

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«АМУРСКИЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «АмГПУ»)

ИНСТИТУТ ЗАОЧНОГО И ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Петрова Наталья Николаевна

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ФОРМИРОВАНИЯ БУДУЩЕГО  
РУКОВОДИТЕЛЯ ДОУ В УСЛОВИЯХ ВНЕДРЕНИЯ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СТАНДАРТА ПЕДАГОГА

Направление подготовки  
44.04.01 «Педагогическое образование»

Программа магистерской подготовки  
«Управление в сфере образования»

Магистерская диссертация

Комсомольск-на-Амуре, 2019


Работа выполнена на кафедре педагогики профессионального образования федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Амурский гуманитарно-педагогический государственный университет»

Научный руководитель: Данилова О. Р., к.пед.н., доцент кафедры педагогики профессионального образования


Рецензент: Бордогова М.М., заведующий МДОУ № 118 г. Комсомольска-на-Амуре

Защита магистерской диссертации состоится: 17 декабря 2019 г. в 08 ч. 30 мин., в аудитории «в» в ГЭК направления подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование» программа магистерской диссертации «Управление в сфере образования» института заочного и дополнительного образования

К защите допускаю:

Научный руководитель  Данилова О. Р.  
(подпись)

Заведующий кафедрой педагогики профессионального образования

 Анкудинова Е.В.  
(подпись)

Директор ИЗиДО

 Зайцева Н.В.  
(подпись)



## Оглавление

Введение .....	4
Глава 1. Теоретические аспекты управления формированием руководителя ДООУ в условиях внедрения профессиональных стандартов. ....	10
1.1. Требования профессиональных стандартов к руководителю ДООУ. ....	10
1.2. Будущий руководитель ДООУ: характеристика потенциала для развития организации. ....	17
1.3. Особенности управления формированием будущего руководителя ДООУ в условиях внедрения профессиональных стандартов. ....	33
Глава 2 Практическое исследование управления формированием будущего руководителя ДООУ в условиях внедрения профессиональных стандартов .	41
2.1 Организация и процедура исследования. ....	41
2.2 Условия подготовки будущего руководителя ДООУ .....	51
2.3 Результаты контрольного этапа исследования. ....	58
Заключение. ....	70
Библиографический список. ....	73
Приложение 1. ....	84
Приложение 2. ....	91
Приложение 3. ....	97
Приложение 4. ....	98

## **Введение**

Одна из важнейших особенностей, характеризующих управление образованием в настоящее время, состоит в постепенном утверждении трактовки образования как инвестиций в человеческий капитал. На основе современных тенденций образования личность должна раскрыть собственный творческий потенциал, развить свои способности, формировать в себе потребность непрерывного самосовершенствования и ответственности за собственное развитие. Главная особенность конструкции Федеральных государственных образовательных стандартов дошкольного образования - ориентация на личностные и метапредметные результаты образования. Это продиктовано тем, что в современном динамичном мире надпрофессиональные навыки человека становятся важными для специалистов разных отраслей.

В настоящее время разнообразие конкретных задач обучения и воспитания связано с региональными, национальными, микросоциокультурными различиями, с появлением разнородных по экономическим и образовательным запросам групп населения. Законодательные акты и стандарты определяют только общие принципы и ориентиры, а установление конкретных целей и задач обучения и воспитания есть сфера самоопределения самих педагогических коллективов и отдельных педагогов. В такой ситуации открывается большая свобода для самоопределения и самореализации, но возрастает степень ответственности педагогов и руководителей образовательных учреждений.

В условиях модернизации системы дошкольного образования растут требования к современному руководителю ДОУ, как к высокопрофессиональному, конкурентоспособному, творческому специалисту, способному оптимально реализовывать свой профессиональный потенциал. Интенсивное развитие общественного дошкольного воспитания вызывает необходимость совершенствования подготовки будущих руководителей дошкольного образовательного учреждения, формирования их

профессиональной компетентности для способности в будущем квалифицированно управлять сложным процессом образования и воспитания подрастающего поколения.

Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации», государственная программа РФ «Развитие образования на 2013 – 2020 гг.», Федеральные государственные стандарты высшего профессионального образования третьего поколения ориентируют вузы на подготовку специалистов на основе компетентностного подхода.

Будущий руководитель ДООУ должен обладать широким кругозором, глубокими и прочными знаниями в своей области; владеть основами организационной, исследовательской, аналитической и научно-педагогической деятельности; иметь личностные характеристики, необходимые для работы со всеми социальными слоями населения. К сожалению, в быстроменяющихся условиях невозможно выделить универсальный набор знаний, гарантирующий успешность будущей практической деятельности. Теоретические знания, полученные в вузе, не всегда соответствуют практическим требованиям профессии, осваивая рабочее место, специалисту приходится прорабатывать большие объемы информации заново, нарабатывать навыки и умения, которыми в идеале он уже должен был бы обладать, окончив обучение по выбранной специальности. Поэтому одним из аспектов успешного формирования профессиональной компетентности будущих руководителей ДООУ является создание в образовательном процессе специальных педагогических условий, направленных на развитие у них необходимых компетенций.

Одновременно с этим наблюдается и относительно низкая практическая готовность значительной части современного менеджмента дошкольного образования к результативной (эффективной, продуктивной) деятельности, к принятию адекватных управленческих решений.

Многие ученые рассматривают вопросы профессионального становления специалистов образования с практической точки зрения (О.А. Абдуллина, С.И.

Архангельский, Н.В. Кузьмина, В.А. Слостенина и др.). Труды А.Н. Борисовой, А.А. Вербицкого, А.А. Орлова и др. направлены на теоретическое обоснование новых маршрутов процесса обучения в вузе для его модернизации и совершенствования. Вопросам формирования профессиональных умений у студентов факультетов дошкольного воспитания посвящены исследования Е.А. Аркина, В.П. Дубровой, И.Ю. Ерофеевой, Е.П. Милашевич, Н.И. Пинчук.

При этом вопрос о специальных педагогических условиях успешного управления формированием будущих руководителей ДОУ освещен слабо, что обусловило выбор темы нашего исследования: «Управление процессом формирования будущего руководителя ДОУ в условиях внедрения профессионального стандарта педагога».

**Цель исследования:** изучить теоретические аспекты управления формированием руководителя ДОУ в условиях внедрения профессиональных стандартов и разработать систему диагностики и поддержки будущего руководителя ДОУ.

**Объект исследования:** управление карьерой руководителя ДОУ.

**Предмет исследования:** управление процессом формирования будущего руководителя дошкольного образовательного учреждения в условиях внедрения профессионального стандарта педагога.

**Гипотеза исследования:** управление процессом формирования будущего руководителя дошкольного образовательного учреждения в условиях внедрения профессиональных стандартов педагога будет более успешным, если:

1) процесс формирования профессиональной компетентности руководителей ДОУ будет основан на современных профессиональных стандартах педагога с учетом требований реального времени;

2) у будущего руководителя ДОУ будет формироваться, развиваться и поддерживаться мотивация на построение профессиональной карьеры;

3) развитие компетентности будущих руководителей ДОУ будет осуществляться при взаимодействии дошкольного образовательного

учреждения и высшей школы в научном и образовательно-практическом направлении.

**Задачи исследования:**

- 1) рассмотреть понятие и характеристику профессионального стандарта педагога;
- 2) выявить требования к профессиональной компетентности современного руководителя ДООУ в условиях внедрения профессиональных стандартов;
- 3) изучить методы и способы управления формированием будущего руководителя ДООУ в условиях внедрения профессиональных стандартов;
- 4) выявить педагогические условия эффективного управления формированием будущего руководителя ДООУ в условиях внедрения профессиональных стандартов.

Для решения поставленных задач и проверки гипотезы исследования использовали следующие **методы**: а) теоретические: теоретический анализ философских, социологических и психолого-педагогических исследований, литературы по теории управления; анализ нормативно-правовых актов, документов, учебно-методической литературы; изучение и обобщение передового педагогического опыта; б) эмпирические - эксперимент; анкетирование; пражсиметрический метод (изучение документации и результатов деятельности); в) статистические-количественная и качественная обработка результатов исследования.

**Экспериментальная база исследования и контингент испытуемых.** Экспериментальной базой исследования являлось муниципальное дошкольное образовательное учреждение г. Комсомольска-на-Амуре № 118. В эксперименте приняли участие 12 педагогов, работающих в ДООУ и желающих стать руководителями ДООУ.

Исследование проводили в три этапа:

**Первый этап** (2017 г.) - аналитико-констатирующий - изучение и анализ литературы и нормативно-правовых документов по проблеме исследования. В

результате определили проблемное поле исследования, конкретизировали категориальный аппарат, выработали основные базовые понятия, что позволило определить теоретические и прогностические ориентиры в управлении формированием будущего руководителя ДООУ в условиях внедрения профессиональных стандартов. Выстраивалась программа опытно-экспериментальной работы.

**Второй этап** (2017-2018 гг.) - опытно-экспериментальный - разработка и реализация условий подготовки будущего руководителя дошкольного образовательного учреждения.

**Третий этап** (2018-2019 гг.) - заключительно-обобщающий – количественный и качественный анализ экспериментальных данных; коррекции выводов, полученных на предыдущих этапах исследования; систематизация и обобщение результатов исследования; оформление работы.

**Научная новизна** исследования состоит в разработке и апробации системы управления подготовкой будущего руководителя дошкольного образовательного учреждения.

**Теоретическая значимость** работы состоит в том, что в ней уточнено понятие профессиональных стандартов, рассмотрен правовой статус руководителя ДООУ, выявлены и обобщены функции современного руководителя ДООУ; определены основные критерии и показатели сформированности профессиональной компетентности будущих руководителей ДООУ; выявлены и теоретически обоснованы педагогические условия управления процессом формирования будущего руководителя ДООУ в условиях внедрения профессиональных стандартов руководителя; расширено понимание развития профессиональной компетентности руководителя ДООУ в процессе непрерывного образования; раскрыты и конкретизированы представления об особенностях управления формированием будущего руководителя ДООУ в условиях внедрения профессиональных стандартов; теоретически обоснованы педагогические условия, способствующие эффективному управлению



процессом формирования будущего руководителя ДОУ в условиях внедрения профессиональных стандартов руководителя.

**Практическая значимость** исследования заключается в следующем:

- выявлены условия формирования и развития будущего руководителя ДОУ, которые основываются на современных профессиональных стандартах педагога с учетом требований реального времени; способствуют формированию, развитию и поддержанию мотивации по построению профессиональной карьеры будущего руководителя ДОУ; осуществляются при взаимодействии дошкольного образовательного учреждения и высшей школы в научном и образовательно-практическом направлении;

- предложены диагностические методики изучения состояния управленческого потенциала педагогов ДОУ.

Материалы исследования могут применяться в практике подготовки студентов педагогических вузов, педагогов дошкольного образовательного учреждения на курсах повышения квалификации и профессиональной переподготовки.

**Структура магистерской диссертации:** введение, две главы, заключение. Общее количество листов 107, 4 приложения. Количество использованных источников 84.

# **Глава 1 Теоретические аспекты управления формированием руководителя ДОУ в условиях внедрения профессиональных стандартов**

## **1.1 Требования профессиональных стандартов к руководителю ДОУ**

В настоящее время профессиональные стандарты разрабатываются по различным направлениям и отраслям, в том числе и в системе образования. Основное предназначение профессионального стандарта заключается в регламентации деятельности, определении требований к компетенциям и квалификации работника, занимающего определенную должность. Как инструмент управления профессиональный стандарт должен выполнять две основные функции: регуляции деятельности и профессионального развития.

По содержанию в разрабатываемых профессиональных стандартах используется функциональный подход к формированию модели профессиональных компетенций. Данный подход позволяет стандартизировать деятельность, выделив ее основные элементы.

Важнейшими субъектами, отвечающими за эффективную организацию образовательного и воспитательного процесса и функционирование дошкольных образовательных организаций, являются их руководители.

Руководитель ДОО – это центральная фигура в процессе организации образовательного процесса на уровне конкретного учреждения.

Осуществляя управленческую деятельность, руководитель дошкольной образовательной организации должен стремиться создавать для воспитанников и педагогов благоприятные условия для их самореализации и раскрытия внутреннего потенциала, стимулировать творческую активность, формировать эффективно работающую команду воспитателей и педагогов, способных реализовывать все требования современных федеральных государственных образовательных стандартов.

В его задачи также входит развитие самоуправления в дошкольной образовательной организации, организация общественного контроля за его

деятельностью, грамотное планирование деятельности дошкольной образовательной организации, в том числе ее финансирование на основе бюджетных и внебюджетных источников.

Руководитель дошкольной образовательной организации должен обладать навыками выстраивания эффективных отношений с другими организациями, социальными учреждениями, представителями власти и управления. В его функции входит также развитие имиджа дошкольной образовательной организации и поддержание ее высокого социального статуса, а также внедрение инновационных технологий, как в воспитательно-образовательный, так и в управленческий процесс.

Согласно Номенклатуре должностей педагогических работников организаций [47], осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций, руководитель дошкольной образовательной организации непосредственно не относится к категории должностей педагогических работников и считается лицом, занимающим административно-управленческую должность.

Правовой статус руководителя определяет его особое положение в дошкольной образовательной организации, что обусловлено спецификой его трудовой деятельности, местом и ролью в механизме управления работой образовательного учреждения. Долгое время права и обязанности руководителя ДООУ, его функции в области управления, в сфере руководства педагогическим коллективом, которые составляют сущность статуса руководителя дошкольной образовательной организации, определяются законодательством Российской Федерации, уставом образовательного учреждения и другими правовыми актами.

Ведущая роль в регулировании правового статуса руководителя дошкольной образовательной организации отводится Трудовому кодексу Российской Федерации [70] и Федеральному закону от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [73]. При этом ТК РФ устанавливает общие правовые рамки функционирования руководителей

организаций различных сфер экономики, а закон «Об образовании в РФ» – специальные требования и правила к руководителям образовательных организаций и порядку осуществления ими своей профессиональной деятельности.

Для руководителей дошкольных образовательных организаций законом определен особый перечень способов назначения на должность и наделения должностными полномочиями. Это может быть следующее:

- избрание руководителя дошкольной образовательной организации путем проведения общего собрания или конференции работников (ч.1 ст. 273 закона «Об образовании в РФ»), впоследствии – утверждение учредителем образовательной организации. При такой системе руководитель образовательной организации будет одобрен как учредителем, так и коллегиальными органами управления образовательной организации;

- процедура назначения учредителем образовательной организации, что относится к его функциям, если в уставе образовательного учреждения не был определен иной порядок назначения руководителя.

В соответствии с ч. 5 ст. 51 закона «Об образовании в РФ» должностные обязанности руководителя дошкольной образовательной организации не могут исполняться по совместительству. Поэтому в момент назначения на должность кандидат на должность руководителя дошкольной образовательной организации не должен находиться в трудовых отношениях с другими работодателями.

Федеральным законодательством России, в частности, законом «Об образовании в РФ», регламентируется не только порядок назначения руководителя дошкольной образовательной организации на должность, но и круг требований к лицам, которые эту должность занимают.

Согласно ч. 2 ст. 51 закона «Об образовании в РФ», лица, занимающие должность руководителя дошкольной образовательной организации, должны отвечать целому ряду требований, несоответствие которым влечет за собой несоответствие занимаемой должности и расторжение трудового договора с

руководителем образовательной организации. К числу основных требований, которым должен отвечать руководитель дошкольной образовательной организации, отнесены:

- наличие высшего образования;
- соответствие квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках по соответствующим должностям руководителей образовательных организаций;
- соответствие профессиональным стандартам.

Для выявления соответствия лиц, претендующих на должность руководителя дошкольной образовательной организации или занимающих данную должность указанным в законе требованиям в законе «Об образовании в РФ» предусмотрено проведение обязательной аттестации руководителей государственных или муниципальных образовательных организаций (ч. 4 ст. 51).

Порядок и сроки проведения аттестации руководителя дошкольной образовательной организации регламентируются учредителями данной организации, что следует из норм Постановления Правительства РФ от 13 июня 2014 года № 544 [46] и Приказа Минобрнауки России от 16 марта 2015 года № 240 «Об утверждении Порядка и сроков проведения аттестации кандидатов на должность руководителя и руководителя образовательной организации, находящейся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации» [51].

В законе подробно перечислены лица и обстоятельства, при которых они не имеют права занимать должности руководителей дошкольных образовательных организаций. Сюда относятся лица, лишенные права заниматься педагогической деятельностью в соответствии с вступившим в законную силу приговором суда; имеющие или имевшие судимость, и некоторые другие обстоятельства.

В целом нормативно-правовое регулирование деятельности руководителей ДОО является многоуровневым и комплексным, что вытекает

из специфики и объективной сложности профессиональной деятельности руководителей ДООУ и большого объема ответственности, лежащего на них как на организаторах образовательного и воспитательного процесса.

Однако, не отрицая важности нормативно-правового регулирования деятельности руководителя ДООУ, все больше вопросов возникает по поводу того, что именно должен знать и уметь руководитель ДООУ. Система современного образования, направленная на формирование личностных и метапредметных результатов, предъявляет несколько другие требования как к личности управленца, технологиям и методам организации образовательного процесса, так и соответственно несколько другие требования к управлению образованием.

Реформирование современного общества, системы социальных и экономических отношений закономерно повлекло за собой также и изменения (новации и инновации) в системе дошкольного образования, которые, в свою очередь, обусловили возросший уровень требований к уровню общекультурной, образовательной, социальной и профессиональной компетентности руководителей дошкольного образования. Актуальной признается проблема дефицита культуры: и мировоззренческой, и политической, и моральной, и правовой, и экономической, и управленческой и т. п.

Такая тенденция отражена в профессиональном стандарте «Педагог» (педагогическая деятельность в дошкольном, начальном общем, основном общем, среднем общем образовании) (воспитатель, учитель), утвержденном приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 октября 2013 г.[55], и проекте профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации» [54].

Проект не принят, но в настоящее время он активно обсуждается. Отсрочка принятия проекта профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации», связана с тем, что образовательная деятельность, как и руководство ею, очень сильно отличается от бизнес-

процессов, происходящих в обычных организациях, также значительно отличается компетенция руководителей образовательных организаций в зависимости от типа такой организации.

В качестве основных элементов деятельности руководителя образовательной организации, выраженных в обобщенных функциях в Проекте профессионального стандарта руководителя образовательной организации, представленного группой разработчиков на рассмотрение в Министерство труда и социальной защиты РФ, можно выделить следующие:

1. Управление деятельностью: образовательной (как основным видом деятельности), научно-исследовательской, экспертно-аналитической, опытно-конструкторской, инновационной и учебно-производственной.

2. Управление развитием организации, предполагающее разработку стратегических целей и путей их реализации с привлечением внутренних и внешних ресурсов и с учетом удовлетворения потребностей всех заинтересованных сторон.

3. Управление ресурсами, включая привлечение и распределение финансово-экономических, материальных, нематериальных, кадровых, методических, информационных ресурсов.

4. Управление взаимодействием (внешними коммуникациями) с органами государственной власти, органами местного самоуправления, общественными организациями и др.

Выполнение вышеперечисленных функций менеджерами образования, вышеперечисленные умения педагогов предполагают наличие надпрофессиональных навыков, которым пока нигде специально не обучают, и определяются, прежде всего, индивидуально-личностными характеристиками руководителя.

При этом необходимо заметить, что любая стандартизация деятельности предполагает унификацию и минимизацию влияния субъективных, личностных факторов. Автором идеи стандартизации деятельности в управлении был Ф. Тейлор (основоположник научного менеджмента), в основе

подхода которого заложено механистическое отношение к человеку, что неприемлемо в системе образования, особенно дошкольного.

Согласимся с мнением С.С. Неустроева и О.В. Нестеровой, которые считают, что Профессиональный стандарт, определяя требования к компетенциям руководителя образовательной организации извне, лишает руководителя возможностей для саморазвития, так как практически сам руководитель не выступает субъектом изменений, не может определить цели и направления своего профессионального развития [42].

С другой стороны, профессиональный стандарт может рассматриваться как инструмент создания определенных организационных условий, в рамках которых происходит управление образовательной организацией.

В данном аспекте в условиях внедрения профессиональных стандартов руководителя ведущими факторами становятся когнитивная оценка руководителем образовательной организации ситуации внедрения профессионального стандарта и самооценка собственных возможностей в ней, а также это мотивация (как источник активности) руководителей образовательных организаций относительно собственного профессионального развития и степень соответствия индивидуальных планов развития требованиям профессионального стандарта.

