



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГПУ»)
Факультет дошкольного образования
Кафедра теории, методики и менеджмента дошкольного образования

Профессиональное саморазвитие как условие эффективной
деятельности руководителя дошкольного образовательного
учреждения

Выпускная квалификационная работа
Направление 44.04.01 Педагогическое образование
Программа магистратуры «Управление муниципальной системой
дошкольного образования»

Оценка оригинальности ____ %
Работа _____ к защите
« ____ » _____ 20 ____ г.

И.о. зав. кафедрой ТМиМДО
_____ Б.А. Артеменко

Выполнила:
студент группы ЗФ 302 /176-2-1
Баландина Алена Алексеевна

Научный руководитель:
К.п.н., доцент кафедры УДО
И.А. Селиверстова

Челябинск, 2017 г

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА I. Теоретические основы профессионального саморазвития руководителя дошкольного образовательного учреждения.....	9
1.1. Характеристика управленческой деятельности руководителя ДОУ....	9
1.2. Обзор исследований по проблеме саморазвития руководителя ДОУ...	23
1.3. Организационно-педагогические условия профессионального саморазвития руководителя ДОУ.....	34
Выводы по I главе	46
ГЛАВА II. Эмпирическое исследование профессионального саморазвития руководителя дошкольного образовательного учреждения	48
2.1. Изучение эффективности управления дошкольным учреждением.....	48
2.2. Программа профессионального саморазвития руководителя ДОУ.....	57
2.3. Обобщение результатов эмпирического исследования.....	66
Выводы по II главе	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	76
Библиографический список.....	79
Приложение	87

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Современные условия развития общества требуют от системы российского образования инновационного развития образовательных учреждений. В связи с этим возрастает роль руководителя образовательного учреждения, как ключевой фигуры. От управленческой компетентности руководителя, его способности принять и реализовать основные идеи модернизации, перевести учреждение на работу в инновационном развивающем режиме зависит динамика предполагаемых реорганизаций, качественное выполнение социального заказа и, в конечном итоге, имидж образовательного учреждения.

Сегодня руководитель любого образовательного учреждения является и организатором образовательной среды, и психологом, и экономистом, и юристом, и хозяйственником, и методистом, и стратегическим менеджером. Безусловно, не является исключением и руководитель дошкольной организации.

В настоящее время дошкольное образовательное учреждение рассматривается как комплексная социально-педагогическая система. Она имеет свою достаточно ярко выраженную специфику: цели, структуру коллектива как детского, так и сотрудников, виды и содержание информационных и коммуникативных процессов – все это требует изменения в мышлении и стиле деятельности ее руководителя.

Дошкольное образование сейчас переживает нелегкие времена. Руководителю современного дошкольного учреждения следует иметь представление о концепциях управления, уметь использовать коммуникативные технологии в управлении, регулировать процесс изменений, предвидеть предстоящие изменения.

Реализация федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования (ФГОС ДО) требует от дошкольных образовательных учреждений (далее ДОУ) изменения их образовательных

функций, повышения социального статуса дошкольного образования, предоставление воспитанникам качественных услуг, обеспечение информационной открытости учреждения [71, п.1.5.]. Это предполагает особую активность руководителя в процессе управления дошкольным образовательным учреждением, наличие его профессиональной компетентности в построении развивающейся образовательной системы, создание комфортных условий для реализации творческих способностей педагогического персонала и воспитанников. Иными словами, руководитель ДООУ должен быть человек с гибким стратегическим мышлением, умеющим создать для всего педагогического персонала, в том числе и для себя, систему повышения профессионально-личностного потенциала.

Подготовке студентов к управленческой деятельности в высших учебных заведениях страны долгое время не уделялось внимание должным образом. Послевузовское образование также было нацелено на повышение квалификации педагогических кадров в сфере их психолого-педагогической подготовки, но не в сфере управления организации в целом и кадрами, в частности. Л.М. Маневцова, Л.В.Поздняк, А.Н. Троян и др. отмечают, что существующий подход к подготовке управленческих кадров для системы образования на сегодня не может обеспечить их обновление.

И хотя в последние годы происходят изменения в данном направлении, это мало что может исправить, так как основной костяк руководителей ДООУ состоит из людей, получивших образование в 80-90 гг. прошлого столетия. В большинстве своем это люди преданные своей профессии, в первую очередь проявляющие заботу о создании условий направленных на оздоровительно-воспитательную работу. Однако, в условиях преобразования современной управленческой парадигмы этого недостаточно.

Проблеме управления организациями, учреждениями, в том числе общеобразовательными системами уделяли многие исследователи (В.В.Кондратьев, М.Х. Мескон, М.М. Поташник, Г.Н. Сериков, Е. И. Рогов, Ю.А. Конаржевский, Т.И. Шамова и др). Так, в своих исследованиях

Л.А. Савинков, М.В. Кондрух, Л.В. Васильева, И.Б. Едакова, И.Д. Белоусова, В.П. Вишневская и другие раскрывают условия эффективного управления педагогическим процессом в образовательных учреждениях, в том числе и дошкольных, за счет организационно-педагогических обстоятельств.

Существуют и другие исследования по проблеме управления с разнообразным пониманием и подходом к данной теме: В.И. Зверева, С.В. Зарайкин, Л.И. Фалюшина, В.К. Чумаков и др. Однако, практически остается не исследованным направление эффективности управленческой деятельности руководителя в зависимости от его уровня саморазвития. Сегодня, как никогда, востребован творческий, умеющий организовать себя на саморазвитие руководитель, с высокими адаптивными свойствами и достаточной скоростью реакции на быстро меняющиеся условия. Не смотря на важность обозначенной проблемы, в научной и практической деятельности ей уделяется недостаточное внимание.

Таким образом, выявлено **противоречие:** между высокими требованиями к личности руководителя ДООУ, его потребностями в профессиональном росте и отсутствием научно обоснованных технологий саморазвития руководителя ДООУ.

В результате выявленного противоречия, возникает **проблема** создания условий профессионального саморазвития руководителя ДООУ.

Актуальностью проблемы и выявленными противоречиями обусловлен выбор темы нашей работы «Профессиональное саморазвитие, как условие эффективной деятельности руководителя дошкольного образовательного учреждения».

Цель исследования: выявить взаимосвязь эффективного управления дошкольной организацией и условиями саморазвития руководителя ДООУ.

Объектом исследования является управленческая деятельность руководителя ДООУ.

Предметом исследования являются условия профессионального саморазвития руководителя ДООУ.

Гипотеза исследования состоит в предположении, что профессиональное саморазвитие руководителя ДООУ будет способствовать эффективной деятельности, если:

- 1) Имеется внутренний управленческий потенциал человека.
- 2) ДООУ включается в инновационную деятельность.
- 3) Разработана и реализуется программа профессионального саморазвития руководителя дошкольного образовательного учреждения;
- 4) Проводится самооценка результативности управленческой деятельности (рефлексивная деятельность).

