по результатам: учебно-методическое пособие. М.: Педагогический университет «Первое сентября», 2010. 68 с.
5. Богославец Л.Г., Майер А.А. Управление качеством дошкольного образования: Методическое пособие. М.: ТЦ Сфера, 2009. 35 с.
6. Булавенко О. В. Сущностные характеристики профессиональной компетентности // Школьные технологии, 2005. № 3. С. 40.
7. Виноградова Н.А., Микляева Н.В. Управление качеством образовательного процесса в ДОУ. Методическое пособие. М.: Айрис пресс, 2007. 71 с.
8. Веснин В.Р. Менеджмент. Учебник 3-е издание. М.: ООО «Издательство Проспект», 2014. 504 с.
9. Власенко Ю. А. Психологический анализ инновационного потенциала личности. Симферополь, Вече, 2003. 105 с.
10. Волобуева Л. М., Кузнецова Е. Б. Внедрение инноваций в управленческую деятельность руководителя дошкольного образовательного учреждения, М.: Прометей, 2012. 156 с.
11. Давыдкина Е.В. Изучение, обобщение, распространение передового педагогического опыта на исследовательской основе// Основы педагогического менеджмента. 2005. № 3. С.8

12. Денякина Л.М. Инновационные технологии в образовательном учреждении: диссертация к.п.н. Якутск, 2001. 163с.
13. Евдокимова, Т.Г. Инновационный менеджмент. СПб.: «Вектор», 2005. 58 с.
14. Егоров В.В. Педагогика высшей школы: Учебное пособие. Караганды: Издательство КарГУ, 2013. 228 с.
15. Загвязинский В. И. // Инновационные процессы в образовании: Сборник научных трудов, Тюмень. 2012.
16. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления, М.: 2012.167 с.
17. Каджаспирова Г.М. Педагогический словарь: Для студентов высших и средних педагогических учебных заведений. М.: Издательский центр «Академия», 2010. 175 с.
18. Кальней В.А., Шишов С.Е. Технология мониторинга качества обучения в системе учитель - ученик: методическое пособие для учителя. М.: Педагогическое общество России, 2009. 89 с.
19. Колодяжная, Т.П. Управление современным дошкольным образовательным учреждением: практическое пособие для руководителей ДОУ, студентов педагогических учебных заведений, слушателей ИПК. Часть 1, 2. Ростов-н/Д.: Издательство Учитель, 2010. 224 с.
20. Корепанова М. В., Липчанская И. А. Контроль функционирования и развития ДОУ: методические рекомендации. - Москва : Сфера, 2004. 78 с.
21. Корепанова М. В. Педагогика дошкольного детства: учебное пособие по дошкольной педагогике для слушателей курсов повышения квалификации. Волгоград: ВПС, 2006. 43 с.
22. Котлярова И.О. Инновационные системы повышения квалификации. Челябинск: Издательство ЮУрГУ, 2008. 320 с.

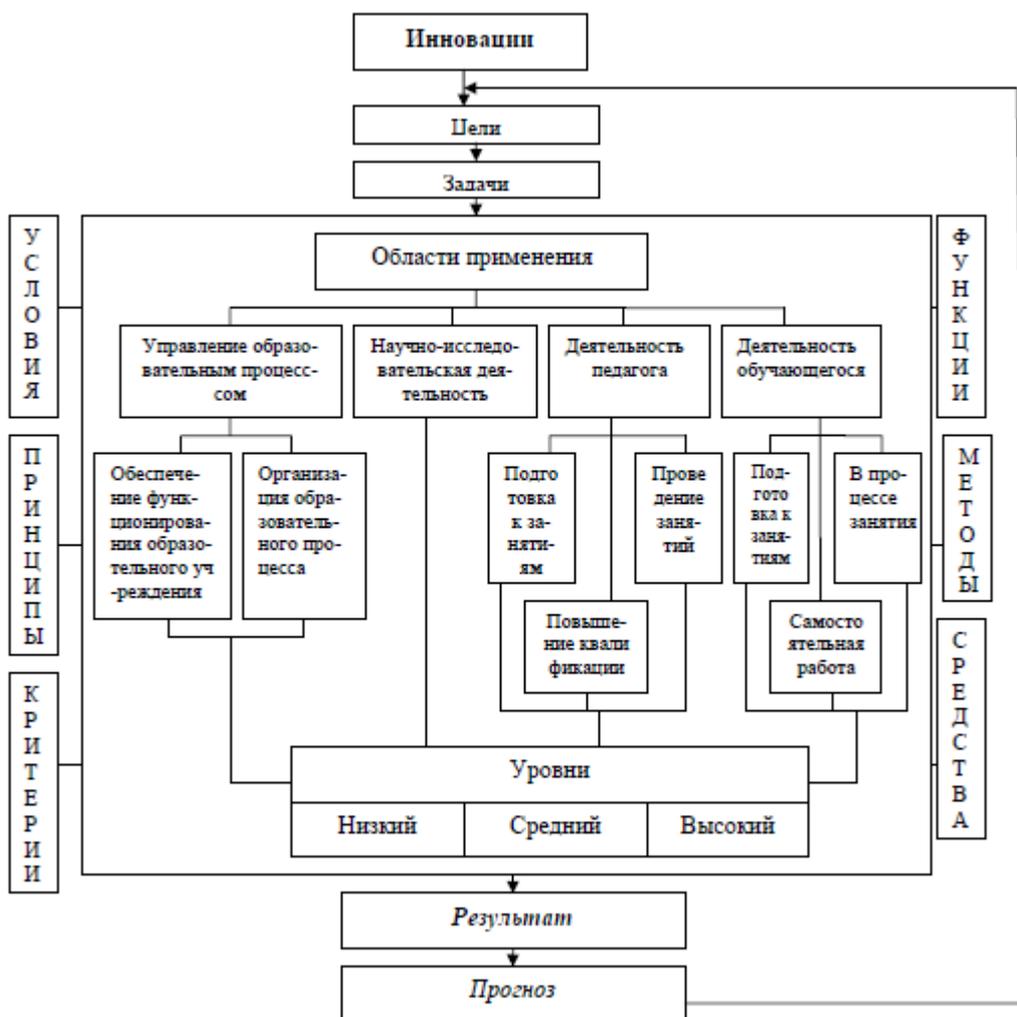
23. Крулехт М.В., Тельнюк И. В. Экспертные оценки в образовании: Учебное пособие для студ. фак. дошк. образования высш. пед. учеб. заведений. М.: Издательский центр «Академия», 2002. 112 с.
24. Кудрявцев В.Т. Инновационное дошкольное образование: опыт, проблемы и стратегии развития // Дошкольное воспитание. 1997. №7, 10, 12. 1998. №1, 4, 5, 10, 11. 1999. №3, 12.
25. Кузнецова О.А. Инновационное управление ДОО и качество дошкольного образования. // Теория и практика дошкольного образования. 2016. № 3. С. 45-47.
26. Кузнецова О.А. Стандарт педагога – инструмент для повышения качества профессиональной деятельности? // Современная научная мысль: материалы II Международной научно-практической конференции, Чебоксары: Экспертно-методический центр, 2016. С. 68-72.
27. Кузнецова С.В. Проектирование развития ДОУ/методическое пособие. М.: ТЦ Сфера, 2012. 12 с.
28. Кузькин Н.П. Инновации в управлении современной школой: автореферат диссертации к.п.н. Саратов, 2004. 34с.
29. Линник Н.М. «Инновационная деятельность в контексте ФГТ» // Дошкольная педагогика. 2011. № 10, С. 8-10/
30. Мескон М., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. М.: «Дело», 2012. 493с.
31. Микляева Н.М. «Инновации в детском саду»: пособие для воспитателей. М.: Айрис-пресс, 2008. 39 с.
32. Переходов В.Н. Основы управления инновационной деятельностью. М. ИНФРА-М, 2015. 27 с.
33. Поздняк Л.В. Управление дошкольным образовательным учреждением - как социально-педагогической системой // Управление дошкольным образовательным учреждением. 2007. № 7. С.44- 45.
34. Полонский В.М. Научно-педагогическая информация: Словарь-справочник. М.:, 1995. 205 с.