Вместе с тем, целевые установки современного образования требуют наличие у руководителей образовательных организаций широкого спектра лидерских качеств, управленческих и социально-психологических компетенций и установку на непрерывное саморазвитие.

Современный управленец в образовании – это, прежде всего, лидер с системным мышлением, способный мотивировать других, умеющий прогнозировать, планировать, организовать команду на реализацию проектов.

В психологии управления разводятся два понятия – лидерство и руководство. Лидерство – это психологическая характеристика человека, а руководство – это социальная характеристика отношений в группе, и в первую очередь с точки зрения распределения ролей управления и подчинения.



Лидерство как психологическая характеристика личности предполагает наличие определенных качеств личности.

Кодин В. Н. предлагает следующую структуру лидерских качеств, которые перекликаются с трудовыми функциями руководителя образовательной организации [30].

1. Индивидуально-личностный компонент – включает комплекс личностных и профессиональных качеств.

2. Социально-психологический компонент – включает качества, проявляющиеся в отношениях с другими людьми.

3. Организационно-управленческий компонент – включает качества, востребованные в контексте организационных взаимоотношений младших командиров с подчиненными.

4. Перцептивно-лидерский компонент – включает качества, которые приписывает лидеру группа.

Таким образом, профессиональный стандарт руководителя определяет и закрепляет функциональные обязанности руководителя образовательного учреждения. Он является инструментом создания определенных организационных условий, в рамках которых происходит управление образовательной организацией и ведет к росту уровня требований к уровню общекультурной, образовательной, социальной и профессиональной компетентностей руководителей образовательных организаций.

## **1.2 Будущий руководитель ДООУ: характеристика потенциала для развития организации**

Важнейшим направлением модернизации российского образования является повышение его качества. Именно поэтому важным становится вопрос о повышении качества дошкольного образования, так как будучи первой ступенью системы общего образования, оно в значительной степени определяет качество его следующих уровней.

Качество, согласно «Большому толковому словарю русского языка», это степень достоинства, ценности, пригодности вещи, действия, соответствия тому, каким они должны быть [10].

По определению Ю.В. Сенько, качество – это степень выполнения главной (основной) цели функционирования системы, которая заключается в достижении обучающимися заданного (нормативного) уровня обученности (подготовленности) [61].

По мнению С.Е. Шишовой и В.А. Кальней, качество образования – это уровень достижения определенной цели и поставленных задач, степень удовлетворения ожиданий всех участников образовательного процесса от реализуемых образовательных услуг [82].

Качество образования в ДООУ, согласно определению М.В. Крулехт, И.В. Тельнюк и др. – это степень соответствия совокупности свойств и результатов образования детей дошкольного возраста прогнозируемым целям ДООУ на основе норм, стандартов и требований, а также ожиданий и потребностей субъектов образовательного процесса: детей, педагогов, родителей [34].

Закон «Об образовании в Российской Федерации» определяет качество как комплексную характеристику образовательной деятельности и подготовки обучающегося, которая выражается в степени их соответствия ФГОС, а также потребностям юридического или физического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность [73].

По мнению С.В. Кузьмина, качество дошкольного образования – это обобщенная оценка эффективности деятельности дошкольной организации, которая проявляется в гарантировании такого уровня предоставляемых образовательных услуг, который удовлетворяет ожиданиям и запросам их потребителей и соответствует государственным нормативам [36].

Качество дошкольного образования в конкретной дошкольной образовательной организации определяется качеством условий (кадровых, финансовых, психолого-педагогических, материально-технических и т.п.), качеством процессов (качество основных и дополнительных образовательных

программ, качество образовательного процесса и т.п.), качеством результатов образовательной деятельности (динамика развития детей в образовательном процессе, сохранении и укреплении здоровья воспитанников, удовлетворенности родителей качеством услуг дошкольной организации).

Ключевой фигурой в обеспечении качества дошкольного образования является руководитель образовательной организации, от профессионализма которого во многом зависит потенциал дошкольного учреждения.

Одним из ключевых понятий нашей работы является понятие «управление». Опираясь на работы ряда исследователей (В.П. Беспалько [8], Ю.К. Васильев [13], Ю.А. Конаржевский [33], М.М. Поташник [48], Т.И. Шамова [80], Л.И. Фалюшина [72] и др.), в которых под «управлением» понимается целенаправленная деятельность, выработка и реализация управленческих решений при взаимодействии субъектов учебного процесса, их согласованности с целью достижения оптимального результата, можно дать следующее определение «управленческой деятельности руководителя ДОО».

На наш взгляд, управленческая деятельность руководителя ДОО - это особый вид целенаправленной деятельности, главная задача которой – обеспечение возможностей выживания и развития системы дошкольного учреждения, т.е. успешная адаптация детского сада к постоянно меняющимся внешним воздействиям; стимулирование выполнения всех основных функций и отношений внутри коллектива; реализация целей и достижение поставленных задач в рамках ФГОС ДО. А внедрение профессиональных стандартов руководителя образовательного учреждения привело к повышению новых требований к качеству его управленческой деятельности.

Особое внимание в педагогике сейчас уделяется профессиональной компетентности руководителя. Основными уровнями профессиональной компетентности субъекта деятельности является результат обучения, профессиональная подготовленность, профессиональный опыт и профессионализм. На сегодняшний день главной целью в образовании является построение системы обучения, которая будет обеспечивать

подготовку компетентных руководителей, соответствующих профессиональным стандартам руководителя образовательных организаций.

Компетентностный подход к подготовке будущих руководителей исследовали В. Байденко, Н. Бибик, Е. Зеер, И. Зимняя, А. Маркова, В. Петрук, С. Раков, М. Розов, А. Савченко. Внедрению компетентностного подхода в профессиональной подготовке руководителей уделяют внимание А. Алексюк, В. Бондарь, А. Камская, С. Козак, М. Лазарев, А. Мармоза.

В научно-педагогической литературе на сегодняшний день отсутствует единогласно принятая трактовка понятия «компетентность руководителя ДООУ». Так, Н. Н. Каменная определяет ее как совокупность необходимых знаний, умений и навыков, необходимых и достаточных для реализации ФГОС в воспитательно-образовательном процессе ДООУ [27]. А. К. Маркова – как совокупность знаний, умений, навыков, способов деятельности, порождающих готовность руководителя ДООУ к осуществлению профессиональной деятельности в любой ситуации» [39]. С. Е. Шишов – как совокупность взаимосвязанных качеств руководителя, которые выражаются в знаниях, умениях, навыках [81].

По мнению Л. Н. Карамушка, компетентность - это объективная категория, которая позволяет управленцу решать внутренние и внешние проблемы ДООУ, определять прогнозируемые результаты, осуществлять их оценку, четко организовывать образовательный процесс, определять причины, препятствующие успешной деятельности ДООУ, принятие решений по их устранению на основе интеграции профессионально-педагогического (управленческого) и личного опыта, а также приобретенных знаний и сформированных умений и навыков [28].

А. Н. Дахин считает, что компетентность отражает целостность и интегративную сущность результата образования на любом уровне и в любом аспекте [20].

В. Суходольский выделяет понятие профессиональная компетентность, под которым понимает способность к эффективному выполнению

профессиональной деятельности, в соответствии с должностной инструкцией, а также эмоционально-ценностное отношение к педагогической деятельности [6].

Согласно большинству исследований профессионально-управленческую компетентность «лидера», «менеджера» отличают широкий кругозор, инициативность, общая культура. Эти качества помогают заведующему дошкольной образовательной организацией оперативно решать педагогические и административные задачи, рационально расставлять кадры и распределять их обязанности, стимулировать профессионально-педагогическую деятельность каждого сотрудника в приоритетных направлениях, определяемых программой развития [5].

Процесс формирования профессиональной компетентности является достаточно долгим и требует не столько теоретической подготовки, сколько значительного практического опыта. Теоретическое исследование проблемы позволяет определить «профессиональную компетентность будущего руководителя ДОУ», как сложную структурную характеристику личности, которая формируется в результате профессиональной подготовки и реализуется на практике через систему профессиональных компетенций.

Основными критериями и показателями сформированности профессиональной компетентности будущих руководителей ДОУ могут быть следующие:

- мотивационный (интерес к выбранной специальности; определенность в профессиональном будущем, уровень сформированности мотивов и потребностей по реализации знаний в профессиональной деятельности в системе дошкольного образования);

- когнитивный (наличие профессионально-педагогических знаний и развитость умений, обеспечивающих формирование профессиональной компетентности)

- эмоционально-оценочный (способность осуществлять самоанализ и самооценку, стремление к самосовершенствованию)

- деятельностный (компетенции адекватного применения знаний по теоретическим дисциплинам на практике, умение управлять педагогическим процессом, способность к саморазвитию собственных возможностей).

Согласимся с мнением Е.А. Шумиловой, которая считает, что важнейшей составляющей профессиональных компетенций руководителя ДОУ является сформированность специальных компетенций, которые обеспечивают готовность будущих руководителей ДОУ к решению актуальных задач управления на основе освоения современных управленческих технологий и на основе глубокого исследовательского подхода к профессионально-управленческой деятельности [83]

Она описывает следующие специальные компетенции:

- знание закономерностей функционирования и развития ДОУ как организационной системы; сущность администрирования как целостной системы деятельности; теории и технологии проектирования организационных структур и систем регламентации в ДОУ как составной части менеджмента; теории и технологии управления и повышения эффективности использования организационных ресурсов ДОУ;

- умение определить ценностные и теоретические основания для проектирования, реализации и оценки результата управления организационными ресурсами ДОУ; формулирование и решение задач, связанных с эффективным использованием организационных ресурсов; проектирование и реализация эффективной организационной структуры и системы управления, которые обеспечат решение задач функционирования и развития ДОУ; использование имеющихся возможностей образовательной среды при проектировании системы администрирования в ДОУ; определение способов совершенствования форм разделения и кооперации труда в коллективе; улучшение организации рабочих мест, повышение творческой активности работников; формирование команды сотрудников организации в ДОУ групповой работы для эффективного решения конкретных управленческих задач;

- владение технологиями разработки организационных структур, оптимально отражающими особенности конкретной ситуации конкретного образовательного учреждения; составления локальных актов, обеспечивающих функционирование ДООУ; способами и средствами регламентации и организации деятельности сотрудников и объединений работников, взаимодействия с коллегами, родителями, социальными партнерами для решения актуальных управленческих задач; способами совершенствования системы администрирования в ДООУ на этапах проектирования, реализации и экспертизы [83].

Исходя из этого, главной целью подготовки будущего руководителя дошкольного образовательного учреждения должен стать руководитель с новым педагогическим мышлением, гуманист и оптимист по убеждению, который видит дошкольную жизнь во всей ее уникальности, сложности и разнообразии, понимает характер детей, умеет воплотить общие идеи воспитания и физического развития в конкретной технологии.

Таким образом, повышение уровня профессиональной компетентности будущего руководителя ДООУ, это одна из важных составляющих потенциала для развития образовательной организации.

Согласимся с мнением ряда авторов (И.Д. Чечель[77], О.В. Сухова [66], О.А. Козлов [31], Л. С. Гавриленко [15], У.М. Новикова [43], И. А. Селиверстова [60] и др.), которые отмечают, что модернизация дошкольного образования предполагает внедрение инноваций в управление дошкольным образовательным учреждением (ДООУ).

А важность новых требований к профессиональным качествам руководителя определяет необходимость в подготовке управленцев нового типа, которые владеют интегрированными знаниями, умениями и навыками, соответствующими качествами специалиста, и обладают высокой общей и инновационной культурой, что позволяет адаптироваться к новым требованиям и новым условиям управления, т.е. характеризуются

инновационностью (В. И. Долгова [22], О. Н. Любина [38], А. С. Пудинова [57], Н. Н. Сабина [58], Л. П. Аскарлова [4]).

Инновационная культура личности и общества, является важнейшим потенциалом, способствующему социальному прогрессу. Инновационная культура личности может быть представлена в виде целостной ориентации личности, заложенной в знаниях, мотивах, умениях и навыках, нормах и образах поведения, готовности к восприятию новых идей, способность к разработке и внедрению новшеств во всех сферах жизни.

Именно поэтому совершенствование управленческой системы, формирование высокого уровня профессионализма руководителя образовательного учреждения определяет преобразование педагогического процесса, разрешение новых проблем в развитии, воспитании и обучении детей. Руководитель ДООУ с развитой инновационной культурой прогнозирует, на основе закономерностей и направлений достижение конкретных целей образовательной организации, последовательно и планомерно проводит изменения в содержании и способах собственного управленческого функционирования. Это ведет к более высоким результатам при тех же или меньших затратах с возможными радикальными изменениями внутренней структуры.

Одной из важнейших характеристик руководителя ДООУ, определяющих развитие образовательной организации, по мнению ряда исследователей (О.М. Атласова, И.А. Зимняя, В.В. Крыжко и др.) является формирование профессионально-значимых качеств личности.

По мнению Л. М. Карамушка, качества личности руководителя являются самыми стойкими характеристиками, влияющими на управленческую деятельность руководителя образовательной организации. В психологическом аспекте они зависят от характера, направленности, структуры, способностей личности, опыта, условий труда. Это сложные, многогранные феномены, конкретные проявления, которые зависят от структуры личности и от действия разных факторов [28].



Ряд исследователей (Л.Г. Ахтариева, К.М. Дурай-Новакова, М.И. Дьяченко, И.А. Зимняя, А.Л. Кандыбович, В.А. Крутецкий, М.В. Левченко, Р.А. Низамова, К.К. Платонов, В.А. Слостенин) рассматривают профессионально-значимые качества личности будущего руководителя как устойчивое личностное образование, обеспечивающее эффективность деятельности и определяют их как подготовленность или длительную готовность. Этот вид готовности действует постоянно, его не надо каждый раз формировать в связи с поставленной конкретной задачей. Будучи заблаговременно сформированным, этот потенциал является существенной предпосылкой для успешной деятельности. Следовательно, цель развития профессионально-значимых качеств личности будущего руководителя дошкольного образовательного учреждения определяется как формирование готовности к данному виду деятельности.

Важными компонентами в структуре личности педагога являются профессионально-значимые качества. Под профессионально важными качествами В.Д. Шадриков понимает индивидуальные качества субъекта деятельности, влияющие на эффективность деятельности и успешность ее усвоения [79].

Современный руководитель дошкольного образовательного учреждения – это человек, который четко осознает цель функционирования, развития и соответствующего внутреннего управления заведением, а также владеет средствами достижения поставленной цели. Поэтому еще одна группа требований к руководителю современной дошкольной организации связана с содержанием управленческой деятельности и осознанным пониманием конкретных управленческих функций.

Профессиональная деятельность руководителя дошкольной образовательной организации нуждается в управленческой подготовке, определенных профессионально-значимых качествах, профессиональной культуре, составляющей которой является управленческая культура.

Согласно словарю «культура – (от лат. cultura – возделывание; воспитание, образование, развитие, почитание) исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, в их взаимоотношениях, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях» [9].

Термины «культура управления», «управленческая культура» в последнее время приобретают все большее распространение. Ими все шире пользуются ученые и практики (Т. М. Горюнова, Ю. Палеха, В. А. Слостенин, Н. М. Таланчук, Р. М. Чумичова, М. И. Фалюшина и др.).

Культура управления - это интегративная характеристика управленческой деятельности руководителя дошкольного образования, которая является частью его профессиональной культуры и составляет такую совокупность особенностей индивидуального творческого управления, которая обеспечивает ситуацию поиска новых механизмов реализации управленческих функций с целью достижения нового качества индикативных показателей образовательной системы, а также в развитии образовательного процесса и его субъектов: педагога (как субъекта воздействия) и ребенка (как субъекта освоения, интериоризации).

Понятия «управленческая культура» и «культура управления», близки по смыслу, но не идентичны. Под управленческой культурой понимаются профессионально-личностные качества руководителя [3, 5, 10]. Под культурой управления – особенности управленческой деятельности в конкретной образовательной организации [7, 11, 17, 19].

Поэтому для руководителя дошкольной образовательной организации исключительно важным является осознание того, что управленческая деятельность в контексте культуры является творческим процессом, ее результаты имеют индивидуальный, творческий характер, а регуляция профессиональных взаимоотношений определяется набором принятых ценностей и способов деятельности. Необходимо овладеть умением находиться

в ситуации постоянного творческого поиска альтернативных, инновационных, лично-ориентированных способов реализации функций управления; обеспечить управленческой деятельности системность, социальную ориентированность, научность, синергичность, оптимальность результатов; инициировать достижение новых качественных и количественных индикативных характеристик в развитии ребенка, педагогов, образовательного процесса.

По мнению Е.П. Воробьевой, качества и черты руководителя дошкольной образовательной организацией можно условно разделить на психологические, интеллектуальные, профессиональные и социальные. Но чаще всего их делят на профессиональные, личные и деловые [14].

К профессиональным качествам могут быть отнесены те, которые характеризуют любого специалиста: высокий уровень образования и непосредственно производственного опыта, знание профессии; широта взглядов, эрудиция; стремление к постоянному самосовершенствованию, критическому восприятию и переосмыслению окружающей действительности; поиск новых форм и методов работы, помощь, окружающим, их учеба; умение планировать свою деятельность.

Личные качества руководителя: высокие моральные стандарты; физическое и психологическое здоровье; высокий уровень внутренней культуры; чуткость, заботливость, доброжелательное отношение, к людям; оптимизм, уверенность в себе.

Среди деловых качеств, необходимых руководителю дошкольной образовательной организации можно выделить следующие: умение создать организацию, обеспечить ее деятельность всем необходимым, поставить задачи и распределить их среди исполнителей, координировать и контролировать работу; честность, стремление к власти, личной независимости, к лидерству, требовательность, смелость, решительность, настойчивость, волю, контактность, коммуникабельность, умение вызывать к себе благосклонность людей, убедить в правильности своей точки зрения,

повести за собой; инициативность, оперативность в решении проблем, умении быстро выбрать главное и концентрироваться на нем, но при необходимости легко перестроиться; способность управлять собой, своим поведением, рабочим временем, взаимоотношениями с окружающими; стремление к превращениям, нововведениям, готовность идти на риск самому и захватывать за собой подчиненных.

Современный руководитель дошкольной образовательной организации – это руководитель, который обладает высокой культурой профессионально-управленческой деятельности. Под управленческой деятельностью большинством ученых и практикующих специалистов понимается, во-первых, определенный, самостоятельный вид профессиональной деятельности и, во-вторых, способ перевода образовательной системы в качественно новое состояние путем воздействия на количественные и качественные характеристики ее компонентов (на объекты и субъекты).

Ю.К. Васильев включает в управленческий цикл следующие составляющие:

- объект (цель, содержание, средства, метод, прием, среда, результаты);
- субъекты (дети, педагоги, специалисты, родители) управления;
- прямые и обратные связи;
- механизмы воздействия субъекта управления на объект [13].

Показатели культуры управленческой деятельности руководителя выступают следующие критерии. К ним относятся:

- целеполагание и целесообразность в выполнении государственного образовательного стандарта дошкольного образования;
- системность или системное «видение» каждого субъекта педагогического процесса, которые представлены в проектируемых моделях (планы, программы, концепции);
- статистический подход в управлении (например, мониторинг);
- вариативность программ, которая обеспечивает субъекту управления «необходимое разнообразие»;

- альтернативность технологий, которые гарантируют эффективность принятого решения, качество и оптимальность.

Если при управленческой деятельности создаются такие характеристики образовательного процесса как системность, альтернативность, целостность, целесообразность, вариативность, то это может рассматриваться как показатель высокой управленческой культуры руководителя, что можно раскрыть и понять лишь через взаимоотношения модели управления и образовательной системы.

Целостность образовательной системы, по мнению Р. М. Чумичевой, обеспечивают следующие составляющие:

– «дерево целей», которое определяет концепцию, комплексную образовательную программу ДОО, программу развития ДОО, годовой план руководителя, календарно-тематические планы воспитателей и специалистов;

– индивидуальные педагогические (образовательные) технологии, которые используются в образовательном процессе (методы, приемы, способы деятельности, формы организации деятельности, принципы создания образовательно-социализационного пространства);

– контроль за постоянными и изменяющимися качественными характеристиками объектов педагогической системы относительно стандартов образования и субъектов на основе диагностических методик;

– знание и учет педагогических и специфических закономерностей, определяющих качество образовательного процесса и развитие личности детей и педагогов (профессионалов) [79].

Таким образом, для формирования и достижения высоких результатов в управленческой деятельности, руководитель ДОО должен знать и учитывать совокупность факторов, влияющих на эффективность его работы.