В соответствии с целью, объектом, предметом и гипотезой определены следующие **задачи исследования**:

1. Изучить теоретические аспекты проблемы эффективного управления образовательного учреждения.
2. Уточнить понятия «Управление», «Управленческая деятельность».
3. Выявить и определить организационно-педагогические условия для профессионального саморазвития руководителя ДООУ.
4. Разработать проект программы профессионального саморазвития развития руководителя ДООУ.

Методы исследования: анализ психолого-педагогической литературы, наблюдение, тестирование, анкетирование, беседа.

Методологической основой исследования явились разработки по:

- теории управления профессиональным развитием, компетентности руководителей (В.М. Денисов, А.А. Деркач, О.Ю. Ефремов, Л.М. Кустов, Ф.Т. Михайлов, И.А. Невский, М.М. Потапшик, В.П. Симонов, К.М. Ушаков, В.Д. Шадриков, др.);
- управлению ДООУ и содержанию управленческой деятельности руководителя (К.Ю. Белая, Т.А. Данилина, Л.С. Киселева, В.И. Маслов, Э.М. Никитин, Е.П. Тонконогая, П.И. Третьяков, Л.И. Фалюшина);

- исследованиям педагогических условий, способствующих развитию личной и профессиональной компетентности (О.И. Мезенцева, Л.В. Пигалова, И.В. Сапожникова, О.В. Галкина и др.).

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что доказано влияние профессионального саморазвития руководителя ДООУ на эффективность его управления образовательным учреждением, что, в свою очередь, означает необходимость развития персональной компетентности руководителя в управлении ДООУ.

Практическая значимость: результаты проведенного исследования могут быть использованы, как руководителями дошкольных организаций при их внедрении в практику с целью повышения эффективности управления ДООУ, так и при подготовке студентов к практической деятельности по специальности «Управление образованием».

База исследования: Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Центр развития ребенка детский сад №4» (МБДООУ «ЦРРДС №4») г. Трехгорный, Челябинской области.

Апробация исследования – осуществлялась в процессе публикации статей (приложение 1); выступлении на III Всероссийской научно-практической конференции «Реализация Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования: опыт, проблемы, перспективы» 27 апреля 2017г.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка, приложения.

Во введении дается обоснование актуальности исследуемой проблемы, определены объект, предмет и цель исследования. В первой главе представлена характеристика управленческой деятельности руководителя ДООУ, проанализированы исследования по обозначенной проблеме, определены условия саморазвития руководителя ДООУ. Во второй главе представлена практическая работа по определению влияния

профессионального саморазвития на эффективность управленческой деятельности руководителя ДОУ.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО САМОРАЗВИТИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

1.1. Характеристика управленческой деятельности руководителя ДОУ

Главная черта современного мира — стремительные перемены. Преобразования, происходящие в нашей стране за последние десятилетия — экономические, политические, духовные и социальные, несомненно, влекут за собой и изменения во всех общественных системах.

Согласно Федеральному закону Российской Федерации от 29 декабря 2012г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» дошкольное образование впервые стало самостоятельным уровнем общего образования. С одной стороны, это признание значимости дошкольного образования в развитии ребенка, с другой — повышение требований к дошкольному образованию. Кроме того, впервые за все время существования детских дошкольных учреждений, приказом Министерства Образования и науки Российской Федерации от 17 октября 2013г. № 1155 был утвержден Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования (ФГОС ДО).

Понимание перемен во всех сферах жизнедеятельности общества не может не вызывать соответствующие изменения в мышлении и стиле деятельности руководителя. Эта закономерность относится, в том числе, и к управленческой деятельности в дошкольных образовательных организациях.

Статьей 26 «Закона об образовании в РФ» установлено, что «Управление образовательной организацией осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности». Однако, основная управленческая деятельность лежит на руководителе ДОУ.

Говоря об управленческой деятельности руководителя ДОУ, следует более подробно рассмотреть данное понятие.

Изучая научные труды, можно встретить множество (более сорока) различных определений термина «управление». Словарь В.И. Даля истолковывает «управление», как производное от глаголов «править», «справляться», то есть - «давать ход, направление, заставлять идти правильным, нужным путем, распоряжаться, заведовать, делать что-то хорошее, исправно, ладно».

В теории управления сложилось несколько подходов к пониманию управления как деятельности.

Первая попытка применить науку для процесса управления была сделана в начале XX века Ф.Тейлором. Критикуя практику управления того времени, он утверждал, что управление может стать эффективным только на основе определенных законов, правил и принципов, а также при обучении работников и повышении их квалификации с целью максимального раскрытия их потенциала. Важнейшими элементами в механизме научно поставленного управления Тейлор считал четко поставленные задачи и мотивацию персонала [23, с.443].

А.Файоль – основатель классической теории управления – рассматривает управленческую деятельность как реализацию целей организации. Если в центре внимания Тейлора находилась рациональная организация труда исполнителей, то Файоль исследовал собственно управленческую деятельность и способы рациональной организации систем управления. Его основополагающей целью была разработка теории менеджмента. Особенно Файоля волновал тот факт, что в его время не существовало учебных заведений, где можно изучать менеджмент. Таких заведений не было потому, полагал он, что не было самой общей теории. Без теории преподавание менеджмента невозможно [23, 458]. Главный его вклад в теорию управления состоит в том, что он впервые рассмотрел управление как универсальный процесс, и сформулировал, получившие широкое распространение, четырнадцать принципов управления.

Современные исследователи трактуют термин «управление» следующим образом:

- специальная деятельность, направленная на упорядочение отношений между людьми в процессе их совместной работы и достижения целей (А.В. Тихонов);
- целенаправленная деятельность, обеспечивающая согласованность совместного труда сотрудников в решении задач воспитания детей на уровне современных требований (Л. Поздняк); [33, 55]
- деятельность по согласованию сложных иерархических отношений между управляющим и управляемыми (В.Ю. Крачевский);
- система скоординированных мероприятий (мер) направленных на достижение значимых целей (Розанов В.А.) [10, с.35].

Под управлением дошкольным образовательным учреждением К. Белая, Л. Поздняк, Т. Комарова понимают целенаправленную деятельность, обеспечивающую согласованность труда сотрудников; научно-обоснованное воздействие на воспитателей, обслуживающий персонал, детей, родителей и общественность в целях оптимального решения проблем воспитания и обучения детей дошкольного возраста.

С нашей точки зрения, наиболее точное определение понятию «управление» дает А.Ф. Пеленёв, который считает, что управление образовательным учреждением есть воздействие на его жизнедеятельность с целью перевода её из одного состояния в другое с более эффективным осуществлением образовательных и других функций. [33, с.51].

Что касается понятия «деятельность», в психологии оно имеет довольно широкое значение: под деятельностью понимают любую активность человека. В толковых словарях приводятся такие определения:

- способ человеческого существования, состоящий в активном изменении окружающего мира, а также в преобразовании человеком самого себя (Философский словарь);

- форма активного отношения субъекта к действительности, направленная на достижение сознательно поставленных целей и связанная с созданием общественно значимых ценностей и освоением социального опыта (Психология менеджмента);
- активное взаимодействие живого существа с окружающим миром, в ходе которого оно целенаправленно воздействует на объект и за счет этого удовлетворяет свои потребности (Психологический словарь).