35. Поташник М.М., Моисеев А.М. Управление современной школой (в вопросах и ответах): пособие для руководителей образовательных учреждений и органов образования. М.: Новая школа, 2011. 113 с.
36. Профессионализм современного педагога: методика оценки уровня квалификации педагогических работников / Под науч. ред. В. Д. Шадрикова, М.: Логос, 2011. 48 с.
37. Розов Н.Х. Теория и практика инновационной деятельности в образовании. М., 2007. 74 с.
38. Рыбалова, И.А. Мониторинг качества образования и управленческая команда в ДОУ // Управление дошкольным образовательным учреждением. 2005. № 4. С. 10-23.
39. Савчук Л. В. Управление инновационной деятельностью в ДОУ как средство повышения качества образования // Педагогика: традиции и инновации: материалы IV международной научной конференции. Челябинск: Два комсомольца, 2013. С. 62-65.
40. Сафонова О.А. Мониторинг качества образования в дошкольном образовательном учреждении // Управление дошкольного образования. № 6, 2002. С. 96 – 102.
41. Селиванов В.С. Основы общей педагогики: Теория и методика воспитания: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений, М.: Издательский центр «Академия», 2000. 336с.
42. Сериков Г.Н. Управление образовательным учреждением. Часть 1: Явление и понятия: Учебник для студентов педагогических специальностей. Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, ИЦ «Уральская Академия», 2012. 280 с.
43. Сериков Г.Н. Управление образовательным учреждением. Часть 2: Элементы теории: Учебник для студентов педагогических специальностей. Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, ИЦ «Уральская Академия», 2012. 280 с.

44. Скибицкий Э.Г., Толстова И.Э., Шефель В.Г. Методика профессионального обучения: учебное пособие. Новосибирск: НГАУ, 2010. 166 с.
45. Сластенин В.А. Педагогика: инновационная деятельность. М.: ИЧП “Издательство Магистр”, 2014. 224 с.
46. Словарь синонимов русского языка / ИЛИ РАН; Под ред. А.П. Евгеньевой. М.: АСТ; Астрель, 2002. 656 с.
47. Словарь практического психолога. Минск, 2008. 118 с.
48. Современный словарь по педагогике / Составитель Е.С. Рапацевич. Мн.: Современное слово, 2001. 928 с.
49. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года (распоряжение Правительства Российской Федерации от 8 декабря 2011 г. № 2227-р).
50. Терпигорьева С.В. Практические семинары для педагогов. Психологическая компетентность воспитателей. Волгоград, Учитель, 2011. 42 с.
51. Тодосийчук А.В. Теоретико-методологические проблемы развития инновационных процессов в образовании. М., 2015. 64 с.
52. Толковый словарь иностранных слов в русском языке. Смоленск: Русич, 2008. 592 с.
53. Третьяков П.И., Белая К.Ю. Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам. М.: ТЦ Сфера, 2010. 78 с.
54. Фалюшина, Л.И. Управление качеством образовательного процесса в дошкольном образовательном учреждении. М.: Аркти, 2011. 63 с.
55. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. Учебник. СПб.: Питер, 2003. 400 с.
56. Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования (утв. приказом Министерства образования и науки РФ от 17 октября 2013 г. N 1155).

57. Федеральный закон «Об образовании Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ.
58. Философский словарь. Сост. И.Т. Фролова. М.: Политиздат, 1991.
59. Хуторской, А.В. Педагогическая инноватика: методология, теория, практика: Научное издание. М.: Издательство УНЦ ДО, 2011. 67 с.
60. Шалаев И.К. Методика оценки эффективности управления образованием: программно-целевой подход. Барнаул. 2005. 45 с.
61. Шалаев И.К. Повышение эффективности управления образованием. Барнаул. 2007. 57 с.
62. Шамова Т.И. Управление образовательными системами. Владос. 2012. 315 с.
63. Шишов С.Е., Кальней В.А. Школа: мониторинг качества образования. М.: Педагогическое общество России, 2000. 320 с.