Важным аспектом в современной системе образования являются определенные нормы сложившихся в образовательной организации деловых отношений руководителя и педагогов.

Прежде всего, это традиции, т. е. сформировавшаяся в педагогическом коллективе система отношений между руководителем и подчиненными,

микроклимат и настрой, характер которых, имеют решающее значение для достижения успеха в работе всего учреждения.

В настоящее время руководители все чаще обращают внимание на соблюдение этических правил и требований, что помогает им продемонстрировать перед сотрудниками высокий уровень коммуникации, а также собственных профессиональных качеств. Создание делового сотрудничества внутри коллектива – сложный и длительный процесс, который зависит, первоначально, от руководителя этого учреждения, его умений организовать совместную деятельность всех сотрудников, быть тактичным в оказании помощи воспитателям в работе как с детьми, так и родителями, искать индивидуальный подход ко всем сотрудникам.

Важнейшее значение имеют нравственные качества руководителя, его поведение, которые определяют тон взаимоотношениям во всем коллективе. Сложность и многоплановость деятельности руководителя ДОУ заключается в следующих составляющих:

- главная задача - сплочение педагогического коллектива на основе общих целей, задач и содержания работы организации;
- нахождение лучших сторон в работе всех сотрудников на основе учета их индивидуальных целей;
- устанавливать доброжелательные взаимоотношения в коллективе;
- полноценное общение со всеми сотрудниками на основе педагогической этике, деликатности, тактичности, доверительности.

Данные качества могут считаться основными и необходимыми для формирования особой атмосферы в учреждении, основанной на доверительном сотрудничестве. Важнейшими качествами, которыми должен обладать современный руководитель в своей профессиональной деятельности – это особая манера, стиль управленческого поведения, а также такие характеристики, как настойчивость и целеустремленность, последовательность в создании деловых отношений в ДОУ.

Манера поведения руководителя дошкольного учреждения – своеобразный нравственный ориентир, на который ориентируются все участники образовательного процесса в ДООУ.

Руководитель должен видеть и понимать, что в его поведении больше и меньше всего принимается сотрудниками, какими качествами и особенностями личности руководителя сотрудники пренебрегают.

Представление о правилах современного этикета расширяет внутренние и внешние границы мировоззрения человека, создается возможность для полноценного общения с окружающими людьми, дает возможность как избежать собственные ошибки в отношениях с людьми, так и исключить проблему непонимания со стороны других участников личностного и делового общения. Успешность деятельности руководителя определяет не столько непосредственно профессиональные компетенции, сколько его личностные качества, способность налаживать контакт и взаимопонимание с подчиненными.

Важнейшее значение в «портрете» руководителя имеют его нравственные качества, включающие в себя личностную и профессионально-значимую составляющие руководителя, которые способствуют построению целесообразных взаимоотношений в рамках организации образовательного процесса.

Как считает Э. А. Уткина, главной характеристикой личного облика руководителя ДООУ является его нравственная характеристика, которая представляется как сочетание общих и специфических нравственных качеств.

Р. Х. Шакуров утверждает, что педагоги на первое место среди качеств руководителя выдвигают отзывчивость, тактичность, доброжелательность и принципиальность [77].

Ряд исследователей (А. К. Бондаренко, Л. В. Поздняк, В. И. Шкатулла и др.) отмечают, что специфика дошкольной образовательной организации состоит в том, что взаимоотношения, которые складываются между

управленческим и педагогическим персоналом, переносятся и на отношение к детям и среди детей [77].

Поэтому при формировании управленческой культуры и осуществлении управления в качестве руководителя дошкольной образовательной организации, заведующий ДООУ, должен всегда понимать, что он создает ту среду, то социально-образовательное пространство, в котором каждый участник образовательного процесса познает и осваивает актуальную социально-образовательную действительность.

Таким образом, ключевой фигурой в обеспечении качества дошкольного образования является руководитель образовательной организации, от профессионализма которого зависит потенциал дошкольного учреждения.

Современный руководитель ДООУ должен обладать такими характеристиками, как:

- профессиональная компетентность, которая позволяет решать внутренние и внешние проблемы ДООУ, определять прогнозируемые результаты, осуществлять их оценку, четко организовывать образовательный процесс, определять причины, препятствующие успешной деятельности образовательного учреждения, принимать решения по их устранению на основе интеграции профессионально-педагогического (управленческого) и личного опыта, а также приобретенных знаний и сформированных умений и навыков;

- сформированность специальных компетенций, которые обеспечивают готовность будущих руководителей ДООУ к решению актуальных задач управления на основе освоения современных управленческих технологий и на основе глубокого исследовательского подхода к профессионально-управленческой деятельности;

- наличие высокой общей, профессиональной и инновационной культуры, позволяющей адаптироваться к новым требованиям и новым условиям управления.



Таким образом, повышение уровня профессиональной компетентности будущего руководителя ДООУ - это одна из важных составляющих потенциала для развития образовательной организации.

### **1.3 Особенности управления формированием будущего руководителя ДООУ в условиях внедрения профессиональных стандартов**

Одной из главных задач в рамках реализации профессионального стандарта педагога является совершенствование профессиональной подготовки специалистов – будущих руководителей ДООУ на новой основе, так как именно им предстоит адаптировать подрастающее поколение к предстоящим реалиям.

Будущий руководитель ДООУ должен обладать широким кругозором, глубокими и прочными знаниями в своей области; владеть основами организационной, исследовательской, аналитической и научно-педагогической деятельности; иметь личностные характеристики, необходимые для работы со всеми социальными слоями населения.

Теоретические знания, полученные в вузе не всегда соответствуют практическим требованиям профессии, осваивая рабочее место, специалисту приходится прорабатывать большие объемы информации заново, нарабатывать навыки и умения, которыми в идеале он уже должен был бы обладать, окончив обучение по выбранной специальности.

Поэтому одним из аспектов успешного формирования профессиональной компетентности будущих руководителей ДООУ является создание в образовательном процессе специальных педагогических условий, направленных на развитие у них необходимых компетенций.

Многие ученые рассматривают вопросы профессионального становления специалистов образования с практической точки зрения (О.А. Абдуллина, С.И. Архангельский, Н.В. Кузьмина, В.А. Слостенина и др.). Труды А.Н. Борисовой, А.А. Вербицкого, А.А. Орлова и др. направлены на теоретическое обоснование новых маршрутов процесса обучения в вузе для его модернизации и

совершенствования. Вопросам формирования профессиональных умений у студентов факультетов дошкольного воспитания посвящены исследования Е.А. Аркина, В.П. Дубровой, И.Ю. Ерофеевой, Е.П. Милашевич, Н.И. Пинчук.

Признавая приоритетность и значимость вклада названных исследователей в конкретную область педагогического образования, следует отметить, что собственно аспект формирования профессиональной компетентности будущего руководителя ДООУ путем выделения специальных педагогических условий на данный момент слабо освещен.

В условиях модернизации системы дошкольного образования растут требования к современному руководителю ДООУ, как к высокопрофессиональному, конкурентоспособному, творческому специалисту, способному оптимально реализовывать свой профессиональный потенциал.

Столь интенсивное развитие общественного дошкольного воспитания вызывает необходимость совершенствования подготовки будущих руководителей ДООУ, формирования их профессиональной компетентности для способности в будущем квалифицированно управлять сложным процессом образования и воспитания подрастающего поколения.

В государственной программе Российской Федерации «Развитие образования» на 2013 - 2020 годы предполагается, что в основу обновленного содержания системы образования будут положены ключевые компетенции. Вместе с тем отмечена необходимость обновления профессиональных компетенций и повышение уровня подготовки управленческого корпуса путем увеличения мобильности и гибкости системы повышения квалификации.

Развитие личности руководителя образовательной организации невозможно без постоянного развития его профессиональной компетентности в процессе непрерывного образования. А.В. Анейчик, В.Ю. Кричевский, Л.И. Луценко, С.П. Машовец, Н.В. Немова, М.О. Новодворская, В.Г. Онушкин, Л.И. Панарин, Е.П. Тонконогая, Т.И. Шамова и др. описывают профессиональную компетентность как деловые и личностные качества руководителя дошкольной

образовательной организации (далее ДОО), знания, умения и опыт, которые необходимы в его профессиональной деятельности [68].

Знания и умения, которые необходимы руководителю ДОО, представлены в проекте профессионального стандарта руководителя образовательной организации в соответствии с Правилами разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов, утвержденными постановлением Правительства Российской Федерации от 22 января 2013 г. № 23.

Как показывает практика, эффективное управление ДОО в современных условиях возможно только в условиях доступности образования, повышения его качества и во многом зависит от квалификации руководителя. Стратегия ДОО требует от руководителя новых компетенций, готовности к инновационной деятельности, обеспечение многофункциональной воспитательно-образовательной среды в дошкольной образовательной организации.

По мнению Л. П. Аскаровой, успешное протекание подготовки будущего руководителя ДОО, зависит от следующих педагогических условий:

- образовательный процесс должен быть построен с учетом диагностических результатов и имеющий у них потенциал инновационной культуры и к деятельности руководителя;
- реализация личностного взаимодействия в процессе подготовки управленца на основе сотрудничества;
- реализация поэтапной личностной подготовки руководителя образования с высоким приближением учебно-познавательного процесса к управленческой деятельности с применением активных форм и методов обучения. Подходящие организационные формы и методы, используемые в подготовке: проблемные лекции, организация пропаганды передового опыта, лекции-диалоги, организационно-деятельностные и деловые игры, мастер-классы, решение конкретных проблемных ситуаций (case-method), групповые

дискуссии, мозговой штурм (brainstorming), тренинги, а также так называемые трудовые методы (ротации и стажировки) [4].

Одним из механизмов управления формированием будущего руководителя ДООУ, по мнению ряда авторов (А. А. Абрамян [2], Е. В. Суетина [62] и др.) является прохождение курсов повышения квалификации с позиции развития инновационной культуры, где необходимо предусмотреть возможность увеличения в учебном плане дисциплин, освещающих вопросы инноваций, теории управления, социально-психологических аспектов управления, знания основных инновационных направлений в области педагогики и управления.

Ю.М. Федорчук, Ю.В. Полянинова и Ю.А. Чекулаева проанализировали существующую совокупность форм управления формированием руководителя образовательной организации и поддержки их профессионального развития в новых условиях внедрения профессиональных стандартов руководителя [74].

Представленная ими модель содержит следующие ключевые блоки:

- компенсация дефицитов профессиональных компетенций;
- сопровождение профессиональной карьеры руководителя;
- образовательный консалтинг;
- создание экспертно-методических центров независимой оценки и сертификации квалификаций педагогических работников и руководителей ООУ.

Рассмотрим отдельно все представленные элементы.

1. Компенсация дефицитов профессиональных компетенций. Традиционно повышением локальной компетентности занималась система дополнительного профессионального образования (ДПО). Современная система ДПО меняется с внедрением концепции непрерывного образования и компетентностного подхода. Она включает в себя обязательное регулярное оценивание уровня профессионализма руководителей, планирование возможностей профессионального развития внутри образовательной

организации, совпадение потребностей личностного роста руководителя образовательной организации с ее потребностями [78].

Необходимо отметить, что образовательная среда поддержки профессионального развития руководителей образовательной организации подвергается значительной трансформации. Например, развитие систем MOOK – массовых открытых обучающих онлайн-курсов с интерактивным участием, применением технологий электронного обучения, онлайн-платформы, где специалистами организовывается пространство для встреч и обмена опытом, обсуждения и изучения эффективных практик управления и т.п. [49].

2. Сопровождение профессиональной карьеры руководителя и подготовка резерва управленческих кадров. Данное направление реализуется через систему взаимосвязанных действий, таких, как выработка стратегии, прогнозирование и планирование потребностей в кадрах той или иной квалификации, управление карьерой и профессиональным ростом в рамках формирования кадрового резерва, организация процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.

Участие в профессиональных ассоциациях и группах является общим организующим звеном в поддержке руководителей образовательных организаций. Это дает возможность не только делиться и обогащать собственный опыт, но и подключать к решению вопросов не только коллег, но и официальные органы власти, экспертов в разных областях.

Одним из ключевых направлений поддержки специалистов, имеющих множество деловых контактов и затрачивающих большое количество эмоционально-энергетических ресурсов, является профилактика профессионального выгорания. Это практика сопровождения и консультирования или супервизорская практика.

Как отмечают Е.В. Яковлев и Н.О. Яковлева, практика супервизии в образовательной области представляет собой процесс сопровождения тех, кто уже имеет опыт практической деятельности, но нуждается в профессиональной

помощи и поддержке; установлении рабочего альянса, соблюдении баланса между критикой и поддержкой [84]. Согласно их исследованиям, результатами такой работы является повышение качества профессиональной компетентности руководителей образовательных организаций.

3. Образовательный консалтинг. Это система работы консультантов в системе образования, деятельность которых направлена на адаптацию, трансляцию актуальных инновационных знаний, реального опыта руководителям разного уровня системы образования. В нашей стране такая форма используется редко из-за высокой стоимости данных услуг.

4. Экспертно-методические службы при центрах независимой оценки и сертификации квалификаций руководителей образовательных организаций, главная задача которых – выявление неосознанных и осознанных профессиональных дефицитов и координация соискателей на возможные направления их компенсации.

В настоящее время такая форма работы только получают свое развитие. Однако, предлагаемые ими современные методы и технологии, например: методика 360°, ассесмент-центр, проектные методы и т.п. позволяют всесторонне оценить кандидата, выявить дефицит управленческих компетенций и потенциальные возможности.

Таким образом, существующая система поддержки профессионального развития руководителей образования направлена на:

- создание комфортных условия для развития высококвалифицированных специалистов, а также для поддержания актуального уровня профессионализма управляющего звена образовательных организаций, находящихся на разных этапах личностного развития;

- обеспечение формирования института кадрового резерва руководителей образования как пролонгированного во времени управляющего ядра, обладающего необходимыми личностными характеристиками, навыками и компетенциями, способного к осуществлению грамотного руководства;

- создание условий в системе ДПО для обеспечения непрерывного профессионального развития руководителей образовательных организаций;
- развитие образовательного онлайн-пространства, которое может обеспечить обмен профессиональным опытом, обсуждение и изучение эффективных практик управления образовательными организациями.

На основании теоретического анализа литературы можно предложить комплекс педагогических условий, обеспечивающий формирование профессиональной компетентности будущего руководителя ДОУ:

1. Сотрудничество преподавателей и будущих руководителей ДОУ в процессе формирования их профессиональной компетентности на основе организации непрерывного образования и самообразования будущих руководителей ДОУ, уточнения и стандартизации требований к уровню профессиональной и социально-педагогической компетентности студентов; оказания своевременной помощи в адаптации студентов к социально-экономическим изменениям в обществе; ориентации содержания обучения будущих руководителей ДОУ в направлении, отвечающем на запросы реалий дошкольного образования на рынке труда.

2. Организация взаимодействия дошкольного образовательного учреждения и высшей школы в научном и образовательно-практическом направлении для развития компетентности будущих руководителей ДОУ.

3. Совершенствование программы подготовки и повышения квалификации при подготовке будущих руководителей ДОУ.

Реализация данных условий позволит раскрыть не только предметное, но и социальное содержание предстоящей профессиональной деятельности будущих руководителей ДОУ, систематизировать и связать необходимые подходы, принципы, теории и концепции моделирования методической системы формирования профессиональной и социально-педагогической компетентностей студентов.

Эффективность процесса формирования профессиональной компетентности будущих руководителей ДООУ может быть увеличена, если в качестве способов реализации комплекса перечисленных педагогических условий применять в образовательной практике следующие педагогические меры:

- моделирование реальных практических трудностей при управлении дошкольным образовательным учреждением с помощью активного внедрения в образовательный процесс современных форм подачи материала (кейс-технологий, практические тренинги, проблемное обучение и пр.);

- вовлечение будущих руководителей ДООУ в группы научных школ, творческих коллективов, ученый резерв;

- поощрение навыков самостоятельного ведения научно-исследовательских работ, участие в конкурсах и олимпиадах, развитие инициативы.

Таким образом, в современном педагогическом пространстве ведущей целью становится построение такой системы обучения, подготовки и сопровождения профессионального развития, которая будет обеспечивать подготовку компетентных руководителей, соответствующих профессиональным стандартам руководителя образовательных организаций.

Становление будущего руководителя ДООУ как квалифицированного специалиста - процесс длительный, так как специалист, работающий в системе «человек – человек», должен углублять свои знания и совершенствовать профессиональные качества в течение всей трудовой жизни. Создание перечисленных педагогических условий посредством осуществления педагогических мер должно способствовать устранению затруднений и повышению эффективности формирования профессиональной компетентности будущих руководителей современных дошкольных образовательных учреждений в условиях внедрения профессиональных стандартов руководителя.





## **Глава 2 Практическое исследование управления формированием будущего руководителя ДОУ в условиях внедрения профессиональных стандартов**

### **2.1 Организация и процедура исследования**

Практическое исследование управления формированием будущего руководителя дошкольного образовательного учреждения проводили в три этапа.

На первом этапе провели исследование состояния управленческого потенциала педагогов ДОУ.

На втором этапе разработали и апробировали психолого-педагогические и методические условия по управлению подготовкой будущего руководителя ДОУ.

На третьем этапе провели повторную диагностику и анализ полученных результатов.

На первом этапе исследования на основе опроса педагогов, работающих в ДОУ, нами была определена группа педагогов (воспитатели), которые хотели бы стать руководителями ДОУ. В исследовании приняли участие 12 педагогов.

В рамках первого этапа мы попросили педагогов ДОУ оценить уровень знаний и умений, соответствующих деятельности заведующего дошкольного учреждения (см. Приложение 1).

Педагогам предлагалось оценить уровень имеющихся у них знаний и умений, которые соответствуют показателям деятельности заведующего ДОУ по следующей системе: 2 балла – знаю, владею; 1 балла – частично, испытываю затруднения; 0 балл – не знаю, не владею.

Интерпретацию проводили следующим образом: максимальная сумма баллов по разделу «Знания» - 22 балла, уровень показателя оценивали как высокий, если педагог набирал 15 – 22 балла; средний – 8 – 14 балла; низкий – 0 – 7 баллов. По разделу «Умею» максимальная сумма баллов – 16; уровень

показателя оценивали как высокий, если педагог набирал 12 - 16 балла; средний – 6 - 11 баллов; низкий – 1 – 5 баллов.

Для оценки управленческого потенциала педагогов ДОО нами использовался опросник «Экспресс-оценка управленческого потенциала руководителя» (см. Приложение 1). Перед проведением опроса педагогам предлагалось на предложенные 14 вопросов ответить «да» (+) и «нет» (-), для этого в бланке ответов рядом с номером утверждения проставить один из указанных ответов. Для обработки результатов использовали ключ (см. Приложение 1).

Интерпретацию результатов проводили следующим образом: если педагог набирал от 1-6 баллов, уровень управленческого потенциала оценивался как низкий; 7 – 13 баллов – средний; 14-20 баллов – высокий.

Для оценки личностного потенциала педагогов ДОО с целью изучения их перспектив на руководящую должность использовали тесты «Эффективный руководитель» и «Неэффективный руководитель» [56].

Тест «Эффективный руководитель» направлен на выявление управленческого потенциала педагога. Перед проведением тестирования педагогам предлагалось ответить «да» или «нет» на ряд вопросов. Тест представлен в приложении 1.

Оценку результатов проводили путем подсчета общего количества положительных ответов.

Интерпретацию проводили следующим образом: если было набрано больше 33 баллов - управленческий потенциал оценивался как высокий; от 15 до 32 баллов – средний, необходимо подумать над выработкой собственного индивидуального стиля руководства; меньше 14 баллов – низкий, стиль руководства должен быть существенно изменен.

Для оценки эффективности руководства использовали тест «Неэффективный руководитель». Перед проведением тестирования педагогам предлагалось ответить «да» или «нет» на ряд вопросов. Тест представлен в приложении 1.

Оценку результатов проводили следующим образом: каждый ответ «да» оценивали в 1 балл и подсчитывали общую сумму баллов.

Интерпретацию результатов проводили следующим образом: если испытуемый в сумме набирал от 11 до 15 баллов – высоко эффективное руководство, от 16 до 20 баллов - достаточно эффективное руководство; менее 10 баллов - малоэффективное руководство.

Для оценки мотивации профессионально-педагогической деятельности воспитателей ДООУ использовали методику «Мотивации профессиональной деятельности» К. Замфир в модификации А. Реана (см. Приложение 1).