В свое время С. Л. Рубинштейн отмечал, что понятие «деятельность» употребляется в самом общем смысле, без конкретики данной категории, т.е. работа, занятие в какой-либо сфере.

Таким образом, под управленческой деятельностью руководителя ДООУ мы понимаем системный, планомерный и целенаправленный процесс, сориентированный на творческое преобразование объектов и субъектов организации, включая самого себя, для достижения высокого результата.

Современная дошкольная организация – это сложная педагогическая система, содержащая совокупность подсистем, которые заключают в себе и образовательную деятельность, и воспитательные функции, и материально-техническое и учебно-методическое обеспечение, и административное управление. Эффективно руководить такой организацией сможет человек, умеющий рационально организовать личную деятельность, говоря современным языком, владеть техникой самоменеджмента.

Л.В. Поздняк и Н.Н. Ляшенко, в своей книге «Управление дошкольным образованием» представляют процесс самоменеджмента руководителя ДООУ как «Круг правил», который представляет взаимосвязь всех управленческих функций руководителя. [37, с.40]. (См. рис. 1)



Рис.1. «Круг правил»

Основные цели самоменеджмента: максимальное использование времени и своих возможностей; сознательное управление течением жизни; преодоление внешних обстоятельств, как на работе, так и в личной жизни.

Таким образом, рационализация личной работы менеджера позволяет повысить эффективность его деятельности, создает предпосылки для успешного руководства коллективом.

Говоря об управлении образовательной организацией, следует иметь в виду системный подход ее руководителя к управленческой деятельности. То есть, цепочку скоординированных, взаимосвязанных между собой мероприятий, направленных на достижение значимой цели организации. К таким мероприятиям относятся управленческие функции, которые и определяют сущность деятельности руководителя ДООУ.

В теории управления образованием наиболее распространенными на сегодняшний день являются следующие классификации состава управленческих функций (табл. 1).

Таблица 1.

Классификация управленческих функций

Авторы	Функции
Ю.А. Конаржевский А.Н. Троян	Планирование, организация, контроль, анализ, регулирование
В.С. Лазарев, М.М. Поташник, А.М. Моисеев	Планирование, организация, руководство, контроль
П.И. Третьяк, Т.И. Шаманов, К.Ю. Белая	Информационно-аналитическая, мотивационно-целевая, планово-прогностическая, организационно-исполнительская, контрольно-диагностическая, регулятивно-коррекционная

Поскольку единых подходов к классификации функций управления руководителя ДОУ в научных трудах мы не нашли, остановимся на традиционных функциях:

1 – Планирование и прогнозирование, которое является важным этапом в управлении дошкольным учреждением. Это один из видов управленческого решения. Оно позволяет осуществить совокупность мер по реализации задач, стоящих перед коллективом. Планирование начинается со всестороннего и глубокого анализа состояния работы в детском саду с целью выявления сильных и слабых ее сторон и постановки актуальных задач на предстоящий период.

2 – Организация – это деятельность по реализации плана работы обеспечивается правильным подбором и расстановкой кадров, четким определением обязанностей каждого члена коллектива, строгой дисциплиной.

3 – Контроль. Образовательный процесс в дошкольном учреждении требует, чтобы им управляли. А это возможно только в том случае, если руководитель хорошо знает состояние дел в управляемом дошкольном учреждении, если ему известны возможности своих помощников, если он знает все особенности воспитательно-образовательного процесса.

4– Регулирование.

5 – Управленческий анализ.

Наше видение управленческих функций во многом совпадает с моделью управленческого цикла дошкольной организации (см. рис 2), которая представлена в диссертации И.А.Селиверстовой [44].



Рис. 2. Традиционная модель управленческого цикла ДОУ.

Рассмотрим подробнее выше перечисленные функции в свете управленческой деятельности руководителя ДОУ.

Итак, начнем с функции, которая начинает и завершает управленческую деятельность, обеспечивает ее целостность и цикличность, выполняет роль связки всех функциональных компонентов в управлении - **анализ**.

Анализу, как одной из функций управленческой деятельности большое значение придавали Ю.А. Конаржевский, А.Н. Троян, В.С. Лазарев, М.М. Поташник и др. Функция педагогического анализа в ее современном понимании введена и разработана в теории внутришкольного управления Ю.А. Конаржевским. Он утверждал, что педагогический анализ, как функция управления, состоит в изучении состояния и тенденций развития педагогического процесса, объективной оценке его результатов с последующей выработкой на этой основе рекомендаций по упорядочению управляемой системы. [57]

Современные тенденции образовательной системы России, требуют от руководителя ДОУ понимания механизма качественного скачка в деятельности учреждения. Понять и управлять этим механизмом возможно только при глубоком анализе существующих обстоятельств, всех происходящих процессов и взаимосвязей.

Сегодня все дошкольные учреждения нацелены на реализацию ФГОС дошкольного образования. На начальном этапе перехода от старой модели функционирования ДОО к современной, руководителю необходимо знать все внутренние ресурсы учреждения. Управленческий анализ, цель которого заключается в получении объективной и наиболее полной информации о состоянии дел в организации на текущий момент, поможет раскрыть ему потенциальные возможности коллектива, его слабые и сильные стороны, а также выявить первоочередные проблемы. Сбор данных для анализа проводится руководителем ДОО через наблюдение, опросы, изучение документации, внутренний мониторинг.

Опрос руководителем или назначенным им лицом на получение первичной общей или конкретной информации (о выборе программы, о качестве предоставляемых услуг, о пополнении материально-технической или методической базы учреждения и т.п.) проводится обычно со всеми участниками образовательной деятельности: работниками ДОО, с воспитанниками и их родителями (законными представителями). С помощью опроса можно определить удовлетворенность опрашиваемых существующими в организации условиями, их потребности и ожидания. Опросы могут проводиться устно и письменно методом анкетирования, индивидуальной или групповой беседы, методом свободного интервьюирования.

Наблюдение, как элемент анализа, применяется руководителем при управленческой деятельности в отношении персонала. Оно предоставляет возможность руководителю изучить личности педагогов (да и других сотрудников ДОО) в условиях естественной и привычной для них деятельности: игровой, учебной, производственной. Через наблюдение руководитель накапливает факты, которые указывают на профессиональную пригодность того или иного сотрудника, его умение к освоению и применению профессиональных знаний и навыков, проявление творческих способностей и инициативы при реализации конкретных педагогических или

производственных задач. Наблюдение может быть как длительное, так и краткосрочное.

Изучение документации дает руководителю ДООУ возможность узнать состояние в методической и педагогической деятельности учреждения, сравнить определенные показатели (состояние здоровья воспитанников, нормы питания, усвоение программных задач воспитанниками и др.) за несколько лет. При изучении документации руководитель задействует все имеющиеся у него сведения: аналитическую информацию по выполнению годовых задач, календарные и перспективные планы воспитателей и специалистов, отчетные бухгалтерские документы, медицинскую статистику.