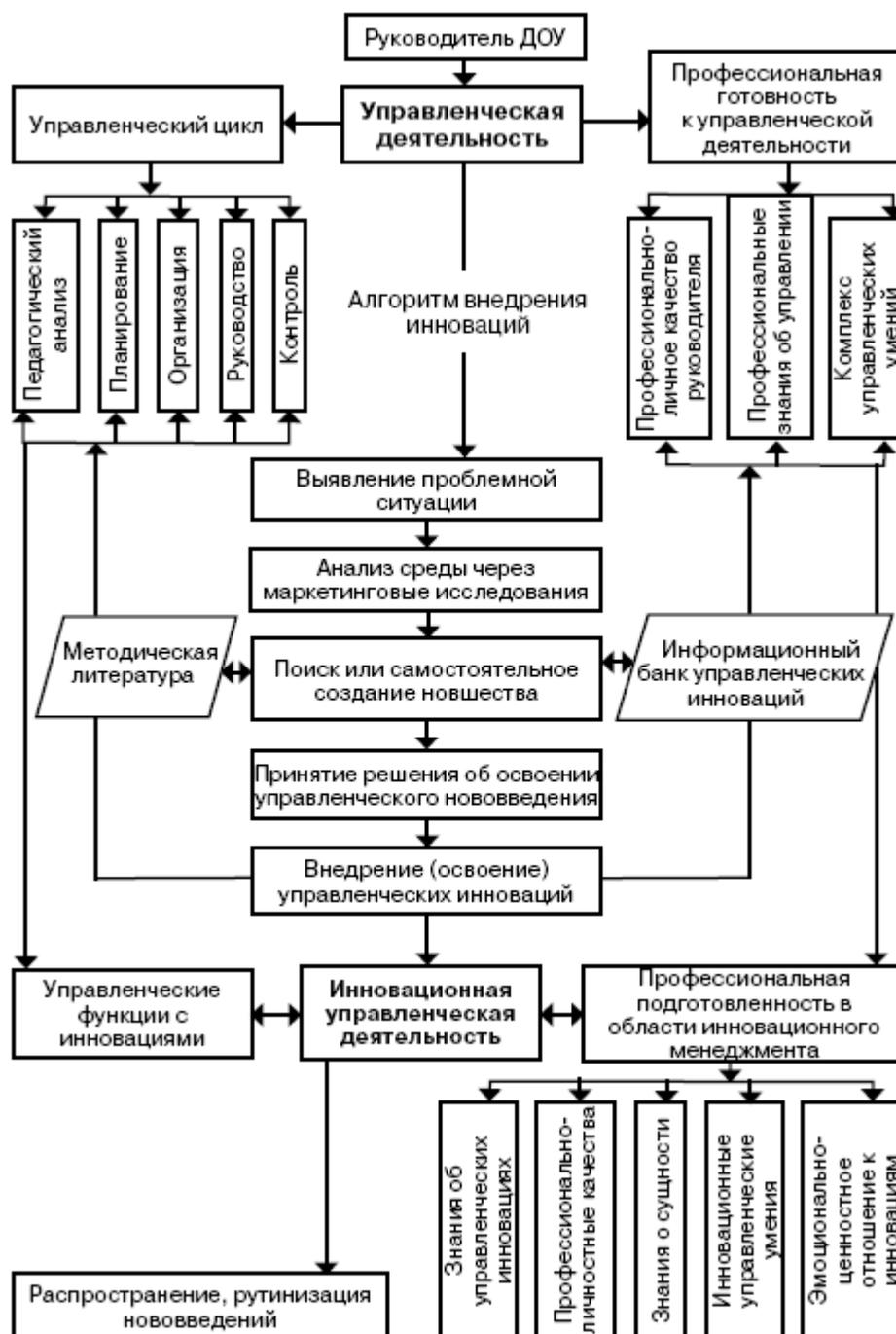
**Модель реализации инноваций в учебном заведении**



### Этапы осуществления инновационной деятельности



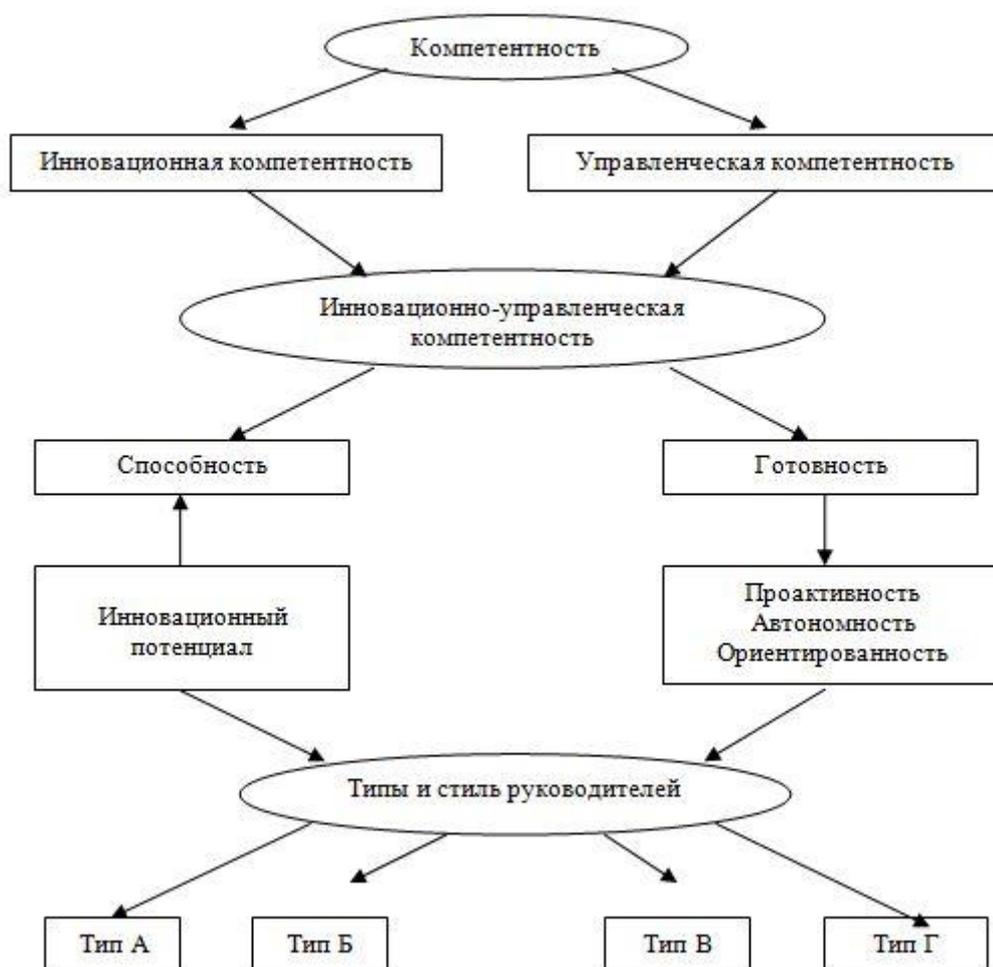
### Управленческая деятельность руководителя ДОО



**Комплекс диагностических средств, для мониторинга направлений  
«Инновационное руководство ДОО»,  
«Качество дошкольного образования»**

Раздел 1. Инновационное руководство ДОО

### Инновационно-управленческая компетентность руководителя



**«Анализ видов планирования (цели программы развития, цели образовательного процесса и цели годового плана)».**

Соответствие целей между собой и результатов эксперт оценивает следующим образом:

- 3 балла – полное соответствие
- 2 балла – частичное соответствие
- 1 балл – несоответствие.

1. Выявление причин, определяющих стратегию дальнейшего развития (темы).
2. В чем заключается основная тема концептуального развития ДОО (какую проблему можно решить в результате реализации Программы развития).
4. Задачи Программы развития ДОО. Их соответствие цели и теме концепции.
5. Соответствие направлений деятельности (или мероприятий) теме и задачам.
6. Определение степени реализации Программы развития в годовом плане.