Перед проведением исследования педагогам предлагали прочитать нижеперечисленные мотивы профессиональной деятельности и дать оценку их значимости для себя по пятибалльной шкале.

Обработку результатов исследования проводили следующим образом. На основе бланков ответов педагогов сначала подсчитывали показатели внутренней мотивации (ВМ), затем внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной мотивации (ВОМ) в соответствии с ключами:

$$ВМ = (6+7)/2;$$

$$ВПМ = (1+2+5)/3;$$

$$ВОМ = (3+4)/2.$$

Интерпретацию данных проводили следующим образом. На основании полученных результатов определяли мотивационный комплекс личности - соотношение между собой трех видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ. При этом оптимальным мотивационным комплексом являются такие типы сочетания, как:  $ВМ > ВПМ > ВОМ$  и  $ВМ = ВПМ > ВОМ$ . Наихудшим мотивационным комплексом -  $ВОМ > ВПМ > ВМ$ . Любые другие сочетания с точки зрения их эффективности интерпретировали как промежуточные.

Результаты констатирующего этапа исследования представлены в приложении 1.

Анализ знаниевого компонента в оценке компетентности педагогов ДООУ представлен в таблице 1, рисунках 1 - 2.

Таблица 1 - Показатели оценки уровня профессиональной компетентности педагогов ДООУ по разделу «Знания» (констатирующий этап)

высокий		средний		низкий	
абс.	в %	абс.	в %	абс.	в %
0	0	10	83,3	2	16,7

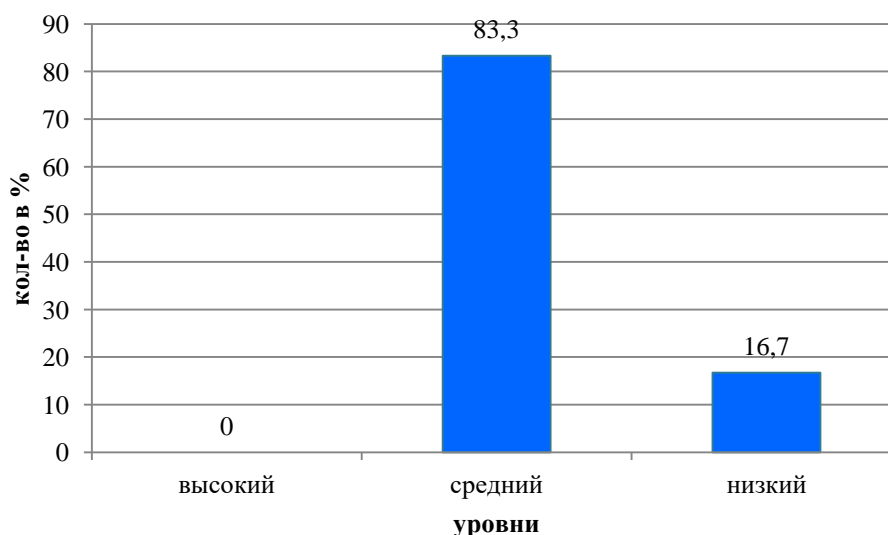


Рисунок 1. Показатели оценки уровня профессиональной компетентности педагогов ДООУ по разделу «Знания» (констатирующий этап)

Как видно из таблицы 1, высокий уровень профессиональной компетентности по знаниевому компоненту у опрошенных педагогов выявлен не был; средний уровень выявлен у 10 педагогов (83,3 %); низкий уровень – у 2 педагогов (16,7 %). Таким образом, у обследованных педагогов по оценке профессиональной компетентности для должности руководителя ДООУ выявлен средний уровень знаний.

Качественный анализ знаний педагогов по отдельным показателям (рисунок 2) выявил следующее. В наименьшей степени педагоги ДООУ владеют знаниями в области экономики образования и принципов анализа и построения образовательных систем и методов планирования их деятельности (средний балл по группе – 0,25).



Рисунок 2. Средние показатели знаниевой компетентности педагогов ДОУ (констатирующий этап)

В наибольшей степени педагоги владеют знаниями в области целей, содержания, форм, методов обучения и воспитания, современными концепциями и технологиями дошкольного образования, стилями эффективного руководства коллективом, стратегиями развития образования в РФ и принципами образовательной политики (соответственно 1,75; 1,33; 1,08 баллов).

В целом, у опрошенных педагогов ДОУ наблюдается недостаточно сформированный знаниевый компонент для работы руководителем ДОУ.

Результаты исследования профессиональной компетентности педагогов ДОУ по разделу «Умения» представлены в приложении 2. Анализ умений педагогов в области руководства ДОУ представлен в таблице 2, рисунках 3 – 4.

Таблица 2 - Показатели оценки уровня профессиональной компетентности педагогов ДООУ по разделу «Умения» (констатирующий этап)

высокий		средний		низкий	
абс.	в %	абс.	в %	абс.	в %
1	8,33	7	58,3	4	33,3

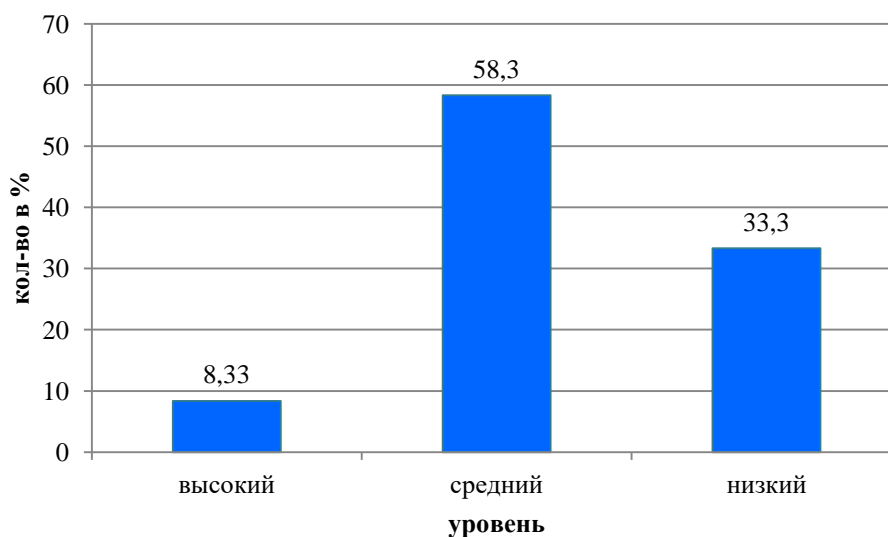


Рисунок 3. Уровень профессиональной компетентности педагогов ДООУ по разделу «Умения» (констатирующий этап)



Рисунок 4. Средние показатели уровня профессиональной компетентности педагогов ДООУ по разделу «Умения» (констатирующий этап)

Как видно из таблицы 2 высокий уровень умений обследованных педагогов ДОО по разделу «Умения» выявлен у 1 педагога (8,33 %); средний уровень – у 7 педагогов (58,3 %); низкий уровень – у 4 педагогов (33,3 %). Таким образом, у большинства обследованных педагогов выявлен низкий уровень развития умений руководящей деятельности в ДОО.

Качественный анализ умений педагогов в руководящей деятельности (рисунок 4) позволяет сделать следующие выводы.

Как видно из рисунка 4, наибольшие затруднения педагоги испытывают при анализе деятельности образовательного учреждения, выявлении наиболее значимых проблем и нахождения эффективных путей их решения и разработке нормативно-организационной документации образовательного учреждения (договоры, уставы, правила, положения, должностные инструкции) – средний показатель по группе 0,5.

В наибольшей степени обследованные педагоги владеют умениями проводить деловые совещания, беседы, организовывать групповую работу и предупреждать и разрешать конфликты в коллективе (1,33; 1,16 баллов соответственно).

Таким образом, анкетирование педагогов на констатирующем этапе исследования показало, что педагоги, которые хотят стать руководителями ДОО, в недостаточной степени владеют знаниями и умениями, соответствующими компетентности руководителя ДОО. Они обладают недостаточными знаниями в области экономики образования и принципов анализа и построения образовательных систем и методов планирования их деятельности. Особые затруднения они испытывают при выявлении наиболее значимых проблем и нахождения эффективных путей их решения и разработке нормативно-организационной документации образовательного учреждения.

Результаты исследования уровня управленческого потенциала педагогов ДОО представлены в приложении 2. Анализ оценки управленческого



потенциала педагогов ДООУ по опроснику «Экспресс-оценка управленческого потенциала руководителя» представлен в таблице 3, рисунке 5.

Таблица 3 – Уровень управленческого потенциала педагогов ДООУ

высокий		средний		низкий	
абс.	в %	абс.	в %	абс.	в %
2	16,7	9	75,0	1	8,3

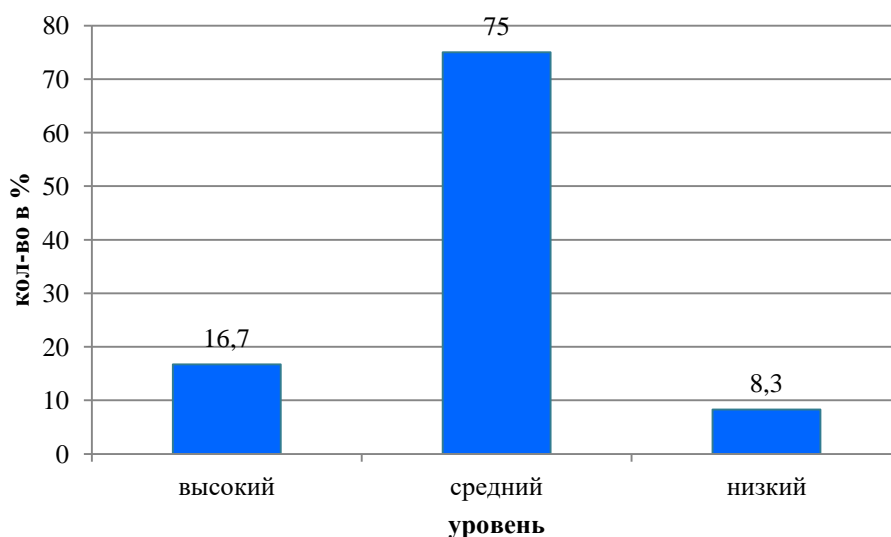


Рисунок 5. Уровень управленческого потенциала педагогов ДООУ

Как видно из таблицы 3 высокий уровень управленческого потенциала педагогов ДООУ выявлен у 2 педагогов (16,7 %); средний уровень – у 9 педагогов (75,0 %); низкий уровень – у 1 педагога (8,3 %). Таким образом, у большинства обследованных педагогов выявлен средний уровень управленческого потенциала.

Результаты исследования уровня эффективности управленческого потенциала педагогов представлены в приложении 2. Анализ стиля руководства педагогов ДООУ по тесту «Эффективный руководитель» представлен в таблице 4, рисунке 6.

Таблица 4 – Уровень эффективности управленческого потенциала

высокий		средний		низкий	
абс.	в %	абс.	в %	абс.	в %
1	8,3	8	66,7	3	25

Как видно из таблицы 4 высокий уровень управленческого потенциала выявлен у 1 педагога (8,3 %); средний уровень – у 8 педагогов (66,7 %); низкий уровень – у 3 педагогов (25 %). Таким образом, у большинства обследованных педагогов выявлен средний уровень управленческого потенциала, т.е. им необходимо подумать над выработкой собственного индивидуального стиля руководства.

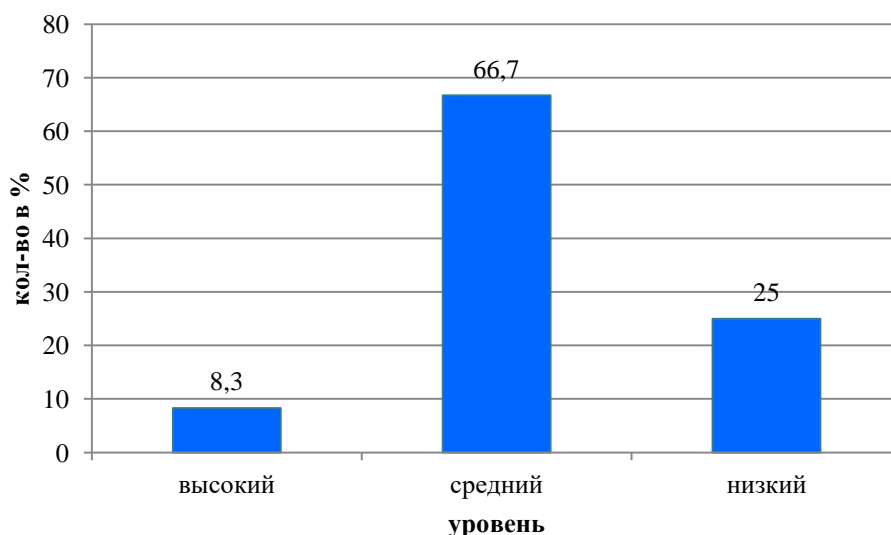


Рисунок 6. Уровень эффективности управленческого потенциала

Результаты исследования уровня эффективности руководства представлены в приложении 2. Анализ эффективности руководства по тесту «Неэффективный руководитель» представлен в таблице 5, рисунке 7.

Таблица 5 – Уровень эффективности руководства

высокий		средний		низкий	
абс.	в %	абс.	в %	абс.	в %
1	8,3	3	25	8	66,7

Как видно из таблицы 5 высокий уровень эффективности руководства выявлен у 1 педагога (8,3 %); средний уровень – у 3 педагогов (25,0 %); низкий уровень – у 8 педагогов (66,7 %). Таким образом, у большинства опрошенных педагогов выявлена склонность к малоэффективному руководству.

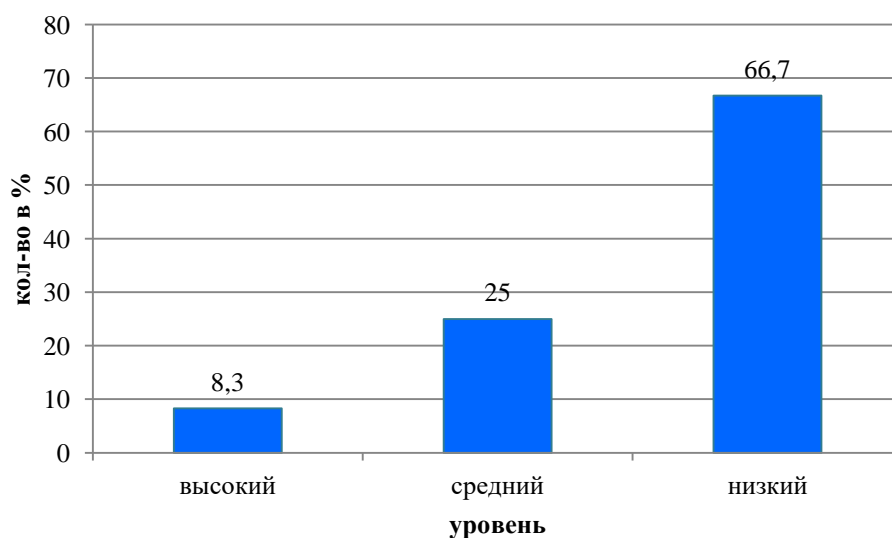


Рисунок 7. Уровень эффективности руководства

Результаты исследования мотивация профессионально-педагогической деятельности педагогов представлены в приложении 2. Анализ результатов исследования мотивации профессионально-педагогической деятельности воспитателей ДОУ представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Мотивация профессионально-педагогической деятельности педагогов

Уровень	в %	абс.
Оптимальный	9	75,0
Наихудший	1	8,3
Промежуточный	2	16,7

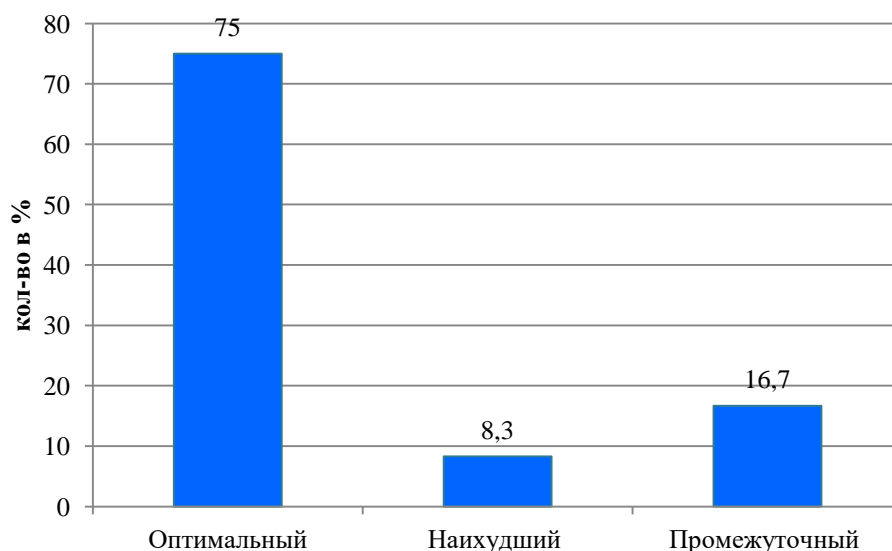


Рисунок 8. Мотивация профессионально-педагогической деятельности педагогов

Как видно из таблицы 6 оптимальный профиль профессионально-педагогической мотивации воспитателей ДООУ выявлен у 9 педагогов (75,0 %); наихудший профиль – у 1 педагога (8,3 %); промежуточный профиль – у 2 педагогов (16,7 %).

Таким образом, у большинства обследованных педагогов выявлен оптимальный профиль профессионально-педагогической деятельности.

В целом, констатирующий этап исследования позволяет сделать следующие выводы:

- педагоги, которые хотят стать руководителями ДООУ в недостаточной степени владеют знаниями и умениями, соответствующими компетентности руководителя ДООУ. Они обладают недостаточными знаниями в области экономики образования и принципов анализа и построения образовательных систем и методов планирования их деятельности. Особые затруднения они испытывают при выявлении наиболее значимых проблем и нахождения эффективных путей их решения и разработке нормативно-организационной документации образовательного учреждения;

- у большинства обследованных педагогов выявлен средний уровень управленческого потенциала, т.е. им необходимо подумать над выработкой собственного индивидуального стиля руководства и склонность к малоэффективному руководству;

- у большинства обследованных педагогов выявлен оптимальный профиль профессионально-педагогической деятельности.

## **2.2 Условия подготовки будущего руководителя ДООУ**

Целью подготовки будущих руководителей ДООУ является: формирование обобщенных способов управленческой деятельности, основанных на использовании инновационных методов управления; развитие системного видения управляемых и проектируемых объектов на основе современных и актуальных направлений развития системы образования в Российской

Федерации; обеспечение повышения уровня профессиональной готовности руководителей к управлению современным ДООУ в условиях реализации ФГОС дошкольного образования.

Задачами является освоение теоретических знаний и практических способов управленческой деятельности в сфере дошкольного образования:

- формирование дополнительных знаний, необходимых для эффективного управления ДООУ;

- освоение наиболее эффективных способов и технологий профессиональной управленческой деятельности в системе образования;

- освоение инновационных методов управления;

- формирование необходимых компетенций для осуществления организационно-управленческой, информационно-аналитической, проектировочной, исследовательской, финансово-экономической деятельности.

Мы предполагаем, что формирование и развитие будущего руководителя ДООУ будет проходить более успешно при реализации следующих условий:

- 1) процесс формирования профессиональной компетентности руководителей ДООУ будет основан на современных профессиональных стандартах педагога с учетом требований реального времени;

- 2) у будущего руководителя ДООУ будет формироваться, развиваться и поддерживаться мотивация на построение профессиональной карьеры;

- 3) развитие компетентности будущих руководителей ДООУ будет осуществляться при взаимодействии дошкольного образовательного учреждения и высшей школы в научном и образовательно-практическом направлении.

Для реализации данных условий и проверки гипотезы нами разработана система управления подготовкой будущего руководителя ДООУ.

Управление процессом подготовки будущего руководителя ДООУ может быть представлено в виде схемы (см. рисунок 9).

Рассмотрим каждый компонент более подробно.