Без педагогического анализа общая цепочка управленческой деятельности распадается, так как звенья этой цепочки – планирование, организация, контроль, регулирование – не обретают обоснования в своем развитии и, в конечном итоге, логического завершения. Но и несвоевременно или непрофессионально проводимый анализ в деятельности руководителя может привести к необоснованности принимаемых решений, а также формированию неконкретных, расплывчатых задач.

Итак, управленческий анализ – это комплексное исследование внутренних ресурсов и возможностей организации, направленное на оценку текущего состояния ДООУ.

Следующая функция управленческой деятельности – ***планирование и прогнозирование*** – центральное звено любой деятельности, оно включает определение цели, основных направлений с учетом внешних и внутренних факторов, разработку правил и последовательности действий, предвидение и прогнозирование результатов, позволяющих достигнуть желаемого [42, с.137].

Следует отметить, что особое значение при планировании придается умению руководителя оценить состояние дел на начало планируемого периода, и, кроме того, его способности прогнозирования – предвидения процесса развития ДООУ, так как планирование вытекает из проведенного

анализа, а прогноз дает основу для планирования. А.В. Рождественский рассматривает прогнозирование как составную часть педагогической и управленческой деятельности. Он считает, что прогнозирование позволяет руководителю преобразовать будущее через проектирование, конструирование, планирование и мобилизация. [40, с. 22]

При планировании необходимо учитывать перспективы развития общего и дошкольного образования в стране, городе, районе, а также перспективы развития своего учреждения на несколько лет вперед. Руководителю учреждения необходимо видеть проблемы, стоящие здесь и сейчас, а также предвидеть и те, которые могут возникнуть при организации образовательной деятельности на основе требований ФГОС.

В практике работы образовательных организаций разрабатываются три основных вида планов: перспективный, годовой и календарный. К ним предъявляются следующие требования: целенаправленность, перспективность, комплексность, объективность.

Перспективный план разрабатывается, как правило, на 3-5 лет (Программа развития) на основе всестороннего анализа работы ДООУ за последние годы.

Годовой план охватывает весь учебный год, включая летний период.

Календарное планирование предусматривает все виды деятельности и соответствующие формы работы с детьми на каждый день. Календарный план составляется на 3-5 дней, он конкретизирует годовой план и реализацию общеобразовательной программы.

Важное условие реального планирования работы - учет специфических особенностей конкретной возрастной группы, конкретного педагогического коллектива, обстановки и условий, в которых осуществляется образовательная деятельность, а также профессиональной компетентности воспитателей. [6]

Современная система планирования образовательного процесса включает программу развития дошкольного образовательного учреждения,

образовательную программу ДООУ, структуру и виды итогового педагогического анализа, планирование работы ДООУ на год, базисный план, вариативные календарные планы, примерную циклограмму деятельности старшего воспитателя.

Планирование будет эффективным, если соблюдаются три главных условия:

- объективная оценка уровня работы дошкольного учреждения в момент планирования;
- четкое представление тех результатов, уровня работы, которые к концу планируемого периода должны быть достигнуты;
- выбор оптимальных путей, средств, методов, которые помогут добиться поставленных целей, а значит, получить планируемый результат.

Для достижения поставленных целей и реализации намеченных планов необходима **организация**. Основной задачей организации, как функции управления, является формирование структуры объекта и обеспечение его всем необходимым для нормальной работы.

Для специалиста в области управления организация как функция – это сознательно формализованная структура должностных обязанностей с распределением заданий, полномочий, ролей, ответственности, ресурсов и т.д. Совместная работа отдельных работников будет эффективной только тогда, когда каждый хорошо понимает свои функции. То есть, организационная деятельность – это, прежде всего процесс систематизации различных видов деятельности, необходимых для достижения поставленных целей: кто и что делает, кто кому подчиняется, кто где получает информацию, кому отдает результаты и т.д.

Рациональная, или научная организация – это наличие четких целей, определение основных обязанностей при определенной свободе действий, своевременное обеспечение информацией. Основным принцип рациональной организации – единство целей.

Контроль – управленческая функция, направленная на воздействие.

Почти все, что делает руководитель, обращено в будущее.

Главный смысл контроля состоит в том, чтобы добиться выполнения стоящих задач, предупредить возможные ошибки, упущения и недостатки.

По мнению И. П. Третьякова и В. А. Якуниной, контроль призван обеспечить обратную связь, и является важнейшим источником информации, необходимой для успешного функционирования системы управления в целом. Контроль позволяет установить объективность и полноту информации для своевременного оказания методической помощи и коррекции плана [48, с.123].

Отмечая важность функции контроля, К. Ю. Белая пишет: «Именно контроль в различных его формах и методах обеспечивает...обратную связь управляющей и управляемой подсистем на любом уровне, помогает выявить недостатки в работе, установить их причины, а, значит, наметить пути их устранения с помощью коррекции и регулирования деятельности» [6].

Контроль — это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей.

Авторы исследований, посвящённых проблемам управления образовательным учреждением, отмечают важность функции контроля, реализация которой обеспечивает знание состояния дел в учреждении.

Контроль позволяет создать информационную базу для оценки работы персонала, предусмотреть способы влияния на них с целью побуждения к более продуктивной профессиональной деятельности. Уже было отмечено выше, что особенностью контроля как функции управления является то, что он не может существовать самостоятельно, вне связи с другими функциями. Контроль невозможен без определения критерия, эталона, с которым можно сравнить то, что имеем в наличии.

Главные инструменты выполнения функции контроля — наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ. В общем процессе управления контроль выступает как элемент обратной связи, так как по его

данным производится корректировка ранее принятых решений, планов и даже норм, нормативов. Эффективно поставленный контроль обязательно должен иметь стратегическую направленность, ориентироваться на результаты, быть достаточно простым.

Следующая функция управленческой деятельности – *регулирование* – направленно на ликвидацию отклонений от заданного режима функционирования и приведение объекта управления в требуемое состояние. Регулирование собственно существенно дополняет функцию организации, обеспечивая взаимодействие отдельных частей системы управления ДООУ, в интересах выполнения стоящих перед ней задач.

С нашей точки зрения, в данной системе недостает еще одного важного компонента управления – *внутренний мониторинг*.

В современных условиях развития системы дошкольного образования и воспитания к руководителям дошкольных образовательных учреждений предъявляются большие требования. В целом современная ситуация зависит от умения руководителя быстро реагировать на изменения, происходящие в экономической, социальной сферах, умение внедрять в практику ДООУ научно-педагогические достижения в области управления. Система мониторинга – сбор, обработка, хранение, распространение информации об образовательной системе или отдельных ее элементах, которая позволяет судить о состоянии объекта в любой момент времени и прогнозировать его развитие – помогает решить данную задачу.