## Анализ системы целеполагания в ДОУ (методика В.А. Романовой)

№	Суждение	Средний балл
1.	Цели работы ставятся администрацией	
2.	Цели обсуждаются в коллективе	
3.	Цели ставятся путем выработки общего мнения	
4.	Я вижу свою роль в реализации общих целей деятельности	
5.	Каждый педагог нашего ДОУ видит свою роль в реализации общих целей деятельности	
6.	Цели формируются сверху вниз	
7.	Цели формируются снизу вверх	
8.	Система формирования целей в ДОУ имеется и ясна всем	
9.	Цели конкретны	
10.	Цели имеют объемные показатели	
11.	Цели четко ограничены во времени	
12.	Каждая цель реально обеспечена средствами	
13.	Цели учитывают возможности ДОУ	
14.	Цели актуальны, учитывают развитие современного общества	
15.	Цели принимаются и осознаются всеми членами педагогического коллектива	
16.	Цели принимаются и осознаются меньшинством	
17.	Цели принимаются и осознаются большинством	
18.	Цели принимаются и осознаются администрацией	

5 - полностью согласны; 4 - скорее согласны; 3 - и да и нет, в равной мере; 2 - скорее не согласны; 1 - совершенно не согласны: 5 - утверждение полностью соответствует действительности; 4 - скорее соответствует, чем нет; 3 - и да, и нет; 2 - скорее не соответствует; 1 - не соответствует.

Уровень взаимопонимания определяется не по абсолютному (в баллах), а по относительному расхождению (в процентах), которое дает более точную информацию о несогласованности позиций администрации и педагогического коллектива. Определяется расхождение по формуле:  $(a - б) : a \times 100\%$ , где а и б - средние экспертные оценки администрации и педагогического коллектива.

**Методика изучения особенностей проявления  
ориентированности руководителя на инновации  
(модификация Ю.А. Власенко, В.К. Калина)**

Вашему вниманию предлагается ряд высказываний, каждое из которых необходимо отнести к себе и решить, в какой мере оно описывает Вашу жизненную позицию и отражает особенности Вашего поведения.

Выбор ответа (из таблицы в начале бланка) нужно делать по первому побуждению, затрачивая на каждый вопрос не более 10–15 секунд, а затем отметить его в соответствующей графе бланка ответов.

**Опросник**

1. Все знания о мире можно легко получить из книг, компьютерной сети.
2. Когда я думаю о будущем, не чувствую страха за свою семью, страну, где я живу.
3. Я смог бы побороть страх за свою безопасность и заняться экстремальным видом спорта, прыгнуть с парашютом, нырнуть с аквалангом.
4. Я без усилий переключаюсь на рабочий режим после продолжительных праздников или отпуска.
5. Продвижение по социальной и профессиональной лестнице - главная причина, по которой я стараюсь овладеть новой информацией, даже если она для меня не интересна.
6. Происходящие со мной перемены не вызывают у меня чувства тревоги или беспокойства.
7. Рядовой человек не несет ответственности за возникновение озоновых дыр, глобальное загрязнение природной среды и прочие подобные катаклизмы.
8. Когда я иду по хорошо знакомой дороге, то сразу подмечаю произошедшие вокруг перемены.

9. Любые изменения в социально-политической ситуации приводят к очередному кризису.

10. Я - представитель консервативной профессии, поэтому чьи-либо попытки внести изменения в организацию моей работы, только вредят делу.

11. Я легко нахожу язык с новым человеком, веду себя как обычно в кругу незнакомых людей.

12. Я не придаю особого значения постоянному месту отдыха, питанию.

13. Я регулярно и с интересом читаю книги «альтернативных авторов», слушаю новые, необычные виды музыки, посещаю выставки, театр.

14. В современном мире, точно как в пословице — много нового, мало хорошего.

15. Обычно мне трудно взяться за новое дело.

16. Культурным вполне можно назвать того человека, который имеет высшее образование.

17. Если требования начальника противоречат моим моральным или нравственным нормам, я без колебаний сменяю место работы, даже если она престижна и очень хорошо оплачиваема.

18. Большинство людей живет интересной, насыщенной жизнью.

19. Я стараюсь прислушиваться к природному ритму мира.

20. Для меня очень важно соблюдать принятые в моей среде правила.

21. Для того, чтобы разобраться в сути чего-либо, недостаточно спросить об этом у специалистов.

22. Хороший друг никогда не изменит свои симпатии и расположение ко мне.

23. Я с интересом, непредвзято и без скептицизма отношусь к культурным традициям самых разных национальностей.

24. Жизненные, финансовые обстоятельства не позволяют мне в последнее время следить за новой литературой по моей специальности.

25. Лучше жить в стабильных, предсказуемых условиях, даже если они не очень хорошие.

26. Я с трудом привыкаю к новому коллективу, работе, месту отдыха.

27. Я скептически отношусь ко всякого рода нововведениям, нетрадиционным подходам в живописи, кино, театральные постановках.

28. Я все чаще задумываюсь над тем, что время быстротечно и безжалостно

29. Меня радуют те изменения, которые произошли в моей жизни за последнее время.

30. Меня не пугает перспектива внезапной необходимости самостоятельно освоить новую сферу знаний.

31. Изменить стиль работы, однажды выбранную специальность, образ жизни людей вынуждает необходимость.

32. Для того, чтобы без ошибок ориентироваться в политической ситуации совсем необязательно следить за сменой правительства, и дополнениями к конституции.

33. Неожиданные изменения в распорядке дня вызывают у меня раздражение.

34. Обычно я легко изменяю принятое решение, учитывая разумные аргументы других

35. Я без труда ориентируюсь на незнакомой местности.

36. Мне всегда достаточно собственных сил, чтобы обратить неблагоприятные обстоятельства в свою пользу.

#### Бланк ответов

Номера вопросов	Неверно	Скорее нет, чем да	Трудно сказать	Скорее да, чем нет	Верно

Обработка результатов исследования.

Методика изучения особенностей проявления инновационного ресурса личности позволяет выявить:

1. Интегральный показатель инновационного ресурса личности (ИРЛ) — вопросы 1\*, 2, 3, 4, 5\*, 6, 7\*, 8, 9\*, 10\*, 11, 12, 13, 14\*, 15\*, 16\*, 17, 18, 19, 20\*, 21, 22\*, 23, 24\*, 25\*, 26\*, 27\*, 28\*, 29, 30, 31\*, 32\*, 33\*, 34, 35, 36.

2. Компонентный состав ИРЛ:

- возможность обнаружения нового информационного пространства и ориентации в нем (гносеологический аспект ИРЛ (Г)) - вопросы 1\*, 5\*, 8, 13, 16\*, 17, 21, 24\*, 25\*, 30, 32\*, 34.

- возможность адекватной оценки нового явления (аксиологический аспект ИРЛ (А))- вопросы 2, 6, 9\*, 14\*, 18, 19, 22\*, 23, 27\*, 28\*, 29, 33\*.

- возможность эффективно действовать в новой ситуации (праксеологический аспект ИРЛ (П))- вопросы 3, 4, 7\*, 10\*, 11, 12, 15\*, 20\*, 26\*, 31\*, 35, 36.