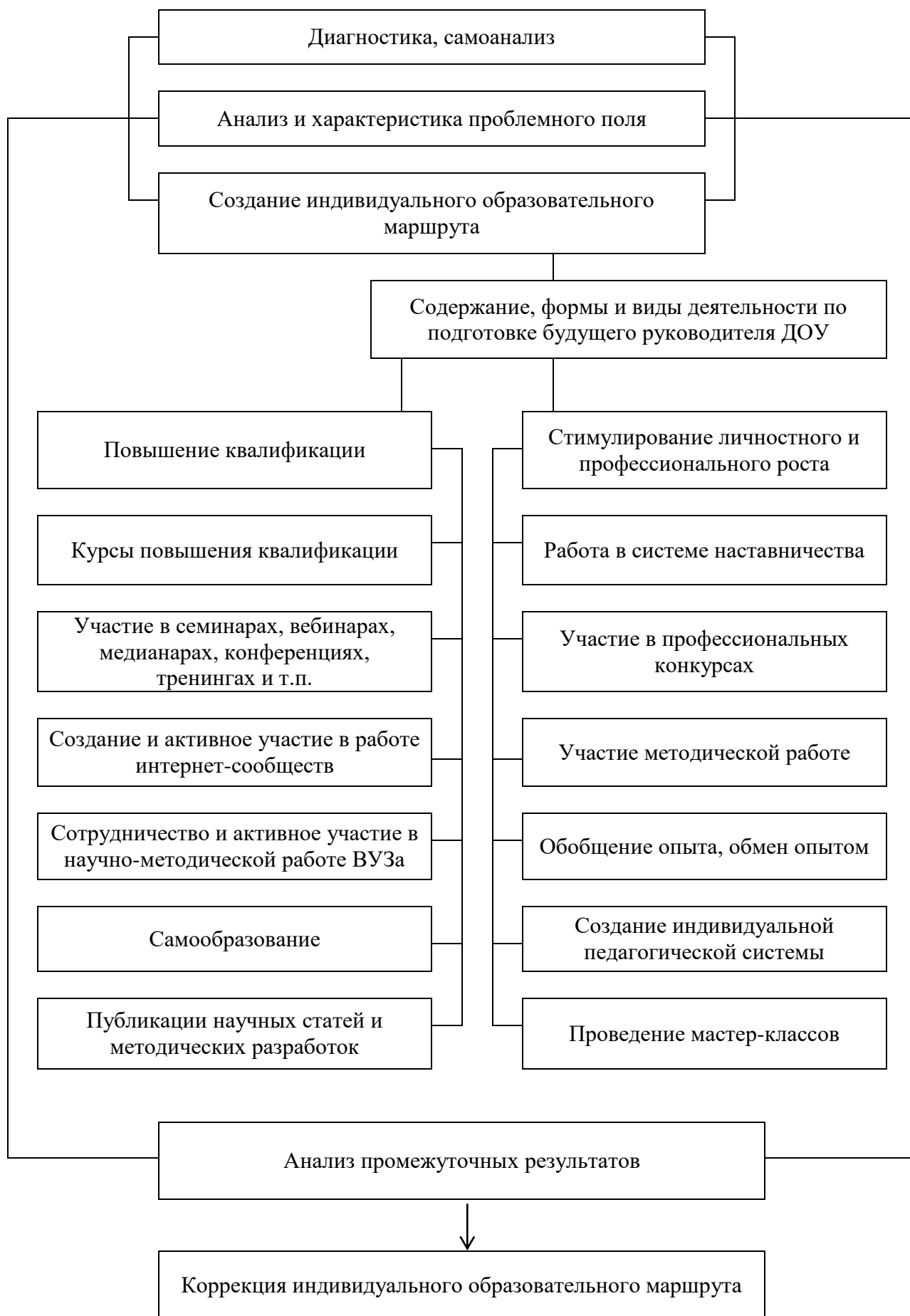


Рисунок 9. Управление процессом подготовки будущего руководителя ДООУ

1. Диагностика, самоанализ. Для управления процессом подготовки будущего руководителя ДОО необходимо определить круг проблем в подготовке будущего руководителя ДОО. Для этого необходимо провести тестирование или воспользоваться результатами самоанализа педагога.

На данном этапе происходит самооценка соответствия педагога требованиям Профстандарта, выявление своего потенциала; осуществляется индивидуальный выбор цели образования; осознание и соотнесение индивидуальных потребностей с внешними требованиями; прогнозирование результатов; после чего определяются пути (варианты) реализации поставленной цели.

2. Определение слабых и сильных сторон в личности будущего руководителя ДОО, уровень компетентности педагогов.

3. Создание индивидуального образовательного маршрута. Индивидуальный образовательный маршрут – это индивидуальное, личное направление развития педагога, т.е. специально проектируемая дифференцированная образовательная программа, которая обеспечивает педагогу разработку и реализацию личной программы профессионального развития при осуществлении методического сопровождения.

Нами было предложено педагогам составить индивидуальный образовательный маршрут. Первый представляет собой краткий план участия педагога в системе повышения квалификации в трех основных направлениях: повышение квалификации в образовательных организациях дополнительного профессионального образования; деятельность педагога в профессиональном сообществе, участие педагога в методической работе дошкольного образовательного учреждения. Образец представлен в приложении 3.

Второй – включает в себя непосредственно план работы педагога с указанием направления и формы работы, сроки, результат, отметка о выполнении запланированного. Образец представлен в приложении 3.

Рассмотрим одну из предложенных карт более подробно. В предложенной карте определены следующие направления работы: научно-методическое,

повышение квалификации в системе непрерывного профессионального образования и организационно-практическое.

1. Научно-методическое направление:

- изучение научно-методической литературы, электронных ресурсов по выбранной проблеме, анализ и систематизация;
- взаимодействие с коллегами с целью изучения и обмена опытом по проблеме (в т.ч. через социальные сети);
- объединение в группы с коллегами ДОУ, создание творческих групп;
- создание методической копилки по проблеме.

2. В рамках повышения квалификации:

- прохождение КПК как очно, так и дистанционно;
- слушания вебинаров, медианаров, посещение семинаров;
- участие в работе методических объединений, выступление на мероприятиях разного уровня (на педагогическом совете ДОУ; на конференции, на семинаре и т.п.);
- участие в конкурсах профессионального мастерства различного уровня (муниципальном, региональном, федеральном).

3. Формами профессиональной деятельности в рамках организационно-практического направления являлись:

- организация представления личного вклада в образование профессиональному сообществу, области: мастер-классы, открытые показы, семинары, практикумы, конференции и т.п.;
- работа на тренингах, практико-ориентированных семинарах и т.п.

Формы представления результата были следующими:

- тексты и презентации доклада на педсовете, выступления на конференциях, сообщения, консультации, мастер-классы;
- планы проведения и хода семинара-практикума, открытого просмотра;
- творческий отчет;
- фото и собственно наглядно-иллюстративный материал;



- письменная рефлексия (отчет), статья в профессиональном сборнике, публикация в СМИ на муниципальном, районном, региональном уровне и т.д.

- разработка педагогического проекта, мастер-класса, творческой мастерской;

- портфолио педагога.

Участие в методической работе на уровне образовательного учреждения предполагало прохождение корпоративного обучения как через традиционные формы развития профессиональной компетентности (семинары, лекции, педагогические советы, круглые столы), так и через технологии развития профессиональной компетентности с использованием активных методов обучения (проектировочные семинары, решение профессиональных задач, деловые и ролевые игры, дебаты, дискуссии, анализ видеоматериалов, тренинги).

Взаимообучение и развитие профессиональной компетентности педагогов осуществляется через различные формы презентаций педагогического опыта (открытые уроки, мастер-классы, презентации на педагогических советах и семинарах, проектную деятельность, участие в создании банка научно-методических разработок).

Самообразование - самостоятельное приобретение знаний из различных источников с учетом интересов и склонностей самого педагога.

- ознакомление с новыми нормативными документами по вопросам дошкольного воспитания;

- изучение учебной и научно-методической литературы;

- ознакомление с новыми достижениями педагогики, детской психологии, анатомии, физиологии;

- изучение новых программ и педагогических технологий;

- ознакомление с передовой практикой дошкольных учреждений;

- повышение общекультурного уровня.

Темы для самообразования предлагалось выбирать педагогам с учетом их индивидуального опыта и профессионального. Они должны быть связаны с

прогнозируемым результатом и направлены на достижение качественно новых результатов работы. При этом очень важны последовательность действий и постепенность в решении задач.

Система методических мероприятий, в которых предполагалось участвовать педагогам должны быть подчинены главной цели - стимулированию в профессиональном самосовершенствовании.

Повышение квалификации через курсовую подготовку предполагало работу над такими вопросами, как:

- развитие способности к руководству разработкой программы стратегического развития образовательной организации;
- развитие умений применять методы системного и стратегического анализа;
- развитие умений применять программно-проектные методы организации деятельности;
- развитие умений управлять реализацией стратегии и текущей деятельностью образовательной организации;
- развитие умений применять инновационные методы управления дошкольным образовательным учреждением в условиях современной образовательной политики;
- развитие умений осуществлять управление ресурсами образовательного учреждения.

Также в содержание подготовки включаются такие вопросы, как проблемы управления дошкольным образовательным учреждением в новых социально-экономических условиях, организация делопроизводства, нормативно-правовое обеспечение аттестации педагогических работников дошкольного образовательного учреждения.

## 2.3 Результаты контрольного этапа исследования

Все результаты контрольного этапа исследования представлены в приложении 4.

Результат исследования уровня профессиональной компетентности педагогов ДОУ по разделу «Знания» представлен в приложении 4. Анализ знаниевого компонента в оценке компетентности педагогов ДОУ представлен в таблице 7, рисунках 9-10.

Таблица 7 - Показатели оценки уровня профессиональной компетентности педагогов ДОУ по разделу «Знания» (контрольный этап)

высокий		средний		низкий	
абс.	в %	абс.	в %	абс.	в %
10	83,3	2	16,7	0	0

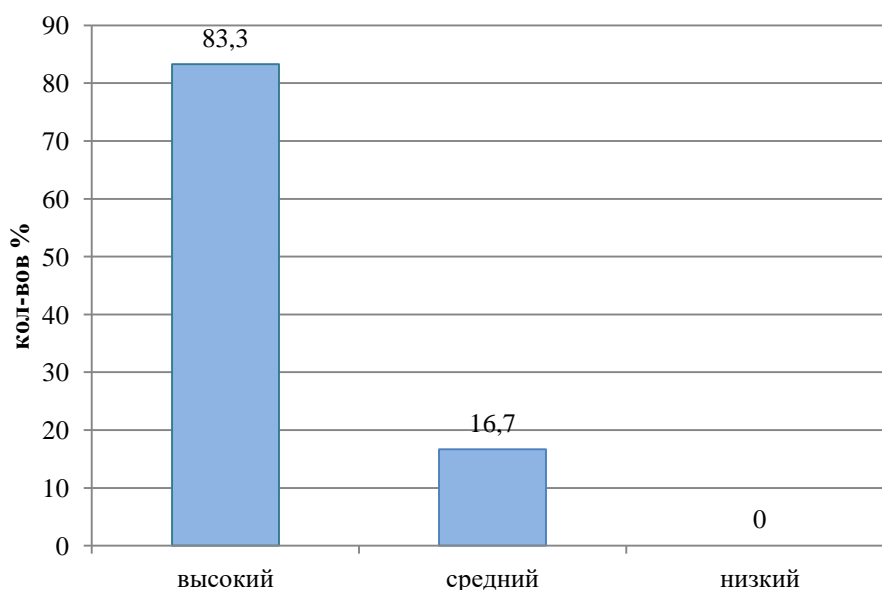


Рисунок 9. Показатели оценки уровня профессиональной компетентности педагогов ДОУ по разделу «Знания» (контрольный этап)

Как видно из таблицы 7, высокий уровень профессиональной компетентности по знаниевому компоненту у опрашиваемых педагогов выявлен у 10 педагогов (83,3 %); средний уровень выявлен у 2 педагогов (16,7 %); низкий уровень выявлен не был.

Таким образом, у большинства обследованных педагогов по оценке профессиональной компетентности для должности руководителя ДОУ выявлен высокий уровень знаний.

Сравнение с имеющимися ранее данными (рисунок 10) показывает значительный рост профессиональной компетенции педагогов ДОУ по знаниевому компоненту.

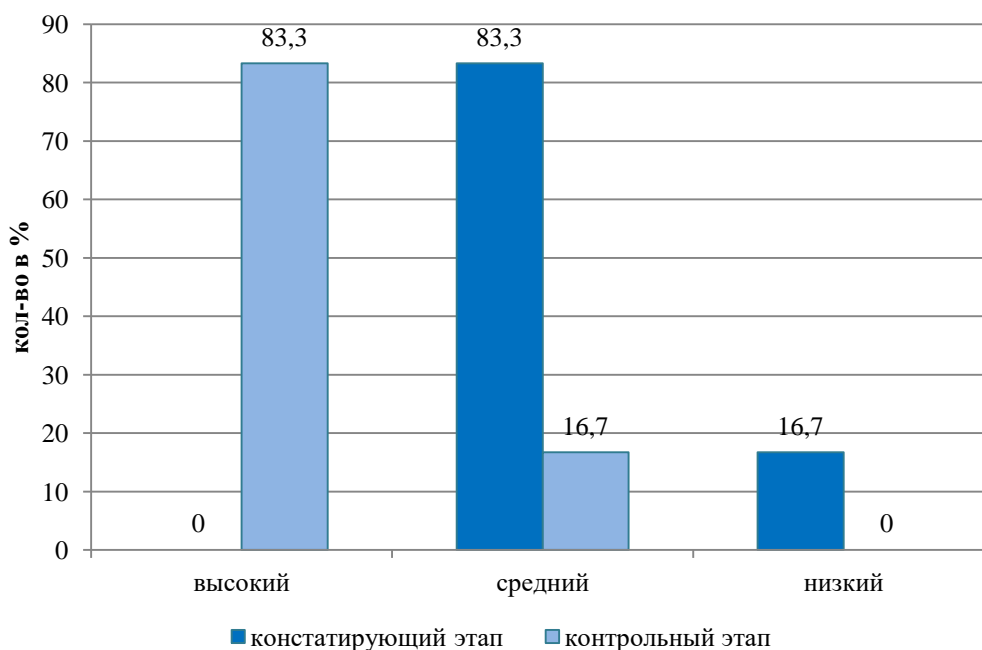


Рисунок 10. Динамика развития знаниевой компетентности педагогов ДОУ

Качественный анализ знаний педагогов по отдельным показателям (рисунок 11) выявил следующее. В наименьшей степени педагоги ДОУ владеют знаниями в области экономики образования; требованиями к ведению делопроизводства; принципами анализа и построения образовательных систем и методами планирования их деятельности (средний балл по группе – 1,25; 1,33 и 1,33 соответственно).

В наибольшей степени педагоги владеют знаниями в области целей, содержания, форм и методов обучения и воспитания, современных концепций и технологий дошкольного образования; видов дошкольных образовательных учреждений, их места и роли в системе непрерывного образования, требований

к результатам их деятельности; стилей эффективного руководства коллективом (1,92; 1,92 и 1,83 баллов соответственно).



Рисунок 11. Средние показатели знаниевой компетентности педагогов ДОУ (контрольный этап)

В целом, у опрошенных педагогов ДОУ на контрольном этапе исследования наблюдается высокий уровень сформированности знаниевого компонента для работы руководителем ДОУ.

Анализ динамики знаниевого компонента компетентности педагогов ДОУ (рисунок 12) показывает значительный рост по всем показателям знаниевого компонента компетентности педагогов, особенно знания в области стратегий развития образования в РФ, принципы образовательной политики;

видов дошкольных образовательных учреждений, их место и роль в системе непрерывного образования, требования к результатам их деятельности; принципов анализа и построения образовательных систем и методы планирования их деятельности.

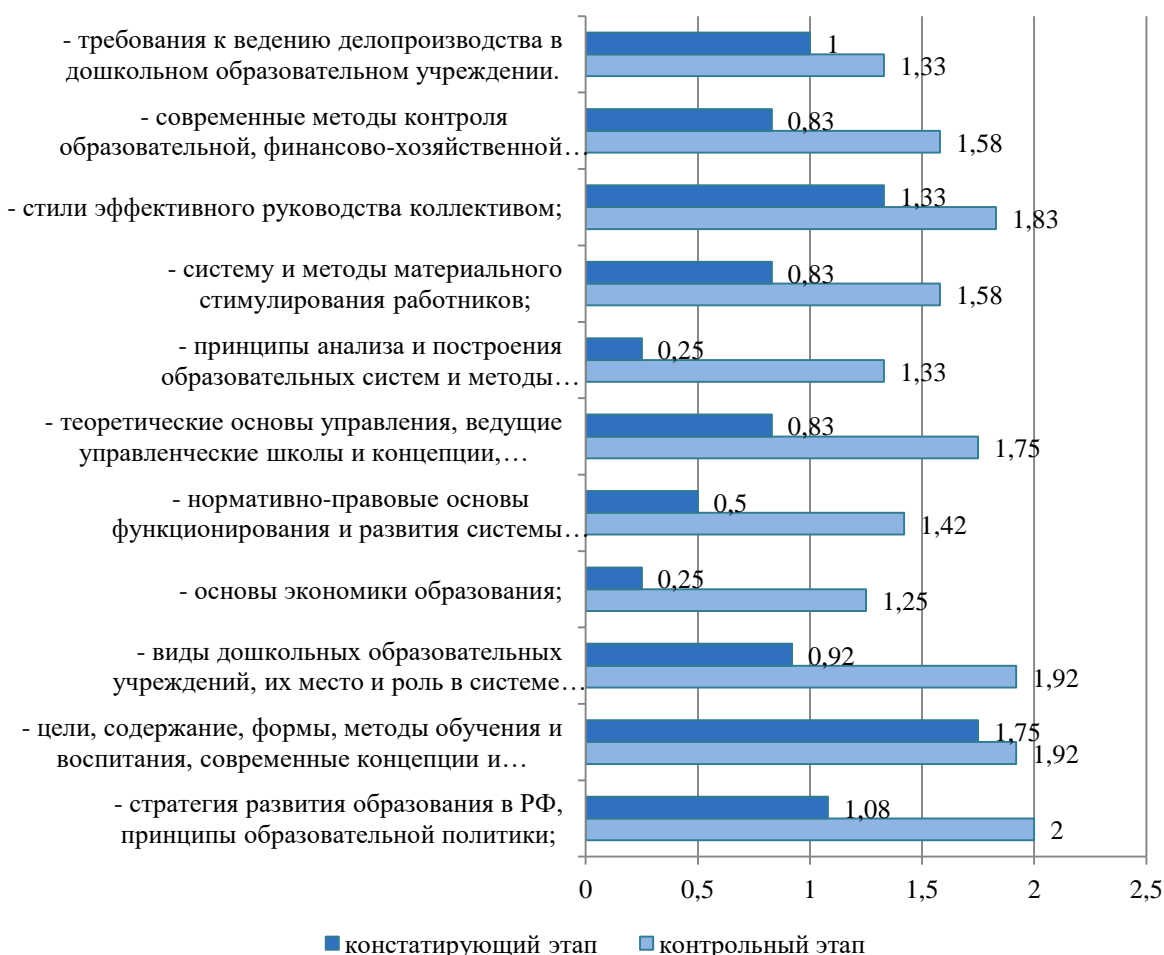


Рисунок 12 – Динамика знаниевого компонента педагогов ДОУ

Результаты исследования уровня профессиональной компетентности педагогов ДОУ по разделу «Умения» представлены в приложении 4. Анализ умений педагогов в области руководства ДОУ представлен в таблице 8, рисунке 13.

Таблица 8 - Показатели оценки уровня профессиональной компетентности педагогов ДОУ по разделу «Умения» (контрольный этап)

высокий		средний		низкий	
абс.	в %	абс.	в %	абс.	в %
6	50,0	6	50,0	0	0

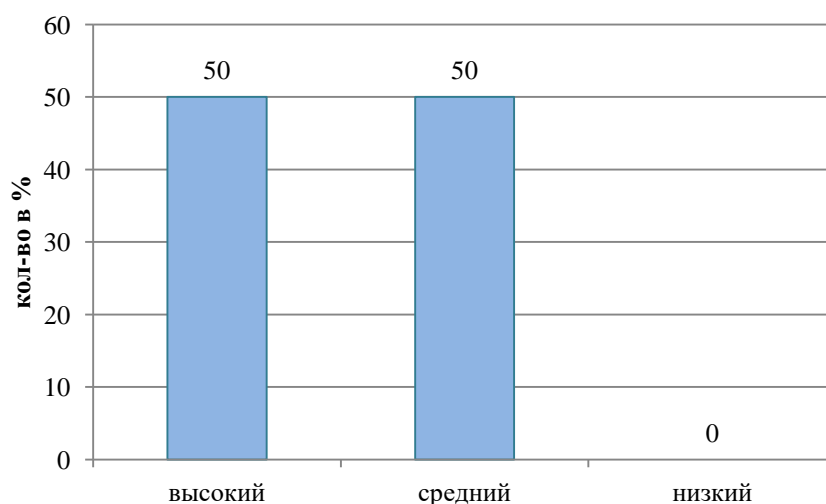


Рисунок 13. Уровень профессиональной компетентности педагогов ДОУ по разделу «Умения» (контрольный этап)

Как видно из таблицы 8 высокий уровень умений обследованных педагогов ДОУ по разделу «Умения» выявлен у 6 педагогов (50,0 %); средний уровень – у 6 педагогов (50,0 %); низкий уровень выявлен не был. Таким образом, у обследованных педагогов выявлен высокий и средний уровень развития умений руководящей деятельности в ДОУ.