Задачи мониторинга:

- непрерывно наблюдать за динамикой развития ДООУ, своевременно выявлять изменения и те факторы, которые вызывают эти изменения;
- осуществлять тактическое и стратегическое прогнозирование развития важнейших процессов в дошкольном образовательном учреждении;

- повышать мотивацию сотрудников в области обеспечения качества предоставляемых образовательных услуг;
- вовлекать родительскую общественность в процесс улучшения качества образования конкретного дошкольного образовательного учреждения.

Итак, управленческая деятельность руководителя ДООУ заключается в его функциях, которые включают анализ состояния организации, планирование и прогнозирование, организацию, регулирование, контроль и мониторинг. Эффективное управление предполагает умение руководителя дать объективную оценку деятельности организации в целом, четко предвидеть результаты планируемых действий и найти оптимальные способы решения поставленных задач.

1.2. Обзор исследований по проблеме саморазвития руководителя ДОУ

В условиях реформы системы российского образования, в том числе и дошкольного, требования к личности руководителя дошкольной организации предъявляются как к управленцу нового типа. Задачи, стоящие перед ДОУ, по развитию ребенка, способного к сотрудничеству с людьми разного возраста, нации и пола, умеющего реализовать творческое воображение в разных видах деятельности, обладающего элементарными представлениями в разных областях [69], стимулируют руководителя на подбор квалифицированных кадров, что практически невозможно без собственной профессиональной компетенции и личностного роста.

Ряд зарубежных и отечественных публикаций выдвигают несколько важных принципов процесса управления. Один из таких принципов – *принцип профессионализма и компетентности*: «...наличие специального образования, знаний, навыков и умений, связанных с характером профессиональной деятельности; умение прогнозировать, планировать, организовывать, координировать, контролировать работу в рамках своей профессии и должности; стремление к постоянному повышению своего профессионального уровня и компетентности в сфере своей деятельности» [30, с.352].

Научные изыскания управленческой деятельности, в общем, и образовательных учреждений в частности, ведутся давно и по разным направлениям. Имеется достаточное количество исследований в области управленческой деятельности и стилей руководства, мотивации, развития профессиональной культуры, динамики социально-психологической адаптации, личностных характеристик и авторитета руководителя. Так, о функциях, стилях и методах управления в образовательной организации можно найти в трудах В.А. Сухомлинского, М.И. Кондакова, Ю.А. Конаржевского, Т.И. Шамоной. О программно-целевом управлении, ориентированном на результат, писали В.И. Зверева, В.П. Беспалько,

Н.В.Кузьмина, В.А.Сластенин, В.С.Лазарев, П.И.Пидкасистый, М.М.Поташник и др. Значительное внимание уделялось разработке вопросов контроля (Н.А. Шубин, А.В. Чоботарь, Т.И. Шамова и др.), информационного обеспечения управления (В.В. Васильев, А.Ю. Виноградов, И.Д. Белоусова). Е.И. Безруков, Л.А. Горшунова, В.Н. Кеспики, Н.Н. Рябуха уделили внимание в исследованиях и проблеме создания условий, способствующих развитию готовности к управленческой деятельности в образовательных организациях. Однако эти работы обращены к подготовке руководителей школ. В теории дошкольного образования проблема подготовки современного руководителя дошкольного образовательного учреждения, а тем более вопросы его саморазвития, остаются практически не разработанными.

Представим анализ ключевого понятия исследования: «саморазвитие» в трактовке разных авторов.

Понятие термину «саморазвитие» толковый словарь Д.Н. Ушакова дает следующее разъяснение: 1. Развитие собственных сил, физических и умственных, на основе самостоятельности, самостоятельных занятий. 2. Развитие, происходящее силой внутренних причин, независимо от внешних факторов, самодвижение (филос.) [68].

В.Г. Маралов определяет это понятие так: «Саморазвитие — это фундаментальная способность человека становиться и быть подлинным субъектом своей жизни, превращать собственную жизнедеятельность в предмет практического преобразования» [22, с.97].

Ряд авторов (Н. С. Аболина, И. Б. Бессонов, М. М. Дудина, К. А. Рямова, Ю. Н. Солдатова и др.) считают, что «саморазвитие личности – это процесс последовательного внутреннего количественного и качественного изменения ее духовных и физических сил с целью субъективной самоактуализации» [36, с.9].

Методологические основы взглядов на феномен саморазвития можно увидеть в античной философии, идеи и механизмы которого можно увидеть в

трудах Аристотеля (384–322 до н. э.). Он сформулировал один из принципов, движения вещей, Ума. «Для движения, по его мнению, должна существовать какая-нибудь определенная причина. Это значит, что необходимо признать некое самодвижение, некую причину, которая является причиной для самой же себя, т. е. причиной стремления к саморазвитию оно само и является» [36, с.13].

Подходы к проблеме саморазвития личности можно увидеть в трудах Г. В. Ф. Гегеля, Р. Декарта, И. Канта, Д. Локка, Л. Фейербаха.

Разнообразные теории по проблемам личностного развития содержатся и в трудах отечественных ученых. Основные идеи – это выполнение личностью общественной функции во всех сферах ее жизнедеятельности (Б. Г. Ананьев и др.); поиск самого себя и стремление к своей вершине (И. С. Кон); приобретение духовного опыта через погружение и самоочищение (В. П. Зинченко, Е. Б. Моргунов). Внутренняя работа личности в процессе ее саморазвития раскрывается в работах Е. М. Махарова, С. А. Минюровой, В. Д. Михайлова, А. Г. Новикова, А. П. Оконешниковой, Б. Н. Попова, А. С. Саввинова, Л. С. Филиппова.

Новый виток интереса к проблеме саморазвития наблюдается с начала XXI в. Современное общество все более испытывает потребность в людях, способных к эффективному и социально востребованному саморазвитию независимо от места жительства и социального положения в условиях изменчивой и конкурентной экономики. Проникновение экономического базиса во все сферы жизни человека, переплетение научной и производственной деятельности, информационно-коммуникативные технологии – все это требует решения задач для обеспечения условий по обучению и воспитанию граждан, готовых к саморазвитию и дальнейшей самореализации.

Стремление к развитию характерно для человека с самого его рождения: первые шаги, первые слова, первое осознание своего «Я». Во взрослой жизни человек стремится приобрести знания, сформировать умения

в какой-либо сфере деятельности, развить их до автоматизма. На этом этапе перед человеком встает дилемма: оставаться на достигнутом уровне или искать пути совершенствования и саморазвития.

Саморазвитие может быть личностным, а может быть профессиональным. Они кардинально отличаются друг от друга, так как у них разные цели. Личностное саморазвитие подразумевает развитие персональных качеств, которые заложены где-то глубоко внутри каждого человека на генетическом уровне, при развитии которых человек открывает в себе что-то новое неизвестно ему ранее и чем он никогда не пользовался. Это может выражаться в изменении типа мышления, отношении к себе и окружающим, выработке новых качеств и многое другое. Все зависит, прежде всего, от того чего хочет сам человек. Саморазвитие профессиональное — это совершенствование своих компетенций в профессиональной сфере.