3. Типы реализации разных инновационных возможностей:

- осмысленно-интенсивный (ОИ) (вопросы 8, 13, 17, 21, 30, 34) и формально-накопительский (ФН) (вопросы 1, 5, 16, 24, 25, 32) типы реализации инновационной возможности обнаружения новой информации;

- позитивно-дифференцированный (ПД) (вопросы 2, 6, 18, 19, 23, 29) и негативно-генерализованный (НГ) (вопросы 9, 14, 22, 27, 28, 33) типы реализации инновационной возможности адекватной оценки нового явления;

- инициативно-преобразовательный (ИП) (вопросы 3, 4, 11, 12, 35, 36) и вынужденно-приспособительский (ВП) (вопросы 7, 10, 15, 20, 26, 31) типы реализации возможности к продуктивной инновационной деятельности.

4. Значение ИРЛ на разных уровнях взаимодействия человека с миром:

- природном (средовом)- вопросы 1\*, 6, 7\*, 8, 12, 19, 21, 28\*, 35;

- социальном- вопросы 2, 5\*, 9\*, 11, 22\*, 26\*, 31\*, 32\*, 34;

- культурном- вопросы 3, 10\*, 13, 14\*, 16\*, 20\*, 23, 24\*, 27\*;

- организации собственной жизни- вопросы 4, 15\*, 17, 18, 25\*, 29, 30, 33\*, 36.

5.Сочетание стилей реализации различных инновационных возможностей (5 стилей):

- ОИ, НГ, ВП. Представитель этого типа осмысленно-интенсивно ведет поиск нового, преимущественно негативно-генерализованно относится к переменам, вынужденно приспосабливается к изменению ситуации.

- ОИ, ПД, ВП. Представитель этого типа осмысленно-интенсивно ведет поиск нового, преимущественно позитивно-дифференцированно относится к переменам, вынужденно приспосабливается к изменению ситуации.

- ОИ, НГ, ИП. Представитель этого типа осмысленно-интенсивно ведет поиск нового, преимущественно негативно-генерализованно относится к переменам, инициативно-преобразовательно ведет себя в инновационной ситуации.

- ОИ, ПД, ИП. Представитель этого типа осмысленно-интенсивно ведет поиск нового, преимущественно позитивно-дифференцированно относится к переменам, инициативно-преобразовательно ведет себя в инновационной ситуации.

- ФН, ПД, ИП. Представитель этого типа формально-накопительски относится к поиску новой информации, позитивно-дифференцированно относится к переменам, инициативно-преобразовательно ведет себя в инновационной ситуации.

**Комплекс диагностических средств, для мониторинга направлений  
«Инновационное руководство ДОО»,  
«Качество дошкольного образования»**

**Раздел 2. «Качество дошкольного образования»**

«Самооценка заведующего требованиям профессионального стандарта  
руководителя в сфере образования».

При ответе на вопросы используйте варианты ответов от 1 до 3, где:

- 1- невысокий уровень владения,
- 2- хороший уровень владения,
- 3- владение на высшем (отличном) уровне.

Функция	Трудовые действия	Уровень	Баллы
Руководство организацией.	- Руководство разработкой основной общеобразовательной программы.	Н С В	
	- Формирование органов управления образовательной организации.	Н С В	
	- Организация и управление процессом отбора средств обучения и воспитания, методов и технологий образования, отвечающих целям и задачам реализуемых программ, запросам социума, учитывающих состояние здоровья и возможности обучающихся, ресурсы образовательной организации.	Н С В	
	- Организация регулярного мониторинга и оценки реализации образовательных программ, создание эффективной и объективной системы оценивания достижений воспитанников, соответствующей требованиям ФГОС.	Н С В	
	- Управление взаимодействием с субъектами внешнего окружения.	Н С В	
	- Руководство работой по совершенствованию профессионализма и лидерских качеств педагогов и других сотрудников образовательной организации в целях обеспечения эффективного образования обучающихся.	Н С В	
Средний балл:			
Развитие организации.	- Организация деятельности по определению и согласованию с социальными партнерами, местным сообществом, другими образовательными организациями ключевых мероприятий и событий, позволяющих обеспечивать разработку и эффективную реализацию программы развития.	Н С В	
	- Управление оперативной деятельностью организации по реализации программы развития.	Н С В	
	- Управление деятельностью коллектива организации, направленной на содействие непрерывному и устойчивому совершенствованию образовательной организации.	Н С В	
	- Организация профессиональной и общественной оценки достижений образовательной организации.	Н С В	
Средний балл:			

Управление ресурсами, имеющимися в распоряжении организации.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Определение потребности и приоритетных направлений использования финансовых средств образовательной организации и распределение их между статьями бюджета, планирование процессов распределения финансово-экономических, материальных, нематериальных, кадровых, методических, информационных ресурсов деятельности организации.</li> <li>- Привлечение и стимулирование поиска дополнительных ресурсов, требующихся для эффективной деятельности образовательной организации.</li> <li>- Обеспечение формирования внутреннего информационного пространства, каналов коммуникации и системы обмена знаниями в целях достижения образовательных результатов.</li> <li>- Формирование системы оценки качества кадрового ресурса и организация процесса подбора и аттестации кадров, формирование штатного расписания деятельности организации, организация разработки и утверждение должностных инструкций (регламентов).</li> <li>- Обеспечение охраны труда, здоровья и экологической безопасности образовательной организации, обеспечение безопасной образовательной среды.</li> <li>- Обеспечение порядка заключения и исполнения хозяйственных и финансовых договоров (контрактов).</li> </ul>	<p>Н С В</p>	
Средний балл:			
Представление интересов организации в контактах с органами власти, местного самоуправления и другими организациями (в том числе и зарубежными, если речь	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Организация разработки механизмов, инструментов и регламентов взаимодействия с субъектами внешнего окружения, включая органы государственной власти, органы местного самоуправления, социальных партнеров и иные организации.</li> <li>- Организация и координация постоянного взаимодействия с социальными партнерами.</li> <li>- Представление интересов образовательной организации во взаимодействии с органами государственной власти, органами местного самоуправления, общественными и иными организациями.</li> <li>- Обеспечение открытости и доступности для всех участников образовательных отношений информации о структуре и содержании деятельности, регламентах работы, критериях и показателях результативности органов управления.</li> </ul>	<p>Н С В</p> <p>Н С В</p> <p>Н С В</p> <p>Н С В</p>	
Средний балл:			

Управление исследовательской, аналитической, конструкторской и учебно-производственной деятельностью.	- Планирование исследовательской, инновационной деятельности.	Н С В	
	- Организация и ресурсное обеспечение исследовательской деятельности, деятельности по стимулированию публикационной активности.	Н С В	
	- Использовать в образовательном процессе методы стимулирования творчества и инициативы работников.	Н С В	
	- Организация инновационной и производственной деятельности.	Н С В	
	- Организация, руководство выполнением и учет экспертно-аналитической деятельности.	Н С В	
	- Организация сбора информации, значимой для контроля эффективности процессов достижения результатов исследовательской, инновационной деятельности.	Н С В	
	- Анализ соответствия результатов реализации исследовательской, инновационной деятельности установленным критериям и программе развития образовательной организации.		
Средний балл:			