Сравнение с констатирующим этапом исследования (рисунок 14) показывает значительный рост компетентности педагогов по критерию «Умения».

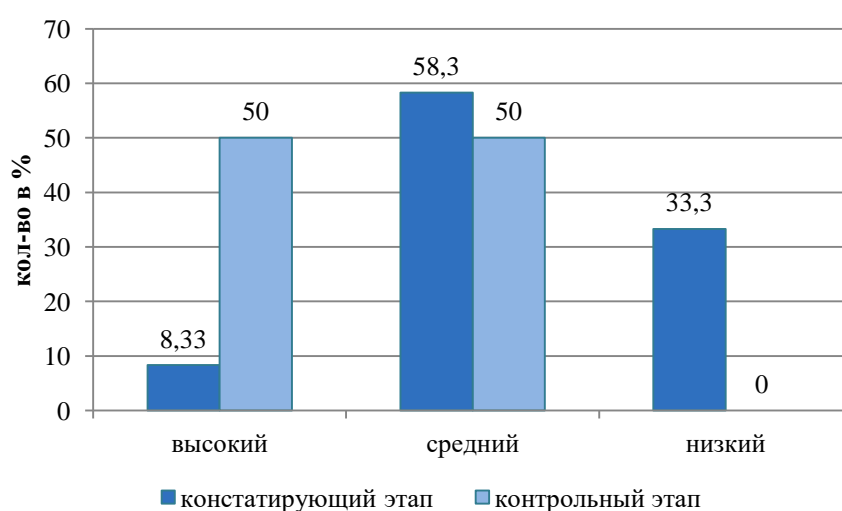


Рисунок 14. Динамика компетентности педагогов ДОУ по критерию «Умения»

Качественный анализ умений педагогов в руководящей деятельности (рисунок 15) позволяет сделать следующие выводы.



Рисунок 15. Средние показатели уровня профессиональной компетентности педагогов ДОУ по разделу «Умения» (контрольный этап)

Как видно из рисунка 15, наибольшие затруднения педагоги испытывают при анализе деятельности образовательного учреждения, выявлении наиболее значимых проблем и нахождения эффективных путей их решения; разработке нормативно-организационной документации образовательного учреждения (договоры, уставы, правила, положения, должностные инструкции); разработке программы развития образовательного учреждения – средний показатель по группе 1,17; 1,33 и 1,33 соответственно.

В наибольшей степени обследованные педагоги владеют умениями проводить деловые совещания, беседы, организовывать групповую работу и разрабатывать нормативно-организационную документацию образовательного учреждения (договоры, уставы, правила, положения, должностные инструкции) (1,75 и 1,67 баллов соответственно).

Сравнение с результатами констатирующего этапа исследования (рисунок 16) показывает значительный рост таких умений педагогов, как анализ



деятельности образовательного учреждения, выявление наиболее значимых проблем и нахождение эффективных путей их решения; построение организационной структуры управления образовательным учреждением и разработка программы развития образовательного учреждения. Таким образом, анкетирование педагогов на контрольном этапе исследования показало, что знания и умения, соответствующие компетентности руководителя ДОУ значительно повысились.



Рисунок 16. Динамика умений педагогов ДОУ

Результаты исследования управленческого потенциала педагогов ДОУ представлены в приложении 4. Анализ оценки управленческого потенциала педагогов ДОУ по опроснику «Экспресс-оценка управленческого потенциала руководителя» представлен в таблице 9, рисунках 17, 18.

Таблица 9 – Уровень управленческого потенциала педагогов ДОУ (контрольный этап)

высокий		средний		низкий	
абс.	в %	абс.	в %	абс.	в %
10	83,3	2	16,7	0	0

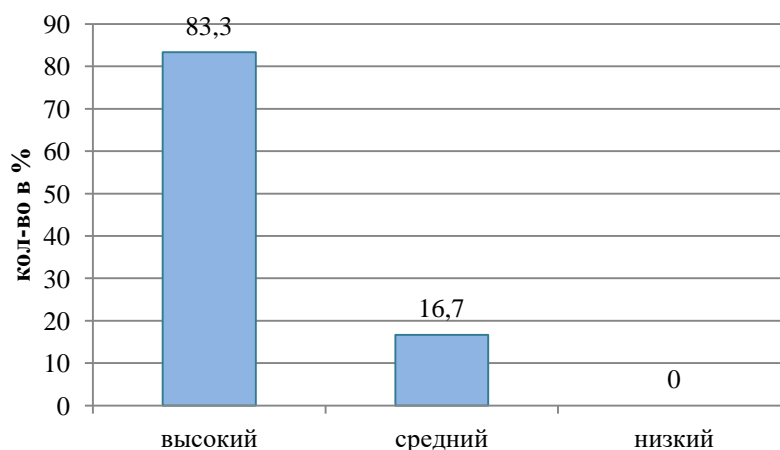


Рисунок 17. Уровень управленческого потенциала педагогов ДОУ (контрольный этап)

Как видно из таблицы 9 высокий уровень управленческого потенциала педагогов ДОУ выявлен у 10 педагогов (83,3 %); средний уровень – 2 педагогов (16,7 %); низкий уровень выявлен не был. Таким образом, у большинства обследованных педагогов выявлен высокий уровень управленческого потенциала.

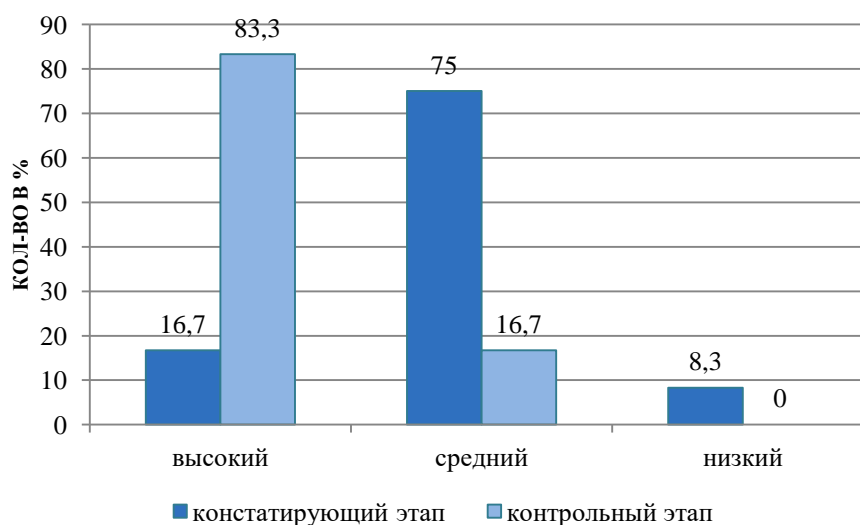


Рисунок 18. Динамика управленческого потенциала педагогов ДОУ

Сравнение с констатирующим этапом исследования (рисунок 18) после проведенной работы показывает значительный рост уровня управленческого потенциала педагогов ДОУ.

Результаты исследования уровня эффективности управленческого потенциала педагогов ДОУ представлен в приложении 4. Анализ стиля руководства педагогов ДОУ по тесту «Эффективный руководитель» представлен в таблице 10, рисунке 19.

Таблица 10 – Уровень эффективности управленческого потенциала

высокий		средний		низкий	
абс.	в %	абс.	в %	абс.	в %
5	41,7	7	58,3	0	0

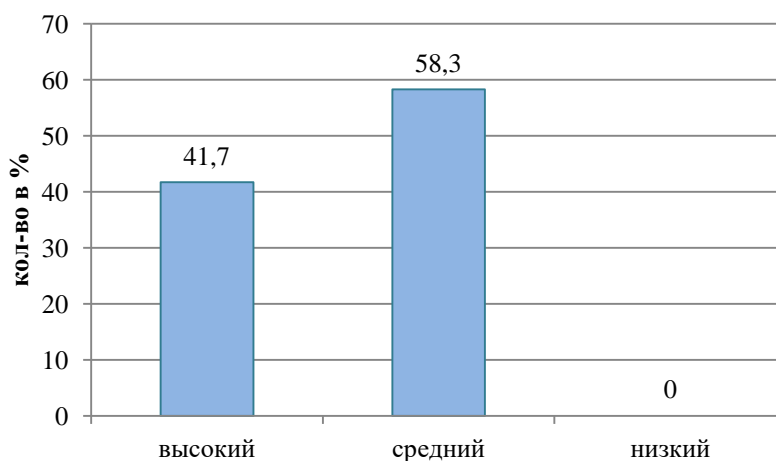


Рисунок 19. Уровень эффективности управленческого потенциала (контрольный этап)

Как видно из таблицы 10 высокий уровень управленческого потенциала выявлен у 5 педагогов (41,7 %); средний уровень – у 7 педагогов (58,3 %); низкий уровень выявлен не был. Таким образом, после проведенной работы у большинства обследованных педагогов выявлен высокий уровень управленческого потенциала.

Сравнение с констатирующим этапом исследования (рисунок 20) показывает значительный рост уровня эффективности управленческого потенциала.

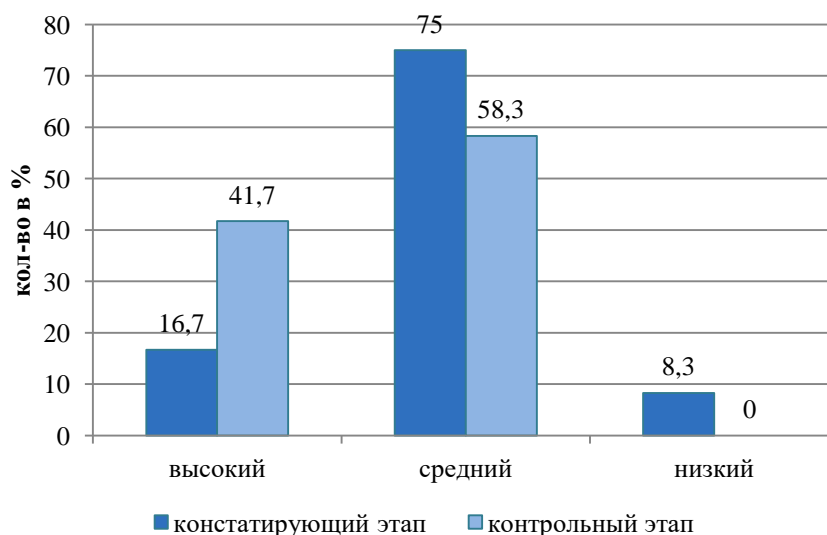


Рисунок 20. Динамика уровня эффективности управленческого потенциала

Результаты исследования эффективности руководства представлены в приложении 18. Анализ эффективности руководства по тесту «Неэффективный руководитель» представлен в таблице 11, рисунке 21.

Таблица 11 – Уровень эффективности руководства (контрольный этап)

высокий		средний		низкий	
абс.	в %	абс.	в %	абс.	в %
3	25,0	8	66,7	1	8,3

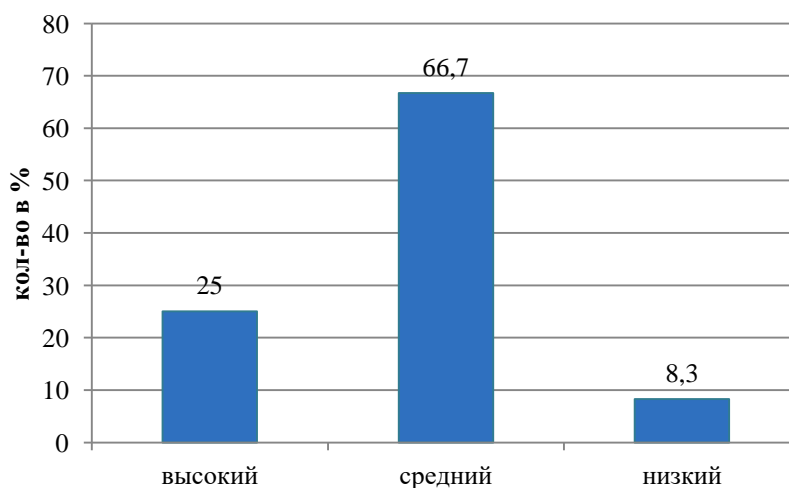


Рисунок 21. Уровень эффективности руководства (контрольный этап)

Как видно из таблицы 11 высокий уровень эффективности руководства выявлен у 3 педагогов (25,0 %); средний уровень – у 8 педагогов (66,7 %); низкий уровень – у 1 педагога (8,3 %).

Таким образом, у большинства опрошенных педагогов выявлена склонность к высокоэффективному руководству.

Сравнение с результатами констатирующего этапа исследования (рисунок 22) показал значительный рост уровня эффективности руководящего потенциала педагогов ДОУ.

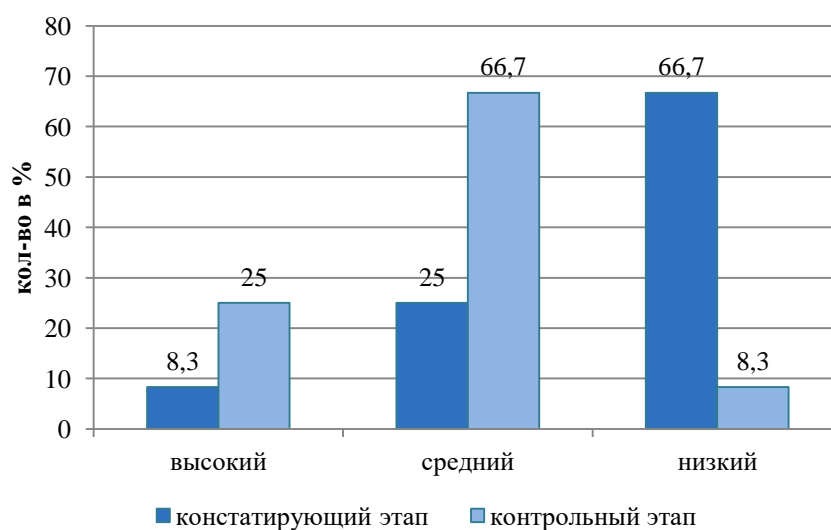


Рисунок 22. Динамика уровня эффективности руководства

Результаты исследования мотивации профессионально-педагогической деятельности педагогов представлены в приложении 4. Анализ результатов исследования мотивации профессионально-педагогической деятельности воспитателей ДОУ представлен в таблице 12, рисунке 23.

Таблица 12 – Мотивация профессионально-педагогической деятельности педагогов (контрольный этап)

Уровень	в %	абс.
Оптимальный	9	75,0
Наихудший	0	0
Промежуточный	3	25,0

Как видно из таблицы 12 оптимальный профиль профессионально-педагогической мотивации воспитателей ДОУ выявлен у 9 педагогов (75,0 %); промежуточный профиль – у 3 педагогов (25,0 %); наихудший профиль выявлен не был.

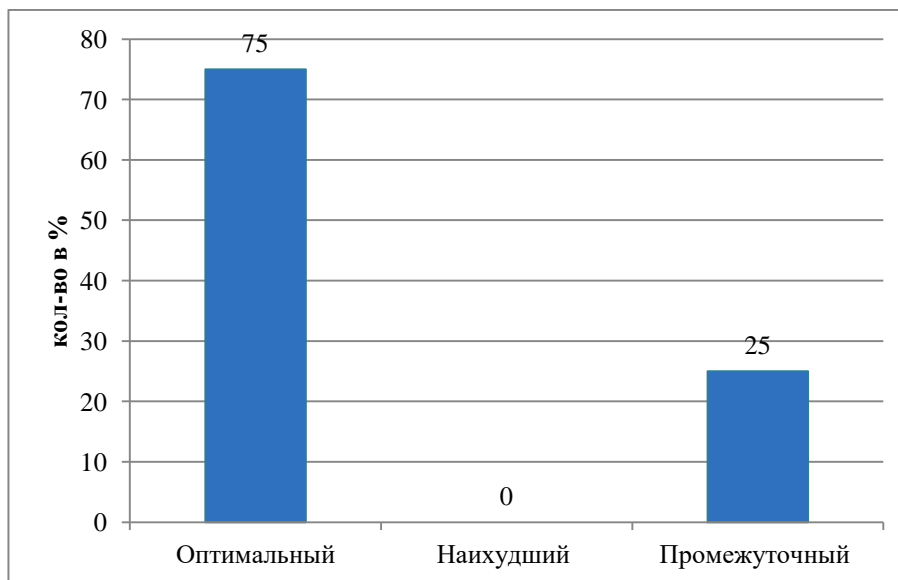


Рисунок 23. Мотивация профессионально-педагогической деятельности педагогов (контрольный этап)

Таким образом, у большинства обследованных педагогов после проведенной работы выявлен оптимальный профиль профессионально-педагогической деятельности.

В целом, контрольный этап исследования позволяет сделать следующие выводы:

- после проведенной работы у педагогов ДОУ выявлен значительный рост профессиональной компетенции педагогов ДОУ по компонентам «Знания» и «Умения» для работы руководителем ДОУ;
- наблюдается значительный рост уровня управленческого потенциала педагогов ДОУ;
- у большинства педагогов выявлен оптимальный профиль профессионально-педагогической деятельности.

Следовательно, гипотеза исследования подтвердилась.

## **Заключение**

Профессиональный стандарт руководителя определяет и закрепляет функциональные обязанности руководителя образовательного учреждения. Он является инструментом создания определенных организационных условий, в рамках которых происходит управление образовательной организацией и ведет к росту уровня требований к уровню общекультурной, образовательной, социальной и профессиональной компетентности руководителей образовательных организаций.

Ключевой фигурой в обеспечении качества дошкольного образования является руководитель образовательной организации, от профессионализма которого во многом зависит потенциал дошкольного учреждения. Следовательно, повышение уровня профессиональной компетентности будущего руководителя ДООУ - это одна из важных составляющих потенциала для развития образовательной организации.

Профессиональная компетентность будущего руководителя ДООУ – это сложная системная характеристика личности и деятельности, которая формируется в процессе профессиональной подготовки и реализуется на практике через систему профессиональных компетенций, в которые входят: общая профессиональная компетентность, которая позволяет решать внутренние и внешние проблемы ДООУ, определять прогнозируемые результаты, осуществлять их оценку, четко организовывать образовательный процесс, определять причины, препятствующие успешной деятельности образовательного учреждения, принимать решения по их устранению; специальная компетентность - готовность будущих руководителей ДООУ к решению актуальных задач управления на основе освоения современных управленческих технологий и на основе глубокого исследовательского подхода к профессионально-управленческой деятельности; наличие высокой общей, профессиональной и инновационной культуры, позволяющей адаптироваться к новым требованиям и новым условиям управления.

Педагогическими условиями, способствующими формированию компетентности будущего руководителя ДОУ могут быть следующие: сотрудничество преподавателей и будущих руководителей ДОУ в процессе формирования их профессиональной компетентности на основе организации непрерывного образования и самообразования будущих руководителей ДОУ; ориентации содержания обучения будущих руководителей ДОУ в направлениях, отвечающих на запросы реалий дошкольного образования; организация взаимодействия дошкольного образовательного учреждения и высшей школы в научном и образовательно-практическом направлении для развития компетентности будущих руководителей ДОУ; совершенствование программы подготовки и повышения квалификации при подготовке будущих руководителей ДОУ.

Эффективность процесса формирования профессиональной компетентности будущих руководителей ДОУ может быть увеличена, если в процессе подготовки моделировать реальные практические трудности с помощью активного внедрения в образовательный процесс таких форм подачи материала, как кейс-технологии, практические тренинги и т.п.; вовлекать будущих руководителей ДОУ в группы научных школ, творческих коллективов, ученый резерв; поощрять навыки самостоятельного ведения научно-исследовательских работ, участие в конкурсах и олимпиадах, развитие инициативы.

В ходе теоретического изучения проблемы мы научились анализировать результаты научных исследований, применять их при решении конкретных научно-исследовательских задач в сфере науки и образования, самостоятельно осуществлять научное исследование.