Сегодня руководитель дошкольного образовательного учреждения представляется для многих как обладатель полноценного интеллекта, человек слова и действия, преобразователь детского мира, активный строитель собственной жизненной позиции, которому ежедневно приходится решать множество производственных и педагогических задач. Его деятельность связана напрямую с людьми разного возраста, пола, национальности, социального статуса, образования и темперамента. А потому саморазвитие руководителя ДООУ мы рассматриваем как профессионально-личностное.

В.И. Андреев утверждает, что человек, достигший высокого уровня культуры, как бы запускает в себе процесс самопознания, самоопределения, он актуализирует проблемы, которые ему интересны, кажутся наиболее перспективными и значимыми; он все более эффективно управляет собой, ориентирован на саморазвитие, стремится к творческой самореализации в любых видах деятельности. [3, с.51] Эти слова в полной мере можно отнести к характеристике современного успешного руководителя ДООУ.

Итак, с нашей точки зрения саморазвитие – внутренний процесс, осознанного целенаправленного развития себя как руководителя, который включает самостоятельное совершенствование своих знаний, умений, личностных и функциональных качеств, компетенции в целом, обеспечивающих эффективность профессиональной деятельности.

Происходящие во всех сферах нашего общества преобразования связывают с появлением нового типа работника, активного, инициативного человека, обладающего высоким потенциалом саморазвития – субъекта жизни, профессиональной деятельности и поведения. Воспитать такого человека – значит помочь ему стать субъектом культуры, исторического процесса, собственной жизни, профессиональной деятельности. Известный психолог А. Н. Леонтьев в этой связи писал, что «субъект действует через внешнее и этим сам себя изменяет, т. е. человек сам обладает внутренним источником активности, а углубление процесса саморазвития и продвижение индивида по ступеням своего совершенствования невозможно без укрепления его субъектности во взаимодействии с окружающим миром, культурой и людьми» [21, с. 8].

Следовательно, саморазвитие предполагает развитие внутреннего потенциала человека, будущего профессионала.

Отсюда можно сделать вывод о том, что саморазвитие – обязательная составляющая современного образования. Саморазвитие педагога любого ранга становится ведущим фактором формирования развивающей среды в образовательном учреждении, фактором развития воспитанников, что в свою очередь развивает и педагога.

Однако процесс саморазвития сопряжен с рядом трудностей, которые по-разному преодолеваются людьми: кто-то преодолевает их самостоятельно, а кто-то с помощью другого человека, который берет ответственность за его саморазвитие. В.Л. Блинова и Ю.Л. Блинова наиболее труднопреодолимыми барьерами саморазвития называют следующие:

- 1) Барьер отсутствия ответственности за собственную жизнь;

- 2) Неразвитость способности к самопознанию;
- 3) Влияние сложившихся стереотипов и установок;
- 4) Не сформированность механизмов саморазвития;
- 5) Препятствия, создаваемые другими людьми (из чувства зависти, стремления к превосходству и др.) [7, с. 64].

Обобщая вышесказанное, можно предположить, что факторы саморазвития личности делятся на две группы: внутренние факторы, связанные с психологическими особенностями самой личности, и внешние факторы, связанные с влияниями среды, способствующими либо препятствующими саморазвитию личности. Безусловно, и внутренние, и внешние барьеры требуют определенных усилий для их преодоления. И все же внутренние факторы являются более значимыми.

Следует отметить, что стремление к профессионально-личностному саморазвитию происходит только у тех, кто обладает необходимыми качествами, главными из которых являются:

- внутренняя мотивация на достижение высоких результатов;
- способность к саморазвитию.

А.А. Ушаковым выделены следующие компоненты профессионально-личностного саморазвития: потребности и мотивы, целеполагание как проектирование, исполнительские действия, оценка результата, самоорганизация и самоконтроль, корректировочные действия. Он считает, что саморазвитие зависит от условий интегративной образовательной среды и изменяется под воздействием ее факторов. Интегративная образовательная среда выполняет побудительную, прогностическую, результативную, аналитическую, регулятивную функции.

В.Г. Маралов определяет саморазвитие личности как сложный специфический процесс, разворачивающийся во времени и в пространстве жизнедеятельности личности, который может принимать следующие основные формы:

- *Самоутверждение* – дает возможность заявить о себе в полной мере как о личности, либо подтвердить, либо усилить в себе собственную личность, черты характера, способы поведения и деятельности.
- *Самосовершенствование* – выражает стремление приблизиться к некоторому идеалу; это сознательное управление процессом собственного развития в определенном направлении и, как результат, удовлетворенность своей жизнью, деятельностью, отношениями с окружающими людьми.
- *Самоактуализация* – позволяет выявить в себе определенный потенциал и использовать его в жизни; это реализация себя в мире путем познания смысла жизни, признания окружающими твоей индивидуальности, уникальности и достижение полноты самосуществования [22, с.80-85].

Указанные три основные формы саморазвития тесно связаны друг с другом. Первичным, с одной стороны, является самоутверждение. Чтобы совершенствоваться и актуализироваться в полной мере, необходимо вначале утвердиться в своих глазах и глазах других.

Самоутверждение – это специфическая деятельность в рамках саморазвития по обнаружению и подтверждению своих определенных качеств личности, черт характера, способов поведения и деятельности [15, с.33].

В основе самоутверждения лежит внутренний конфликт, в результате которого личность идет по пути исправления своих промахов и ошибок, борьбы со своими недостатками. Самоутверждение дает человеку ощущение своей нужности, полезности, «оправдывает» в его глазах смысл собственной жизни и деятельности.

Самосовершенствование побуждается чаще всего стремлением превзойти себя сегодняшнего, добиться более высоких результатов, повысить свое мастерство приобрести значимые для себя качества личности. Это постоянная работа над собой с целью позитивного изменения,

реализации тенденции к личностному росту. Процесс самосовершенствования включает в себя следующие этапы:

- самоанализ нравственных качеств собственной личности, профессиональных деятельности и общения. В ходе самопознания проясняется представление о себе, своих сильных и слабых сторонах.
- формирование образа Я, осуществляется посредством задействования механизмов само прогнозирования; сам этот образ может быть более или менее обобщенным или конкретизированным, удаленным или приближенным во времени и т.п;
- формулирование программы саморазвития, где определяется порядок и последовательность действий педагога по самосовершенствованию, время, условия, прогнозируются результаты, способы и приемы самовоспитания и самообразования;
- реализация программы;
- контроль и оценка эффективности проведенной работы с внесением коррективов в дальнейшую работу над собой по своему профессиональному развитию.

Самоактуализация - это высший уровень саморазвития, который начинается с момента самосовершенствования и самоутверждение (в его позитивных формах) и при благоприятных условиях далеко выходит за их рамки. Это происходит тогда, когда личность приобретает:

- свой индивидуальный стиль, максимально реализует свои возможности в профессиональной деятельности;
- зрелость;
- способность творить даже при решении простейших задач.