## Анкета «Кадровое обеспечение ДОУ»

Параметры соответствия	Оценка		
	Соотв.	Част. соотв.	Не соотв.
<b>Дошкольная образовательная организация укомплектована:</b>			
Руководящими кадрами			
Педагогическими кадрами			
Медицинскими кадрами			
Дополнительными специалистами			
Техническим персоналом			
<b>Кадровый состав учреждения имеет соответствующую квалификацию (уровень и направленность образования)</b>			
<b>Педагогические работники обладают соответствующими компетенциями:</b>			
в организации мероприятий, направленных на укрепление здоровья воспитанников и их физическое развитие;			
в организации различных видов деятельности и общения воспитанников;			
в организации образовательной деятельности по реализации основной общеобразовательной программы дошкольного образования;			
в осуществлении взаимодействия с родителями (законными представителями) воспитанников и работниками образовательного учреждения;			
в методическом обеспечении образовательного процесса;			
во владении информационно-коммуникационными технологиями и умением применять их в образовательном процессе;			
<b>Педагогические работники обеспечивают непрерывность профессионального развития и повышают квалификацию каждые 5 лет</b>			
<b>Дошкольная образовательная организация осуществляет комплексное взаимодействие с другими образовательными учреждениями, что позволяет обеспечить возможность восполнения недостающих кадровых ресурсов.</b>			

Соответствует – 2 балла,

частично соответствует – 1 балл,

не соответствует – 0 баллов.

**Оценка способности к саморазвитию, самообразованию у педагогов в ходе мониторинга профессиональной компетентности**

1. За что вас ценят ваши друзья?
  - а) Преданный и верный друг;
  - б) сильный и готов в трудную минуту за них постоять;
  - в) эрудированный, интересный собеседник.
2. На основе сравнительной самооценки выберите, какая характеристика вам более всего подходит:
  - а) целеустремленный;
  - б) трудолюбивый;
  - в) отзывчивый.
3. Как вы относитесь к идее ведения личного ежедневника, к планированию своей работы на год, месяц, ближайшую неделю, день:
  - а) думаю, что чаще всего это пустая трата времени;
  - б) я пытался это делать, но нерегулярно;
  - в) положительно, так как я давно это делаю.
4. Что вам больше всего мешает профессионально самосовершенствоваться, лучше учиться?
  - а) Нет достаточно времени;
  - б) нет подходящей литературы;
  - в) не всегда хватает силы воли и настойчивости.
5. Каковы типичные причины ваших ошибок и промахов?
  - а) Невнимательный;
  - б) переоцениваю свои способности;
  - в) точно не знаю.
6. На основе сравнительной самооценки выберите, какая характеристика вам более всего подходит:
  - а) настойчивый;
  - б) усидчивый.
  - в) доброжелательный.
7. На основе сравнительной самооценки выберите, какая характеристика вам более всего подходит:
  - а) решительный;
  - б) любознательный,
  - в) справедливый.
8. На основе сравнительной самооценки выберите, какая характеристика вам более всего подходит:
  - а) генератор идей;
  - б) критик;
  - в) организатор.
9. На основе сравнительной самооценки выберите, какие качества у вас развиты в большей степени:
  - а) сила воли;

- б) память;
- в) обязательность.

10. Что чаще всего вы делаете, когда у вас появляется свободное время?

- а) Занимаюсь любимым делом, у меня есть хобби;
- б) читаю художественную литературу;
- в) провожу время с друзьями либо в кругу семьи.

11. Какая из нижеприведенных сфер для вас в последнее время представляет познавательный интерес? а) Научная фантастика; б) религия; в) психология.

12. Кем бы вы могли себя максимально реализовать?

- а) Спортсменом;
- б) ученым;
- в) художником.

13. Каким чаще всего считают или считали вас учителя?

- а) Трудолюбивым;
- б) сообразительным;
- в) дисциплинированным.

14. Какой из трех принципов вам ближе всего и вы придерживаетесь его чаще всего?

- а) Живи и наслаждайся жизнью;
- б) жить, чтобы больше знать и уметь;
- в) жизнь прожить - не поле перейти.

15. Кто ближе всего к вашему идеалу?

- а) Человек здоровый, сильный духом;
- б) человек, много знающий и умеющий;
- в) человек, независимый и уверенный в себе.

16. Удастся ли вам в жизни добиться того, о чем вы мечтаете в профессиональном и личном плане?

- а) Думаю, что да;

б1

- б) скорее всего, да;
- в) как повезет.

17. Какие фильмы вам больше всего нравятся?

- а) Приключенческо-романтические;
- б) комедийно-развлекательные;
- в) философские.

18. Представьте себе, что вы заработали миллиард. Куда бы вы предпочли его истратить?

- а) Путешествовал бы и посмотрел мир;
- б) поехал бы учиться за границу или вложил деньги в любимое дело;
- в) купил бы коттедж с бассейном, мебель, шикарную машину и жил бы в свое удовольствие.

**Ваши ответы на вопросы теста оцениваются следующим образом:**

Вопрос	Оценочные баллы ответов	Вопрос	Оценочные баллы ответов
1	2	3	4
1	а) 2 б) 1 в) 3	10	а) 2 б) 3 в) 1
2	а) 3 б) 2 в) 1	11	а) 1 б) 2 в) 3
3	а) 1 б) 2 в) 3	12	а) 1 б) 3 в) 2
4	а) 3 б) 2 в) 1	13	а) 3 б) 2 в) 1
5	а) 2 б) 3 в) 1	14	а) 1 б) 3 в) 2
6	а) 3 б) 2 в) 1	15	а) 1 б) 3 в) 2
7	а) 2 б) 3 в) 1	16	а) 3 б) 2 в) 1
8	а) 3 б) 2 в) 1	17	а) 2 б) 1 в) 3
9	а) 2 б) 3 в) 1	18	а) 2 б) 3 в) 1

**По результатам тестирования вы можете определить уровень вашей способности к саморазвитию и самообразованию.**

Суммарное число баллов:

18-25 26-28 29-31 32-34 35-37 38-40 41-43 44-46 47-50 51-54

Уровень способностей к саморазвитию и самообразованию:

- 1 - очень низкий уровень;
- 2 - низкий;
- 3 - ниже среднего;
- 4 - чуть ниже среднего;
- 5 - средний уровень;
- 6 — чуть выше среднего;
- 7 - выше среднего;
- 8 высокий уровень;
- 9 - очень высокий уровень;
- 10 - наивысший.