Практическое исследование управления формированием будущего руководителя дошкольного образовательного учреждения проводили в три этапа. На первом этапе провели исследование состояния управленческого потенциала педагогов ДОУ, в результате чего научились исследовать и оценивать управленческий процесс использованием инновационных



технологий менеджмента, соответствующих общим и специфическим закономерностям развития управляемой системы. На втором этапе разработали и апробировали психолого-педагогические и методические условия по управлению подготовкой будущего руководителя ДООУ, что сформировало готовность использовать индивидуальные креативные способности для самостоятельного решения исследовательских задач, готовность к осуществлению педагогического проектирования образовательных программ и индивидуальных образовательных маршрутов. На третьем этапе провели повторную диагностику и анализ полученных результатов.

Констатирующий этап исследования показал, что педагоги, которые хотят стать руководителями ДООУ в недостаточной степени владеют знаниями и умениями, соответствующими компетентности руководителя ДООУ. Они обладают недостаточными знаниями в области экономики образования и принципов анализа и построения образовательных систем и методов планирования их деятельности. Особые затруднения они испытывают при выявлении наиболее значимых проблем и нахождения эффективных путей их решения и разработке нормативно-организационной документации образовательного учреждения; недостаточный уровень управленческого потенциала.

Для проверки гипотезы нами разработана система управления подготовкой будущего руководителя ДООУ, которая включала ряд последовательных этапов: диагностику и самоанализ, которые позволили оценить соответствия педагога требованиям Профстандарта, выявить потенциал, определить цели; создание индивидуального образовательного маршрута и его реализацию.

Контрольный этап исследования показал, что после проведенной работы у педагогов ДООУ выявлен значительный рост профессиональной компетенции педагогов ДООУ по компонентам «Знания» и «Умения» для работы руководителем ДООУ и произошел значительный рост уровня управленческого потенциала.

## Библиографический список

1. Абашина, В.В. К вопросу о качестве дошкольного образования в условиях его модернизации [Электронный ресурс]/ В.В. Абашина // Вестник Сургутского государственного педагогического университета. - 2017. - №1 (46). - Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-kachestve-doshkolnogo-obrazovaniya-v-usloviyah-ego-modernizatsii>.
2. Абрамян, А.А. Возможности исследования развития профессионально-личностного потенциала руководителя ДОУ [Электронный ресурс] / А.А. Абрамян // Народное образование. Педагогика. - 2014. - Режим доступа: URL: <http://cyberleninka.ru/>.
3. Айварова, Н.Г. Социально-психологические компетенции педагога и менеджера образования в условиях реализации профессионального стандарта педагога / Н.Г. Айварова // Вестник Югорского государственного университета. – 2017. - Выпуск 1 (44). - С. 9 – 18.
4. Аскарлова, Л.П. Модель развития инновационной культуры руководителя дошкольного образовательного учреждения [Электронный ресурс] / Л.П. Аскарлова // Концепт. - 2015. - Спецвыпуск № 08. - Режим доступа: URL: <http://e-koncept.ru/2015/75131.htm>.
5. Бадахова, И.Т. Формирование профессионально-значимых качеств у будущих управленцев в процессе профессиональной подготовки / И.Т. Бадахова // Современный ученый. – 2017. - № 7. – С. 81 – 84.
6. Белая, К.Ю. 200 ответов на вопросы заведующей детским садом / К.Ю. Белая. – М.: АСТ, 2006. – 68 с.
7. Белоусова, С.А. Партнерство высшей школы и образовательной практики в развитии менеджмента в образовании / С.А. Белоусова // Современная высшая школа: инновационный аспект. - 2012. - № 3. - С. 27 - 32.
8. Беспалько, В.П. Мониторинг качества обучения – средство управления образованием / В.П. Беспалько // Мир образования. - 1996. - № 2. - С. 31–36.

9. Большой иллюстрированный словарь иностранных слов. – М.: Русские словари, АСТ, Астрель, 2007. – 957 с.- ISBN: 5-98010-025-3.

10. Большой толковый словарь русского языка: [БТС : А-Я] / Рос.акад. наук, Ин-т лингвист. исслед.; гл. ред. С. А. Кузнецов. - СПб.: Норинт, 2004. - 1534 с. - ISBN 5-7711-0015-3.

11. Бондаренко, А.К. Заведующий дошкольным учреждением / А.К. Бондаренко, Л.В. Поздняк, В.И. Шкатулла. – М.: «Просвещение», 1984. – 223 с.

12. Боровикова, Т.В. Развитие профессиональной компетенции руководителей образовательных учреждений в системе муниципального управления образованием / Т.В. Боровикова // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. - 2010. - С. 20-27.

13. Васильев, Ю.К. Педагогическое управление в школе: методология, теория, практика / Ю.К. Васильев. - М.: Педагогика. - 1990. - 144 с.

14. Воробьева, Е.П. Становление профессионально-значимых качеств личности будущих руководителей ДООУ в процессе магистерской подготовки / Е.П. Воробьева, Н.В. Горбунова // Проблемы современного педагогического образования . – 2015. - № 46 (3). – С. 35 – 40.

15. Гавриленко, Л.С. Подготовка будущих педагогов к инновационной деятельности: компетентностный подход [Электронный ресурс] / Л.С. Гавриленко // Международный информационно-аналитический журнал «CredeExperto: транспорт, общество, образование, язык». 2015. - № 1 (03). - Режим доступа: <http://ce.if-mstuca.ru>.

16. Гордиенко, Т.П. Педагогические аспекты формирования профессиональной компетентности будущего руководителя ДООУ / Т.П. Гордиенко, Т.Л. Удод // Вестник магистратуры. - 2017. - № 9 (72). – С. 43 – 45.

17. Горина, Т.Е. Роль руководителя в совершенствовании профессионализма педагогических кадров ДООУ [Электронный ресурс] / Т.Е. Горина // Сборник материалов Ежегодной международной научно-практической конференции «Воспитание и обучение детей младшего возраста».

- 2012. - №1. - Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-rukovoditelya-v-sovershenstvovanii-professionalizma-pedagogicheskikh-kadrov-dou>.

18. Горюнова, Т.М. Развитие управленческой культуры будущего педагога дошкольного образования: дис. ... канд. пед. наук / Т. М. Горюнова. – Нижний Новгород, 2002. – 218 с.

19. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013 - 2020 годы, утверждена распоряжением Правительства РФ от 15.05.2013 № 792 / [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.rg.ru/2014/04/24/obrazovanie-site-dok.html>.

20. Дахин, А.Н. Профессиональная компетентность и профессионализм педагога: психологический подход / А.Н. Дахин // Научно-публицистический альманах. - Новокузнецк. - 2005 (вып. 8).

21. Дик, Н.Ф. Настольная книга руководителя дошкольного образовательного учреждения: с учетом Федер. закона N 122-ФЗ от 22 авг. 2004 г. / Н. Ф. Дик, Н. Б. Иванова. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2005. - 379 с. ; 21 см. - (Сердце отдаю детям). - Библиогр.: с. 370-372. - 4000 экз. - ISBN 5-222-06266-X (в пер.)

22. Долгова, В.И. Инвариантность профессионально важных качеств: Монография/ В.И. Долгова, В.К. Шаяхметова – Челябинск: ООО «Издательство РЕКПОЛ», 2009. - 314 с. - ил., табл. ISBN 978-5-87039-300-1.

23. Дрыганова, Л.В. Нормативно-правовое обеспечение деятельности руководителя дошкольной образовательной организации [Электронный ресурс] / Л.В. Дрыганова // Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Наука и социум». - 2017. - № 3. - Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/normativno-pravovoe-obespechenie-deyatelnosti-rukovoditelya-doshkolnoy-obrazovatelnoy-organizatsii>.

24. Ерофеева, Т. Образовательная работа дошкольных учреждений в условиях полипрограммности и вариативности / Т. Ерофеева // Дошкольное воспитание. – 2000. – № 7. – С. 78–81.

25. Ершова, Е.В. Формирование управленческой культуры руководителя дошкольной образовательной организации / Е.В. Ершова // Челябинский гуманитарий. – 2015. - № 3 (32). – С. 56 – 62.

26. Ибраимова, С.Р. Содержание и структура понятия профессиональная компетентность будущего руководителя ДОУ / С.Р. Ибраимова // Стратегии и тренды развития науки в современных условиях. – 2015. – № 1. – С. 32 – 34.

27. Каменная, Н.Н. Компетентность педагога как важное условие его профессиональной деятельности: монография / Н.Н. Каменная. - Севастополь: Рибзст, 2006. - 24 с.

28. Кабаченко, Т.С. Психология управления: учебное пособие / Т.С. Кабаченко. - М.: Педагогическое общество России, 2003. - 66 с. - ISBN 5-93134-066-1

29. Кириллов, А Г. Методическая система формирования управленческих компетенций [Электронный ресурс] / А.Г. Кириллов, В.М. Гордиевских // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». - 2015. - Том 7. - № 4 - Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/105PVN415.pdf>

30. Кодин, В.Н. Лидерские качества и Билль о правах личности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru>.

31. Коджаспирова, Г.М. Культура профессионального самообразования педагога Текст.: пособие / под.ред. Ю.М. Забродина/Г.М. Коджаспирова.- М.: Б.И., 1994.-342 с.

32. Козлов, О.А. Подготовка руководителя образовательной организации к применению информационных и коммуникационных технологий в профессиональной деятельности в аспекте требований профессионального стандарта / О.А. Козлов //Управление образованием: теория и практика. - 2016. - № 3 (23). – С. 53 – 59.

33. Конаржевский, Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю.А. Конаржевский. - М.: Педагогический поиск, 2000. - 224 с. - ISBN 5-901030-23-0.

34. Крулехт, М.В. Экспертные оценки в образовании / М.В. Крулехт, И.В. Тельнюк. – М.: Академия, 2002. – 112 с.

35. Крутой, К.Л. Мониторинг как современное средство управления качеством образования в дошкольном учреждении: монография / К.Л. Крутой. – М.: Липс. ЛТД, 2012. – 172 с.- ISBN 5-222-03161-5.

36. Кузьмин, С.В. Эволюция взглядов на качество дошкольного образования [Электронный ресурс] / С.В. Кузьмин // Детский сад будущего: оценка качества в соответствии с ФГОС дошкольного образования: сб. науч. ст. по матер. Межд. науч.-практ. конф. к 150-летию открытия первого детского сада в России / под ред. И.В. Муштавинской [и др.]. – СПб.: Санкт-Петербургская академия постдипломного педагогического образования. – 2014. – Режим доступа: <http://оиуу.рф/upload>.

37. Культурология: Учеб.пособие для студентов высш. учеб. заведений. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. – 576 с. - ISBN 5-222-02761-9.

38. Любина, О.Н. Современные подходы к определению инновационной культуры общества / О.Н. Любина // Информационный гуманитарный портал «Знание. Понимание. Умение». - 2014. - URL: <http://www.zpu-journal.ru>.

39. Маркова А.К. Психология профессионализма / А.К. Маркова. – М.: Знание, 1996. – 308 с. - ISBN: 5-87633-016-7.

40. Мартыненко, А.Н. Профессиональный стандарт педагога как инструмент повышения качества образования: современные подходы в РФ / А.Н. Мартыненко, Н.А. Еськова // Электронный журнал «Наука и практика регионов». – 2017. - №2 (7). – С. 52 – 54.

41. Митрофанова, В.В. Профессиональные стандарты в вопросах и ответах / В.В. Митрофанова // Секретарь-референт. – 2015. - № 4.

42. Неустроев, С.С. Психологические условия поддержки профессионального развития руководителей образовательной организации при внедрении профессионального стандарта / С.С. Неустроев, О.В. Нестерова // Управление образованием: теория и практика. – 2016. - № 4 (24). – С. 71 – 84.

43. Новикова, У.М. Информационные технологии как управленческий ресурс в деятельности руководителя дошкольного образовательного учреждения / У.М. Новикова // Вектор науки ТГУ. - 2013. - № 4. – С. 258 – 260.

44. Палеха, Ю. Ключи к успеху или организационная и управленческая культуры: учеб.пособие / Ю. Палеха. – 2-е изд., дополненное. – М.: Изд-во Европ.ун-та, 2012. – 337 с.- ISBN 5-2542-02741-3.

45. Полякова, В.А. Модель подготовки педагогических и управленческих кадров в области использования средств информационных и коммуникационных технологий для системы высшего профессионального образования / В.А. Полякова, О.А. Козлов // Педагогическая информатика. - 2015. - № 2. - С. 44-58.

46. Постановление Правительства РФ от 13.06.2014 № 544 «Об утверждении Правил проведения аттестации кандидатов на должность руководителя и руководителя образовательной организации высшего образования, функции и полномочия учредителя от имени Российской Федерации в отношении которой осуществляет Правительство Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. - 2014. - №25, ст. 3313.

47. Постановление Правительства РФ от 8 августа 2013 г. № 678 «Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций» // Собрание законодательства РФ. - 2013. - №33, ст. 4381.

48. Поташник, М.М. Управление современной школой (в вопросах и ответах) / М.М. Поташник, А.М. Моисеев. - М.: Новая школа, 2010. - 352 с. - ISBN 5-7301-0299-2.

49. Потемкина, Т.В. К проблеме разработки системы поддержки профессионального развития руководителей образовательных организаций / Т.В. Потемкина, Н.Б. Саханский // [Электронный ресурс]: сетевое издание: Управление образованием: теория и практика. – Электр.данные. – Москва, 2016 г. № 21 (март 2016г., выпуск 21), с. 64-70. – Режим доступа URL:

[<http://iuorao.ru/2016-%E2%84%96-1-%D0%BC%D0%B0%D1%80%D1%82-2016-%D0%B3-%D0%B2%D1%8B%D0%BF%D1%83%D1%81%D0%BA-21/>].

50. Приказ Минздравсоцразвития России от 26.08.2010 № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования» [Электронный ресурс] // – Режим доступа: URL: <http://base.garant.ru/71010818>.

51. Приказ Минобрнауки России от 16 марта 2015 года №240 «Об утверждении Порядка и сроков проведения аттестации кандидатов на должность руководителя и руководителя образовательной организации, находящейся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://base.garant.ru/71010818>.

52. Приказ Минздравсоцразвития России от 11.01.2011 № 1н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования» // – Режим доступа: URL: <http://base.garant.ru/71010818>.

53. Приказ от 17 октября 2013 г. №1155 об утверждении Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://минобрнауки.рф/документы/6261>.

54. Проект Профессионального стандарта руководителя образовательной организации [Электронный ресурс] // ФГБНУ «ИУО РАО»: [сайт]. - Режим доступа: URL: <http://iuorao.ru/wp-content/uploads/2016/06.pdf>.

55. Профессиональный стандарт «Педагог» (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель). Утвержден Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18



октября 2013 г. № 544н [Электронный ресурс] // ГАРАНТ.РУ. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70435556/>.

56. Психология и этика делового общения: учеб. для вузов / Под ред. В. Н. Лавриненко. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 218 с. - ISBN 5-238-00384-6.

57. Пудинова, А.С. Инновационная деятельность в дошкольных образовательных учреждениях / А.С. Пудинова, Н.А. Шепилова // Международный журнал экспериментального образования. - 2014. - № 7 - 2. - С. 34 - 35.

58. Сабина, Н.Н. Инновационная культура педагога дополнительного образования – структурный компонент общей педагогической культуры / Н. Н. Сабина // Вестник ТОГИРРО. - 2013. - № 1. - С. 149 - 151.

59. Самединова, Э.Ф. Педагогические условия формирования коммуникативно-управленческой компетенции будущего руководителя ДОУ / Э.Ф. Самединова, Э.Э. Абибуллаева // Январские педагогические чтения. – 2017. - 3 (15). - С. 47 – 53.

60. Селиверстова, И.А. К вопросу о подготовке студентов к управлению организационными ресурсами в дошкольном образовательном учреждении / И. А. Селиверстова // Вестник академии энциклопедических наук. – 2015. - № 3 (20). – С. 55 – 59.

61. Сенько, Ю.В. Гуманитарные основы педагогического образования / Ю.В. Сенько. – М.: Академия, 2000. – 240 с.- ISBN 5-7695-0601-6.

62. Слостенин, В.А. Педагогика: учеб.пособие для студентов / В.А. Слостенин. – М.: Новая школа, 2013. – 512 с. - ISBN 5-88527-171-2.

63. Суетина, Е.В. Организация современного менеджмента в дошкольном образовательном учреждении в свете освоения федеральных государственных образовательных стандартов / Е.В. Суетина // Академический вестник. - 2014. - № 2 (28). - С. 367 - 373.

64. Сутковая, Н.В. Феномен профессионально-управленческой компетентности руководителя ДОУ: категориальный анализ / Н.В. Сутковая // Научно-теоретический журнал. – 2015. - Выпуск 3 (24). – С. 84 – 89.

65. Сухова, О.В. Управление современной дошкольной образовательной организацией, имеющей статус автономного учреждения // Дошкольное и начальное общее образование: основные тенденции и перспективы развития в контексте современных требований / О.В. Сухова // Сборник материалов всероссийской заочной научно-практической конференции. - Бузулук: АНО ДПО «УЦПК «Лидер», 2015. - С. 158-162.

66. Сухова, О.В. Профессиональная компетентность руководителя дошкольной образовательной организации и условия ее формирования / О.В. Сухова // Перспективы развития науки и образования. – Москва, 2015. С. 7-12.

67. Сухова, О.В. Процесс формирования компетентности руководителя детского сада / О.В. Сухова // О некоторых вопросах и проблемах психологии и педагогики. - Красноярск. - 2015. - С. 119-121.

68. Сухова, О.В. Сущность и структура профессиональной компетентности руководителя дошкольной образовательной организации / О.В. Сухова // Казанский педагогический журнал. - Казань. - 2015. - С. 47-51.

69. Таланчук, Н.М. Системно-функциональная теория управления воспитательном процессе / Н.М. Таланчук // Воспитание – синергетическая система ориентированного человековедения: базисная концепция воспитательного процесса в школе. – Казань: Дом печати, 1998. – 381 с.

70. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015) // Российская газета. – 2001. – № 256.

71. Управление развитием школы / Под ред. М.М. Поташника, В.С. Лазарева. М.: Новая школа, 2009. - 464 с.

72. Фалюшина, Л.И. Управление дошкольного образовательного учреждением: современ.аспект / Л. И. Фалюшина. – М.: Пед. об-во России, 2012. – 80 с. - ISBN 978-5-9906690-3-1.

73. Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ (ред. от 02.03.2016 г.) «Об образовании в Российской Федерации» // Российская газета. – 2012. – № 303. Дата обращения: 10.01.2018.

74. Федорчук, Ю.М. Организационные формы и технологии осуществления поддержки профессионального развития руководителей образовательных организаций / Ю.М. Федорчук, Ю.В. Полянинова, Ю.А. Чекулаева // Человек и образование. - 2017. - № 1 (50). – С. 30 - 34.

75. Фокин, Н.И. Содержание повышения квалификации управленческих кадров образовательных организаций в современных условиях / Н.И. Фокин // Историческая и социально-образовательная мысль. - 2017. - Том 9. - №3/1. - С. 163 – 167.

76. Чечель, И.Д. Посттехнократическая модель дополнительного профессионального образования (на примере ДПО руководителей общеобразовательных организаций) / И.Д. Чечель // Непрерывное образование: XXI век. - 2015. - Выпуск 4 (12). - С. 1 – 17.

77. Чечель, И.Д. Профессиональное развитие руководителей образовательного учреждения / И.Д. Чечель // Управление образованием: теория и практика. - 2013. - № 1 (9). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnoe-razvitiye-rukovoditeley-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya>. Дата обращения: 18.07.2018.

78. Чечель, И.Д. Современные подходы реализации непрерывного профессионального развития руководителей образовательных организаций / И.Д. Чечель // Отечественная и зарубежная педагогика. - 2015. - №3. - С.32-40.

79. Чумичева, Р. М. Управление качеством дошкольного образования / Р. М. Чумичева. – Ростов-на-Дону: РГПУ, 2009. – 342 с.

80. Шамова, Т.И. Управление образовательными системами: Учеб.пособие для студентов вузов / Т.И. Шамова, П.И. Третьяков, Н.П. Капустин; под ред. Т. И.Шамовой. М.: ВЛАДОС, 2001. - 319 с. - ISBN 5-691-00476-X.

81. Шишов, С.Е. Компетентностный подход к образованию: прихоть или необходимость? / С.Е. Шишов, И.Г. Агапов // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2012. – № 2. – с. 58-62.