Здесь ей уже не надо самосовершенствоваться, строить основные вопросы, программы и т.п., самосовершенствование становится повседневным и постоянным актом, в ходе которого человек реализует себя полностью, постигает смыслы жизни и труда, объективно достигает общественно признаваемых результатов.

Е.Е. Чудина выделяет структуру профессионально-личностного саморазвития будущего педагога как взаимосвязь четырех компонентов: *самосознания, самооценки, самоорганизации, самоуправления* [55, с. 156].

Самосознание характеризуется логичностью рассуждений и обоснованностью выводов на основе практического опыта; наполняемостью знаний о себе как профессионале.

Самооценка, как компонент профессионально-личностного саморазвития проявляется в осознании личных профессиональных качеств в сравнении с этими же качествами у коллег.

Самоорганизация носит сознательный характер: происходит осознание, учет и выработка отношения к внешним целям и воздействиям, в результате чего они могут приобрести, а могут и не приобрести внутреннюю значимость для личности. Она обеспечивает реализацию активного взаимодействия.

Самоуправление характеризуется следующими признаками: прогнозирование результатов собственной педагогической деятельности, рефлексия собственной профессиональной деятельности. Самоуправление – процесс творческий, и включает в себя ряд последовательно разворачивающихся этапов: анализ противоречий, прогнозирование, целеполагание, формирование критериев, оценки качества, принятие решений к действию, контроль, коррекция [55, с.158].

Все компоненты профессионально-личностного саморазвития взаимосвязаны между собой, изменение одного из них является условием развития любого другого.

Мы полагаем, что данная точка зрения наиболее близка к реальности. Так как, представленная автором структурная модель профессионально-личностного саморазвития, перекликается с функциями управленческой деятельности. Руководитель, в процессе своего саморазвития научившийся ставить перед собой цель, добиваться определенных результатов, критически относиться к своей деятельности, контролировать свои действия, имеет все шансы стать эффективным и успешным.

К сожалению, объективность такова, что далеко не все руководители готовы посвятить личное время на повышение собственной компетенции. Курсы повышения квалификации, обязательные для всех педагогических работников, не дают гарантии подготовки высокого уровня. В настоящее время такие курсы можно пройти дистанционно, через тестирование, что не исключает безответственного к ним отношения со стороны слушателей.

Кроме того, по утверждению И.Д. Чечель, в работе с действующими руководителями и резервом управленческих кадров системы образования представлен традиционный менеджмент, не адаптированный к образовательной отрасли. Она считает, что содержание культуры управления не эффективно, в связи с чем так медленно продвигаются инновационные процессы [70].

По ее мнению в РФ полностью отсутствует научный подход к решению проблемы методологии, теории и практики формирования подготовки и обновления кадрового резерва руководителей системы образования всех уровней. Отсутствуют четкие концептуальные подходы к процессу формирования кадрового резерва, что ставит под сомнение легитимность отбора; не ведется индивидуализированная работа по профессиональному развитию претендентов, не фиксируется личный и профессиональный прогресс или регресс потенциальных руководителей; совершенно не учитываются индивидуальные личностные качества будущих потенциальных лидеров и т.п. [70].

С нашей точки зрения данное утверждение не совсем справедливо. Следует отметить, что в последние годы проблеме подготовки управленческих кадров стало уделяться гораздо больше внимания, чем даже десять лет назад. Во многих ВУЗах страны открыты направления менеджмента в дошкольном образовании, где идет подготовка будущих управленцев. Функционирующим руководителям предъявляются требования к прохождению профессиональной переподготовки по специализации "Менеджмент в образовании" или «Управление персоналом».

Тем не менее, проблема саморазвития остается актуальной всегда. В управленческой деятельности руководителя встречаются «подводные камни», которые невозможно предугадать и нельзя научить, как их обойти, ни на каких курсах повышения квалификации. Профессионально-личностное саморазвитие поддерживает равновесие в системе управления, уменьшает влияние дестабилизирующих факторов, предупреждает риск внеправовых отношений.

Помимо того, что саморазвитие повышает управленческую квалификацию самого руководителя, существует еще один немаловажный аспект. Развиваясь, руководитель являет собой достойный пример своим подчиненным.

Таким образом, в основе успешной управленческой деятельности лежит непрерывное совершенствование знаний руководителя ДОО не только в областях психолого-педагогической, правовой и финансово-экономической грамотности, но и владение им аналитическими, прогностическими и организаторскими способностями, стремление быть в курсе стратегических направлений государства и запросов общества.

1.3. Организационно-педагогические условия профессионального саморазвития руководителя ДОО

Визитной карточкой любой образовательной организации, будь то школа, колледж или детский сад, без сомнений, является ее руководитель.

Современный руководитель – это творческая личность, способная преодолевать стереотипы и находить нетрадиционные пути решения стоящих перед организацией задач, создавать и использовать инновационные управленческие технологии. Это носитель организационных перемен, вырабатывающий новые подходы к решению проблем, пропагандирующий новые ценности среди сотрудников, одержимый идеей, готовый преодолевать ради ее воплощения в жизнь длительные трудности, стратег, видящий перспективу развития своей организации на несколько лет вперед, исходя из имеющихся социальных условий и ресурсов. Наконец, это личность, постоянно работающая над собой, над своими профессиональными и личностными качествами.

В настоящее время в системе профессионально-педагогического образования уделяется достаточно много внимания повышению квалификации руководителя образовательного учреждения. Однако мало кто задумывается, что курсы повышения квалификации не дают гарантии достижения высокого профессионализма в сфере управленческой деятельности. Для этого руководителю необходима мотивация к самообразованию, саморазвитию, а также для эффективной управленческой деятельности следует соблюдать определенные **организационно-педагогические условия**, в которых будут формироваться профессиональные качества руководителя ДОО, отвечающие требованиям жизни в быстро меняющемся обществе.

Философский энциклопедический словарь термин «условие» трактует так, «то, от чего зависит нечто другое (обусловленное), что делает возможным наличие вещи, состояния, процесса, в отличие от причины,

которая с необходимостью, неизбежностью порождает что-либо (действие, результат действия), и от основания, которое является логическим условием следствия. » [54, с.707-708].

Анализ же психолого-педагогической литературы показывает, что понятие «организационно-педагогические условия» не раскрывается в полной мере ни в педагогических словарях и энциклопедиях, ни в руководствах по педагогике, хотя данный термин достаточно часто употребляется в педагогических публикациях и диссертационных исследованиях.

Термин «организационно-педагогические условия» состоит из двух смысловых единиц: «организационные условия» и «педагогические условия». Рассмотрим каждую из них.

Итак, перейдем к анализу понятия «педагогические условия».

В научно-педагогической литературе к данному словосочетанию существует несколько подходов (см. таблицу 2).

Таблица 2.