### Оценка трудолюбия и работоспособности у педагогов

*При ответе на вопросы теста необходимо выбрать один из трех вариантов ответа.*

1. Часто ли вы выполняете работу, которую вполне можно было бы передать другим?  
а) да; б) редко; в) очень редко.
2. Как часто из-за занятости вы обедаете наспех? а) часто; б) редко; в) очень редко.
3. Как часто ту работу, которую вы не успели выполнить днем, вы выполняете вечером?  
а) редко; б) периодически; в) часто.
4. Что для вас характерно?  
а) вы работаете больше других;  
б) вы работаете как все;  
в) вы работаете меньше всех за счет организованности.
5. Можно ли сказать, что физически вы были бы более крепким и здоровым, если бы были менее усердны в учебе или на работе?  
а) да; б) трудно сказать; в) нет.
6. Замечаете ли вы, что из-за усердия в работе, учебе вы мало времени уделяете общению с друзьями?  
а) да; б) трудно сказать; в) нет.
7. Не характерно ли для вас то, что уровень работоспособности в последнее время стал несколько падать?  
а) да; б) ответить затрудняюсь; в) нет.
8. Замечаете ли вы, что в последнее время теряете интерес к знакомым и друзьям, которые не связаны с вашей учебой, работой?  
а) да; б) ответить затрудняюсь; в) нет.
9. Подстраиваете ли вы свой образ жизни под нужды учебы, работы?  
а) да; б) когда как; в) скорее всего, нет.
10. Способны ли вы заставить себя работать в любых условиях? а) да; б) когда как; в) нет.
11. Раздражают ли вас люди, которые отдыхают в то время, когда вы работаете?  
а) да; б) когда как; в) нет.
12. Как часто вы увлечены работой, учебой? а) часто; б) периодически; в) редко.
13. Были ли в последнее время у вас ситуации, чтобы вы не могли заснуть, думая о своих проблемах по учебе или работе?  
а) часто; б) периодически; в) редко.
14. В каком темпе вам присуще работать?  
а) медленно, но качественно;  
б) когда как;

в) быстро, но не всегда качественно.

15. Работаете ли вы во время каникул, отпуска? а) чаще всего да; б) иногда; в) нет.

16. Что для вас характерно с точки зрения профессионального самоопределения?

а) я давно выбрал для себя профессию и стремлюсь профессионально самосовершенствоваться;

б) я точно знаю, какая профессия мне больше всего подходит, но для того, чтобы овладеть ею нет подходящих условий;

в) я еще не решил, какая профессия мне подходит.

17. Что бы вы предпочли?

а) иметь очень интересную и творческую работу, пусть даже и не всегда высокооплачиваемую;

б) работу, где требуется трудолюбие и мастерство, высокооплачиваемую;

в) работу, не требующую большого напряжения и сил, но достаточно прилично оплачиваемую.

18. Считали ли вас родители, учителя человеком усидчивым и прилежным?

а) да; б) когда как; в) нет.

При подсчете суммарного числа баллов ответы оцениваются:

а) 3 балла, б) 2 балла, в) 1 балл.

**Суммарное число баллов:**

18-25 - очень низкий уровень

26-28- низкий

29-31 ниже среднего

32-34 чуть ниже среднего

35-37 средний уровень

38-40 чуть выше среднего

41-43 выше среднего

44-46 высокий уровень

47-50 очень высокий уровень

51-54 наивысший

**Экспертный лист результатов комплексной оценки качества профессиональной деятельности воспитателей (Медведникова О.Т.)**

Критерий	Показатель	Метод исследования показателя	Оценка (в баллах)				
			1	2	3	4	5
1. Реализация нормативно-правового и документационного обеспечения	1.1. Выполнение требований законодательных актов, нормативных документов дошкольного образования	Изучение и анализ документов					
	1.2. Применение на практике основных положений дошкольной педагогики, психологии и педиатрии	Анкетирование, беседа, наблюдение, контроль					
	1.3. Соблюдение инструкций по охране труда, технике безопасности, охране жизни и здоровья детей	Наблюдение, контроль					
	1.4. Культура делопроизводства педагогов	Анализ документов, контроль					
	1.5. Удовлетворение образовательных потребностей детей, родителей (законных представителей), общества	Анкетирование, беседа, самооценка, мониторинг					
	<b>Средний балл по критерию 1:</b>						
2. Соответствие содержания образовательного процесса целям дошкольного образования	2.1. Объем педагогических знаний, соответствующий и (или) превышающий ФГОС дошкольного образования	Наблюдение, экспертиза, аттестация					
	2.2. Реализация современных образовательных программ и методик дошкольного образования	Наблюдение, экспертиза, контроль, мониторинг					
	2.3. Эффективность педагогических приемов и технологий в воспитании и обучении детей дошкольного возраста	Тестирование, анкетирование, самооценка, анализ, мониторинг					
	2.4. Использование информационных технологий	Беседа, анализ					
	2.5. Комплексная система планирования образовательной деятельности, маршрутов индивидуального развития воспитанников	Изучение документов, анализ планирования, самооценка, контроль					
	2.6. Соответствие содержания образовательной деятельности требованиям образовательных программ дошкольного образования	Анкетирование, тестирование, самооценка, беседа					
	<b>Средний балл по критерию 2:</b>						

Продолжение Приложения М

3. Создание предметно-развивающей среды	3.1. Использование инновационных методов, средств и форм дошкольного образования	Наблюдение, анализ, контроль, экспертиза						
	3.2. Создание современной, эстетически привлекательной предметно-развивающей среды	Наблюдение, экспертиза, самооценка, контроль						
	3.3. Соблюдение санитарно-гигиенических норм, предъявляемых к содержанию детей дошкольного возраста	Наблюдение, анализ, контроль, экспертиза						
	3.4. Обеспечение благоприятного микроклимата, психологической комфортности в детском коллективе	Наблюдение, анализ, экспертиза						
	<b>Средний балл по критерию 3:</b>							
4. Деловые и личные качества педагога, его мотивация к педагогической деятельности	4.1. Участие в творческой, экспериментальной работе по проблемам дошкольного образования	Анкетирование, самооценка, анализ, беседа, аттестация, мониторинг						
	4.2. Осуществление самовоспитания и самообразования	Анкетирование, тестирование, самооценка, беседа						
	4.3. Использование профессиональной компетентности в вопросах воспитания и обучения детей дошкольного возраста	Анкетирование, тестирование, самооценка, беседа, контроль, мониторинг						
	4.4. Дисциплинированность, ответственность	Наблюдение, самооценка, контроль						
	<b>Средний балл по критерию 4:</b>							
5. Результативность образовательного процесса	5.1. Реализация образовательных программ дошкольного образования в полном объеме	Анкетирование, самооценка, беседа, анализ, контроль						
	5.2. Достижения участников образовательного процесса (конкурсы, выставки)	Мониторинг, анализ, беседа						
	5.3. Диагностика развития (знаний, умений, навыков) детей	Наблюдение, контроль, мониторинг, анализ						
	<b>Средний балл по критерию 5:</b>							
6. Коррекция педагогической деятельности	6.1. Координация образовательного процесса, степень его соответствия требованиям ГОС дошкольного образования	Наблюдение, контроль, анализ						
	6.2. Взаимодействие с социальными институтами по вопросам дошкольного образования	Беседа, наблюдение, экспертиза, анализ						
	6.3. Педагогическое образование родителей (или законных представителей) воспитанников	Анкетирование, тестирование, беседа, наблюдение, анализ						
	<b>Средний балл по критерию 6:</b>							