82. Шишов, С. Е. Мониторинг качества образования в школе [Электронный ресурс] / С.Е. Шишов, В.А. Кальней. – М.: Российское педагогическое агентство, 1998. – 354 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=417646>.

83. Шумилова, Е.А. Организационно-педагогические условия формирования социально-коммуникативной компетентности будущих педагогов / Е.А. Шумилова // Современная высшая школа: инновационный аспект. - 2014. - № 1. - С.21 - 27.

84. Яковлев, Е.В. Супервизия как педагогический феномен / Е.В. Яковлев, Н.О. Яковлева // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. – 2015. – № 10.

**Анкеты и опросники**

**Анкета «Показатели оценки уровня профессиональной компетентности заведующего ДОУ»**

Показатели для оценки уровня профессиональной компетентности	знаю, владею	частично	не знаю, не владею
<b>Знаю:</b>			
- стратегия развития образования в РФ, принципы образовательной политики;			
- цели, содержание, формы, методы обучения и воспитания, современные концепции и технологии дошкольного образования;			
- виды дошкольных образовательных учреждений, их место и роль в системе непрерывного образования, требования к результатам их деятельности;			
- основы экономики образования;			
- нормативно-правовые основы функционирования и развития системы образования;			
- теоретические основы управления, ведущие управленческие школы и концепции, особенности управления в сфере дошкольного образования;			
- принципы анализа и построения образовательных систем и методы планирования их деятельности;			
- систему и методы материального стимулирования работников;			
- стили эффективного руководства коллективом;			
- современные методы контроля образовательной, финансово-хозяйственной деятельности и делопроизводства в учреждении;			
- требования к ведению делопроизводства в дошкольном образовательном учреждении.			
<b>Умею:</b>			
- анализировать деятельность образовательного учреждения, выявлять наиболее значимые проблемы и находить эффективные пути их решения;			
- разрабатывать нормативно-организационную документацию образовательного учреждения (договоры, уставы, правила, положения, должностные инструкции);			
- разрабатывать программы развития образовательного учреждения;			
- строить организационную структуру управления образовательным учреждением;			
- планировать и организовывать контроль деятельности учреждения;			
- мотивировать исполнителей на достижение высоких результатов в трудовой деятельности и повышении квалификации;			
- предупреждать и разрешать конфликты в коллективе;			
- проводить деловые совещания, беседы, организовывать групповую работу.			

## Опросник

### «Экспресс-оценка управленческого потенциала руководителя»

Инструкция. На предложенные 14 вопросов следует давать ответы в форме «да» (+) и «нет» (-). Для этого в бланке ответов рядом с номером утверждения проставьте один из указанных ответов.

1. Охотно ли вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?
2. Трудно ли вам отказаться от тех приемов управления, которыми вы пользовались, работая на более низкой должности?
3. Долго ли вы оказывали предпочтение ранее возглавляемому вами подразделению, уйдя на повышение?
4. Стремитесь ли к выработке универсального стиля управления, подходящего для большинства ситуаций?
5. Умеете ли вы относительно безошибочно дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировать их как сильных, средних или слабых руководителей?
6. Легко ли вам выйти за рамки личных сомнений или антипатий в кадровых назначениях?
7. Считаете ли вы, что универсального стиля управления не существует и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?
8. Считаете ли вы, что вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?
9. Хочется ли вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом вами подразделении?
10. Часто ли оказывается верным ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?
11. Часто ли вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами?

12. Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы вам не хватает времени?

13. Считаете ли вы, что если бы имели возможность чаще бывать на объектах, то эффективность вашего руководства значительно повысилась бы?

14. Предоставляете ли вы подчиненным, которое являются более сильными руководителями, значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?

Ключ:

№	Да	Нет	№	Да	Нет
1	1	0	8	0	2
2	0	1	9	1	0
3	0	1	10	1	0
4	0	2	11	0	2
5	2	0	12	0	1
6	1	0	13	0	2
7	1	0	14	2	0

## Тест «Эффективный руководитель»

Инструкция: уважаемые педагоги, ответьте «да» или «нет», долго не размышляя, на следующие вопросы.

1. Стремитесь ли вы к использованию в работе новейших достижений в области профессиональной деятельности?
2. Ориентированы ли вы на сотрудничество с другими людьми?
3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?
4. Поясняете ли причины, заставившие вас принять то или иное решение?
5. Доверяют ли вам подчиненные?
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и т. д.?
7. Поощряете ли сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения или высказывать замечания?
8. Помните ли имена всех деловых партнеров, с которыми общаетесь?
9. Предоставляете ли свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?
10. Контролируете ли ход выполнения задания?
11. Вы помогаете подчиненным, только когда они об этом просят?
12. Выражаете ли благодарность подчиненному за хорошо выполненную работу?
13. Стремитесь ли в людях найти лучшие качества?
14. Знаете ли, как можно эффективно использовать возможности каждого подчиненного?
15. Знаете ли устремления и интересы подчиненных?
16. Умеете ли быть внимательным слушателем?
17. Благодарите ли сотрудника в присутствии его партнеров по работе?
18. Делаете ли своим подчиненным критические замечания наедине?
19. Отмечаете ли хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководству?
20. Стремитесь ли дать сотрудникам всю информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?
21. Поясняете ли сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями организации?
22. Оставляете ли время себе и подчиненным для планирования работы?
23. Есть ли у вас план самосовершенствования, по крайней мере, на год вперед?



24. Существует ли в вашей организации план повышения квалификации персонала в соответствии с требованиями времени?
25. Регулярно ли вы читаете специальную литературу по своей специальности?
26. Имеете ли достаточную библиотеку по специальности?
27. Заботитесь ли о состоянии своего здоровья и работоспособности?
28. Любите ли выполнять сложную, но интересную работу?
29. Эффективно ли проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?
30. Доверяете ли своим подчиненным?
31. Занимаетесь ли с готовностью проблемами, жалобами своих подчиненных?
32. Знаете ли, какие качества работника должны быть в центре внимания на работе?
33. Держите ли определенную дистанцию со своими подчиненными?
34. Относитесь ли к сотрудникам с пониманием и должным уважением?
35. Вы уверены в себе?
36. Хорошо ли знаете свои сильные и слабые стороны?
37. Часто ли применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?
38. Регулярно ли повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?
39. Достаточно ли гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?
40. Готовы ли изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

## Тест «Неэффективный руководитель»

Инструкция: ответьте «да» или «нет», долго не размышляя, на следующие вопросы.

1. Вы постоянно сталкиваетесь с непредвиденными трудностями?
2. Стараетесь все делать сами, так как компетентнее других сотрудников?
3. Основная часть рабочего времени уходит на детали и второстепенные вопросы?
4. Приходится ли делать много дел одновременно?
5. Вам приходится работать по 10 - 14 часов в сутки?
6. Ваш стол постоянно завален бумагами без приоритета их важности?
7. Дома часто приходится заниматься производственными проблемами?
8. Предпочитаете отложить решение вопроса, чтобы вернуться к нему, когда возникнут соответствующие условия?
9. Стараетесь принять наилучшее решение, не всегда заботясь о его реалистичности?
10. Стремитесь к тому, чтобы ваш авторитет не пострадал ни при каких обстоятельствах?
11. Приходится ли идти на постоянные уступки и компромиссы?
12. В случае неуспеха дела обычно ищете, кто из ваших подчиненных виноват?
13. Чувствуете ли себя средством в руках окружающих вас людей?
14. Действуете по привычной схеме в различных деловых ситуациях?
15. Считаете ли, что полная информированность подчиненных о ходе дел в организации снижает эффективность их работы?
16. Предпочитаете ли в экстремальных ситуациях не брать на себя персональную ответственность, а принять коллективное решение?
17. Считаете ли, что подчиненные не должны обсуждать решения руководства?
18. Считаете ли, что стаж практической работы всегда дает преимущество перед специальным образованием и профессиональными способностями?
19. Стараетесь не рисковать, не «высовываться»?
20. Поскольку работаете в узкой профессиональной области, остальное вас не касается?

«Мотивации профессиональной деятельности»

(К. Замфир в модификации А. Реана)

*Инструкция:*

Прочитайте нижеперечисленные мотивы профессиональной деятельности и дайте оценку их значимости для Вас по пятибалльной шкале.

**Бланк ответов**

	1	2	3	4	5
Мотив	в очень незначительной мере	в незначительной мере	в не большой, но и не малой мере	в большой мере	в очень большой мере
1. Денежный заработок					
2. Стремление к продвижению по службе					
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег					
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей					
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других					
6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы					
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности					

Результаты констатирующего этапа исследования

Показатели оценки уровня профессиональной компетентности педагогов ДОУ по разделу «Знания»

показатели	Кол-во баллов												Средний балл
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
- стратегия развития образования в РФ, принципы образовательной политики;	2	1	1	0	0	0	1	2	2	2	1	1	1,08
- цели, содержание, формы, методы обучения и воспитания, современные концепции и технологии дошкольного образования;	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1,75
- виды дошкольных образовательных учреждений, их место и роль в системе непрерывного образования, требования к результатам их деятельности;	1	1	2	1	2	1	1	1	0	0	1	0	0,92
- основы экономики образования;	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0,25
- нормативно-правовые основы функционирования и развития системы образования;	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0,5
- теоретические основы управления, ведущие управленческие школы и концепции, особенности управления в сфере дошкольного образования;	1	2	1	0	0	0	1	0	1	1	2	1	0,83
- принципы анализа и построения образовательных систем и методы планирования их деятельности;	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0,25
- систему и методы материального стимулирования работников;	1	1	1	2	1	1	1	1	0	1	0	0	0,83
- стили эффективного руководства коллективом;	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	0	1	1,33
- современные методы контроля образовательной, финансово-хозяйственной деятельности и делопроизводства в учреждении;	1	0	0	0	0	1	2	1	1	1	2	1	0,83
- требования к ведению делопроизводства в дошкольном образовательном учреждении.	1	0	1	1	2	1	1	1	1	0	2	1	1,0
Общий балл	13	12	9	7	11	9	10	10	9	8	11	7	

### Показатели оценки уровня профессиональной компетентности педагогов ДОУ по разделу «Умения»

показатели	педагоги												Средний балл
	Кол-во баллов												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
- анализировать деятельность образовательного учреждения, выявлять наиболее значимые проблемы и находить эффективные пути их решения;	2	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0,5
- разрабатывать нормативно-организационную документацию образовательного учреждения (договоры, уставы, правила, положения, должностные инструкции);	2	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0,5
- разрабатывать программы развития образовательного учреждения;	2	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0,58
- строить организационную структуру управления образовательным учреждением;	2	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0,58
- планировать и организовывать контроль деятельности учреждения;	2	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0,83
- мотивировать исполнителей на достижение высоких результатов в трудовой деятельности и повышении квалификации;	2	2	0	0	1	0	2	1	1	1	0	0	0,83
- предупреждать и разрешать конфликты в коллективе;	2	1	0	1	1	1	0	1	2	1	2	2	1,16
- проводить деловые совещания, беседы, организовывать групповую работу.	2	1	1	2	0	1	2	1	2	2	1	1	1,33
Общий балл	16	7	7	7	4	2	6	5	8	7	5	7	

### Уровень управленческого потенциала педагогов ДОУ

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	+	+	-	-	+	-	+	-	+	-	+	+
2	-	-	+	+	+	-	+	-	-	+	+	-
3	+	-	+	-	+	-	-	+	+	+	+	+
4	+	-	-	+	-	-	+	+	-	+	-	-
5	-	+	+	-	+	+	+	-	+	-	+	+
6	-	-	-	-	+	-	+	-	+	-	+	-
7	+	+	-	+	-	+		+	-	+	-	-
8	-	+	+	+	-	-	+	-	+	-	+	+
9	-	-	-	+	-	-	+	-	+	-	+	-
10	+	+	-	-	+	+	+	+	-	+	-	-
11	-	+	+	-	+	-	+	-	-	-	+	+
12	+	-	-	+	-	-	+	-	+	-	+	-
13	-	-	+	-	+	-	+	+	-	+	-	-
14	-	+	-	-	+	-	+	-	+	-	+	+
Кол-во баллов	10	15	5	7	12	15	10	8	12	7	11	11
уровень	с	в	н	с	с	в	с	с	с	с	с	с

### Показатели потенциала стиля руководства

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
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	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+
37	+	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-
38	+	-	-	-	-	-	+	+	+	+	-	+
39	-	+	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-
40	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	-	-
Общее кол-во баллов	21	17	23	14	19	26	33	18	20	11	12	13
уровень	с	с	с	с	с	с	в	с	с	н	н	н

### Показатели эффективности руководства

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	-	+
2	+	-	+	+	-	-	+	-	-	+	-	+
3	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-
4	+	+	-	-	+	+	-	+	+	+	+	-
5	+	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	+
6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-
7	+	-	-	-	+	+	+	+	+	+	-	+
8	+	-	+	-	-	+	-	-	-	+	-	-
9	+	-	-	-	-	-	+	-	+	-	-	-
10	+	+	+	-	-	+	+	+	-	+	+	+
11	-	-	-	-	-	-	+	-	+	+	-	-
12	+	-	+	-	-	+	-	+	-	+	-	-
13	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+
14	-	+	+	-	-	-	-	-	+	-	+	+
15	+	-	-	-	+	+	+	+	-	+	-	-
16	-	-	+	+	+	+	-	+	-	+	-	-
17	+	+	-	+	-	+	-	-	+	+	+	+
18	+	-	-	-	-	-	+	-	-	+	-	-
19	-	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+	-
20	+	+	-	-	+	+	-	-	+	-	-	+
Общее кол-во баллов	15	8	6	4	8	12	11	9	10	17	6	9
уровень	в	н	н	н	н	с	с	н	н	в	н	н



### Показатели мотивации педагогов ДОУ

Педагоги по списку Мотивы	Кол-во баллов											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Денежный заработок	3	4	3	4	3	2	3	3	3	5	3	4
2. Стремление к продвижению по службе	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег	5	3	2	3	2	5	3	2	2	3	2	4
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	4	3	2	3	3	4	3	2	3	2	2	2
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других	5	5	3	4	2	5	3	2	2	3	4	3
6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	4	5	4	5	4	4	3	4	5	5	5	4
ВМ	4,0	5,0	4,5	5,0	4,0	4,5	3,5	4,0	5,0	5,0	5,0	4,0
ВПМ	4,3	4,7	3,3	4,3	3,0	3,7	3,7	3,3	3,0	4,0	4,0	3,7
ВОМ	4,5	3,0	2,0	3,0	2,5	4,5	3,0	2,0	2,5	2,5	2,0	3,0
оценка комплекса	Н	О	О	О	О	П	П	О	О	О	О	О

**Индивидуальный образовательный маршрут**

<b>Направление деятельности</b>				
<p><b>Повышение квалификации в ОО ДПО:</b> наименование организации, образовательная программа, срок, подтверждающий документ</p>				
<p><b>Деятельность педагога в профессиональном сообществе:</b> Участие в работе/ выступление на районных МО, семинарах, участие в конкурсах профмастерства, ведение персонального мини-сайта</p>				
<p><b>Участие педагога в методической работе ДОУ</b></p>				

### Индивидуальный образовательный маршрут

Направления работы	Действия и мероприятия реализации	сроки	Форма предоставления результата	Отметка о выполнении, результаты
Научно-методическое				
Повышение квалификации в системе непрерывного профессионального образования				
Организационно-практическое				

Результаты контрольного этапа исследования

Показатели оценки уровня профессиональной компетентности педагогов ДОУ по разделу «Знания»

показатели	педагоги												Средний балл
	Кол-во баллов												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
- стратегия развития образования в РФ, принципы образовательной политики;	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,0
- цели, содержание, формы, методы обучения и воспитания, современные концепции и технологии дошкольного образования;	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1,92
- виды дошкольных образовательных учреждений, их место и роль в системе непрерывного образования, требования к результатам их деятельности;	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1,92
- основы экономики образования;	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1,25
- нормативно-правовые основы функционирования и развития системы образования;	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1,42
- теоретические основы управления, ведущие управленческие школы и концепции, особенности управления в сфере дошкольного образования;	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1,75
- принципы анализа и построения образовательных систем и методы планирования их деятельности;	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1,33
- систему и методы материального стимулирования работников;	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1,58
- стили эффективного руководства коллективом;	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1,83
- современные методы контроля образовательной, финансово-хозяйственной деятельности и делопроизводства в учреждении;	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1,58
- требования к ведению делопроизводства в дошкольном образовательном учреждении.	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1,33
Общий балл	20	17	17	18	20	20	19	16	14	20	18	14	

### Показатели оценки уровня профессиональной компетентности педагогов ДОУ по разделу «Умения»

показатели	Кол-во баллов												Средний балл
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
- анализировать деятельность образовательного учреждения, выявлять наиболее значимые проблемы и находить эффективные пути их решения;	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1,17
- разрабатывать нормативно-организационную документацию образовательного учреждения (договоры, уставы, правила, положения, должностные инструкции);	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1,67
- разрабатывать программы развития образовательного учреждения;	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1,33
- строить организационную структуру управления образовательным учреждением;	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1,42
- планировать и организовывать контроль деятельности учреждения;	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1,33
- мотивировать исполнителей на достижение высоких результатов в трудовой деятельности и повышении квалификации;	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1,42
- предупреждать и разрешать конфликты в коллективе;	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1,58
- проводить деловые совещания, беседы, организовывать групповую работу.	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1,75
Общий балл	16	11	13	11	8	9	12	10	14	10	13	13	

## Уровень управленческого потенциала педагогов ДОУ

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	+	-	-	-	+	-	+	+	+	-	-	-
4	+	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-
5	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
6	+	+	-	-	+	-	+	+	+	-	+	-
7	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+
8	-	-	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-
9	+	+	-	-	+	-	+	+	+	-	+	-
10	+	-	+	+	-	+	-	+	+	+	-	+
11	-	-	+	+	-	+	-	-	-	-	-	-
12	+	-	-	-	+	-	+	+	+	-	-	-
13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
14	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-
Кол-во баллов	16	19	15	15	12	15	12	16	16	15	19	15
уровень	В	В	В	В	С	В	С	В	В	В	В	В

## Показатели потенциала стиля руководства

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
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	-	-	-	-	-	-	+	+	+	-	-	-
37	+	+	+	+	+	+	-	-	-	+	+	+
38	+	-	-	-	+	-	+	+	+	-	-	-
39	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+
40	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Общее кол-во баллов	34	23	23	33	34	26	33	33	20	23	27	26
уровень	В	С	С	В	В	С	В	В	С	С	С	С

## Показатели эффективности руководства

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2	+	-	+	-	+	-	+	+	-	+	-	+
3	+	-	+	-	+	-	+	+	-	+	-	+
4	+	+	-	+	-	+	-	+	+	+	+	-
5	+	-	-	-	-	-	-	+	-	+	-	+-
6	-	+	-	-	-	-	-	+	-	+	-	-
7	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
8	+	+	-	+	+	+	-	+	-	+	+	-
9	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	-	+
10	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+
11	+	-	+	-	+	-	+	+	+	+	-	+
12	+	+	-	+	-	+	-	+	-	+	+	-
13	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
14	-	-	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-
15	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+
16	+	+	-	+	-	+	-	+	-	+	+	+
17	+	+	-	+	-	+	-	+	+	+	+	-
18	+	-	+	-	+	-	+	+	-	+	-	+
19	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+
20	+	+	-	+	+	+	-	-	+	-	+	-
Общее кол-во баллов	18	13	11	12	14	12	11	16	10	17	12	13
уровень	В	С	С	С	С	С	С	В	Н	В	С	С



### Показатели мотивации педагогов ДОУ

Педагоги по списку	Кол-во баллов											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Мотивы												
1. Денежный заработок	3	4	3	4	3	2	3	3	3	5	3	4
2. Стремление к продвижению по службе	3	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег	5	3	2	3	2	5	3	2	2	3	2	4
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	4	3	2	3	3	4	3	2	3	2	2	2
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других	5	5	3	4	2	5	3	2	2	3	4	3
6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	4	5	4	5	4	4	3	4	5	5	5	4
ВМ	4,5	5,0	4,5	5,0	4,0	4,5	3,5	4,0	5,0	5,0	5,0	4,0
ВПМ	3,7	4,7	3,3	4,3	3,0	3,7	3,7	3,3	3,0	4,0	4,0	3,7
ВОМ	4,5	3,0	2,0	3,0	2,5	4,5	3,0	2,0	2,5	2,5	2,0	3,0
оценка комплекса	П	О	О	О	О	П	П	О	О	О	О	О