## Анкета «Удовлетворенность родителей качеством образования»

Вопросы	Показатели	Баллы
<b>Оснащенность ДОУ</b>		
1. Детский сад достаточно обеспечен средствами обучения, соответствующими материалами, игровым, спортивным, оздоровительным оборудованием, позволяющим удовлетворить интересы и потребности каждого ребенка		
2. Участок детского сада оснащен разнообразным оборудованием, инвентарем, обеспечивающим игровую, познавательную, исследовательскую, творческую, двигательную активность каждого ребенка		
3. В детском саду имеются различные пространства для игр, конструирования, уединения и прочие, разнообразные материалы, игры, игрушки и оборудование, обеспечивающие свободный выбор и доступ детей, возможность разнообразного их использования		
4. В детском саду созданы условия для физического развития и укрепления здоровья ребёнка		
<b>Квалифицированность педагогов</b>		
5. Все педагоги обеспечивают комфортные и безопасные условия для каждого ребенка		
6. В детском саду работают квалифицированные и компетентные педагоги		
7. В детском саду воспитатели и специалисты оптимально согласуют свои цели для полноценного развития, воспитания ребенка		
<b>Взаимодействие с родителями</b>		
8. Педагоги предоставляют консультационную и иную помощь родителям по вопросам образования ребенка, охраны и укрепления его здоровья		
9. Родителям предоставляется возможность участия в управлении учреждением, внесения предложений, направленных на улучшение работы детского сада		
<b>Развитие ребенка в ДОУ</b>		
10. Ребенок с интересом и пользой проводит время в детском саду, его привлекают к участию в организуемых мероприятиях		
11. В детском саду созданы все условия для раскрытия способностей ребенка, удовлетворения его познавательных интересов и разумных потребностей		
Среднеарифметический балл:		
<b>0 – 1,5 баллов</b> – не удовлетворен качеством оказываемых образовательных услуг <b>1,5 – 3 баллов</b> – частично удовлетворен качеством оказываемых образовательных услуг <b>3 – 5 баллов</b> – полностью удовлетворен качеством оказываемых образовательных услуг		

**Анкета «Удовлетворенность родителей деятельностью педагогических и руководящих работников ДОУ»**

Вопросы	Ответы					
	Да		Нет		Не знаю	
		%		%		%
1. Вы получаете информацию:						
а) о целях и задачах дошкольного учреждения в области обучения и воспитания вашего ребенка;						
б) режиме работы дошкольного учреждения (часах работы, праздниках, нерабочих днях);						
в) питания (меню)						
2. В дошкольном учреждении проводится специальная работа по адаптации детей (беседа с родителями, возможность их нахождения в группе в первые дни посещения ребенком дошкольного учреждения и т. д.)						
3. Воспитатели обсуждают с родителями вопросы, касающиеся пребывания ребенка в дошкольном учреждении (дисциплина, питание, гигиенические процедуры и т. п.)						
4. Вы имеете возможность присутствовать в группе, участвовать в экскурсиях с детьми						
5. Вы получаете информацию о повседневных происшествиях в группе, успехах ребенка в обучении и т. п. (информационный стенд, устные сообщения сотрудников)						
6. Вас информируют о травмах, изменениях в состоянии здоровья ребенка, его привычках в еде и т. д.						
7. Вы имеете возможность обсудить с сотрудниками ДОУ успехи детей на совместных собраниях (не реже раза в год)						
8. Сотрудники ДОУ интересуются, насколько их работа удовлетворяет вас (беседы, анкетирование)						
9. Вас удовлетворяют уход, воспитание и обучение (оздоровление, развитие способностей и т. д.), которые получает ваш ребенок в дошкольном учреждении						
10. Вы чувствуете, что сотрудники дошкольного учреждения доброжелательно относятся к вам и вашему ребенку						
Итого:						

Сравнительные характеристики режимов жизнедеятельности ДОУ

Показатели	Режимы	
	Функционирование	Развитие
Тип/вид ДОУ	Традиционный, типовой	Инновационный
Цели и задачи управления	Поддержание стабильных результатов, воспроизводство опыта, использование наработанного потенциала.	Обновление компонентов воспитательно-образовательного процесса для обеспечения мобильности, гибкости и вариативности
Субъект управления	Администрация, при ограниченных правах других субъектов, неразвитость горизонтальных связей, единоначалие преобладает над коллегиальностью.	Коллективный субъект управления. Развитость горизонтальных связей. Паритет единоначалия и коллегиальности: поощрение и инициативы.
Научные концепции управления, подходы	Эмпирический, основанный на личном опыте	Мотивационное программно-целевое управление, его вариации. Рефлексивное управление. Создание комплексно-целевых программ и программы развития
Мотивационное обеспечение	Создание благоприятного психологического климата для стабильной работы	Создание атмосферы творчества, поиска при соответствующей системе материального и морального стимулирования самореализации субъектов
Воспитательно-образовательный процесс	Достижение устойчивых результатов в стабильных условиях	Получение качественно новых результатов в изменяющихся условиях
Содержание образования	Использование традиционных идей, учебных предметных планов и программ	Использование планов развития, комплексно-целевых программ по освоению новшеств
Технологии	Обеспечивают стабильные результаты	Личностно-ориентированное воспитание и образование, обеспечивающее саморазвитие субъектов

Показатели	Режимы	
	Функционирование	Развитие
Тип/вид ДОУ	Традиционный, типовой	Инновационный
Организация воспитательно-образовательного процесса	Прежняя система с определенным количеством дней и ступеней обучения	Многоуровневое, многоступенчатое, непрерывное образование в системах ДОУ - школа - ВУЗ
Нормативно-правовое обеспечение	Использование типовых документов, обеспечивающих стабильную работу	Типовые документы становятся основой для разработки собственных
Кадровое обеспечение	Традиционные требования к уровню профессиональной компетентности, необходимому для получения стабильных результатов воспитания и обучения Конкурсная основа.	Конкурентоспособность. Инновационные методики подготовки. Вариативность курсов
Научно - методическое обеспечение	Традиционные учебные программы и планы	Инновационные, авторские методики, ориентированные на зону ближайшего развития субъектов
Финансовое обеспечение	Бюджетное	Бюджетное и внебюджетное
Материально-техническое обеспечение	Организация базового процесса на имеющихся материалах	Постоянно расширяющееся обеспечение как результат динамического развития