Анализ понятия «педагогические условия» в научно-педагогической литературе

Авторы	Трактовка понятия
В.И. Андреев	комплекс мер, содержание, методы, приемы и организационные формы обучения и воспитания [9, с. 144]
Е.Ф. Бехтенова	качественная характеристика основных факторов, процессов и явлений образовательной среды, отражающая основные требования к организации деятельности. [34, с. 133]
В.А. Беликов	совокупность объективных возможностей содержания, форм, методов и материально-пространственной среды, направленных на решение поставленных в педагогике задач [9, с. 144]
М.В. Зверева	содержательная характеристика одного из компонентов педагогической системы, в качестве которого выступают содержание, организационные формы, средства обучения и характер взаимоотношений между учителем и учениками [14, с. 10]
В.Н. Кокорев	совокупность объективных возможностей, обстоятельств педагогического процесса, целенаправленно создаваемых и реализуемых в образовательной среде и обеспечивающих решение поставленных педагогических задач

Авторы	Трактовка понятия
А.Я. Найн	совокупность конечных результатов действия социально-педагогических процессов на данном этапе развития общества» [34, с. 133]
Н.М. Яковлева	совокупность мер (объективных возможностей) педагогического процесса [14, с. 10].

Все выше приведенные высказывания имеют отношения к процессам обучения, воспитания, образования и развития личности, то есть к условиям, устремленным на решение проблем, возникающих при осуществлении педагогического процесса, направленного на повышение собственной компетентности.

Что касается термина «организационные условия», то в рамках обозначенной темы исследования основной смысл касается понятия «организация» (франц. Organisation), которая рассматривается как «внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленная его строением» [54, с.427].

Тем не менее, в психолого-педагогических исследованиях явно прослеживается переплетение понятий «педагогические условия» и «организационные условия», представленные как совокупность внешних и внутренних обстоятельств. Представим анализ словосочетания «организационно-педагогические условия» в трактовке разных авторов (см. таблицу 3):

Таблица 3.

Анализ словосочетания «организационно-педагогические условия» в научно-педагогической литературе

Авторы	Трактовка понятия
В.А.Беликов	совокупность возможностей содержания, форм, методов целостного педагогического процесса, направленных на достижение целей педагогической деятельности [61].
Н.Н. Дзуличанская	совокупность содержания и структуры предметного образования, учебно-методического обеспечения и инновационной образовательной среды, обеспечивающая успешное решение поставленных дидактических задач [60].

Авторы	Трактовка понятия
Г.А. Демидова	совокупность внешних обстоятельств реализации функций управления и внутренних особенностей образовательной деятельности, обеспечивающих сохранение целостности, полноты образовательного процесса, его целенаправленности и эффективности [61].
Е.И. Козырева	совокупность объективных возможностей, обеспечивающая успешное решение поставленных задач [61].

По нашему мнению, организационно-педагогические условия – это совокупность взаимосвязанных факторов, обеспечивающих профессионально-личностное саморазвитие педагога, в данном случае имеется в виду руководитель ДООУ.

Н.В. Панова в своей статье «Профессиональное развитие личности педагога» отмечает, что все педагоги, вне зависимости от их практического опыта, выделяют определенные трудности при профессиональном саморазвитии, среди которых и такое: отсутствие необходимых условий [31, с.104]. Речь в указанной статье идет о педагогических кадрах, условия, саморазвития которых во многом зависит от руководителя образовательной организации. Что касается профессионально-личностного развития руководителей, то здесь во многом зависит от того, насколько высоким является его уровень мотивации преобразования профессиональной управленческой деятельности и, какие условия саморазвития он представляет для себя.

Анализ научной литературы и опыт педагогической практики позволил нам выделить следующие организационно-педагогические условия для саморазвития руководителя:

- 1) Имеется внутренний управленческий потенциал человека.
- 2) ДООУ включается в инновационную деятельность.
- 3) Разработана и реализуется программа профессионального саморазвития руководителя ДООУ.

4) Проводится самооценка результативности управленческой деятельности (рефлексивная деятельность).

Рассмотрим каждое из обозначенных нами условий более подробно.

Итак, *первое условие – это внутренний потенциал руководителя*, своего рода «дремлющая» движущая сила к достижению целей.

Анализ литературных источников показал, что понятие «потенциал» заимствовано из естественных и технических наук: физики, химии, электромеханики и так далее. Под понятием «потенциал» (от латинского *potencia* – сила) понимается, прежде всего, целым комплексом характерных качеств личности, с его духовным развитием, мотивацией и самооценкой.

Проблему потенциала субъекта деятельности первым в психологии исследовал Б.Г. Ананьев. Он полагал, что потенциал трудовой деятельности у человека формируется раньше, чем он приступает к профессии.

Потенциал отдельно взятого человека соотносится с его возможностями в будущем что-то сделать, реализовать свои интересы, достигнуть своих целей, то есть скрытыми способностями, которые позволяют рассматривать его потенциал, как систему всех проявляющихся в профессиональной деятельности социально полезных способностей, как актуализированных, так и резервных.

Потенциал человека формируется в рамках получения им общего, а затем профессионального образования. При этом под образованием понимается целенаправленный процесс обучения, воспитания и развития личности. Безусловно, в современном, быстро меняющемся мире, формирование потенциала не завершается в момент окончания учебной деятельности и приобретения определенной профессии. Оно продолжается в рамках переподготовки, повышения квалификации, самообразовательной работы.

Значительным фактором формирования потенциала человека является профессиональный опыт, получаемый в период трудовой деятельности. При этом наиболее полезно умение обобщать полученные в профессиональной

деятельности знания и навыки, адаптировать их к особенностям должностных функций и применять в изменяющихся условиях. Как правило, такие способности проявляются у специалистов, занимающихся активным самообразованием, поиском передовых способов конкретной профессиональной деятельности, применяющих эти способы в рамках обмена опытом.

Под управленческим же потенциалом понимается наличие у работников, выполняющих конкретные управленческие функции, не проявившихся возможностей или способностей в области психофизиологии, квалификации и развития личности руководителей [64].

Необходимо отметить, что управленческий потенциал напрямую зависит от компетентности руководителя. Компетентность – личные возможности руководителя, его квалификация (знания и опыт), позволяющие ему принимать участие в разработке определенного круга решений или решать самому вопросы благодаря наличию у него определенных знаний и навыков. В понятие профессиональной компетентности руководителя организации вкладывают личные возможности директора, позволяющие ему самостоятельно и достаточно эффективно решать управленческие и производственные задачи.

З.М. Рыбалкина в своей статье «Развитие управленческого потенциала как фактора повышения управляемости организации» утверждает, что для развития управленческого потенциала, важными качествами являются: профессиональная компетентность, нравственные качества, организаторские способности, деловые качества, умение управлять самим собой.

Развитие управленческого потенциала руководителя организации представляет собой длительный и индивидуальный процесс, ибо каждый человек проходит в жизни неповторимо своеобразный путь познания и опыта. Формирование знаний, умений руководителей необходимо доводить до устойчивых управленческих навыков, в противном случае,

сформированный уровень управленческого потенциала может не только развиваться, но и утратиться.

Следующим условием саморазвития является инновационная деятельность, как мотивация к развитию профессионально-личностной компетентности руководителя ДОУ.

Прежде чем анализировать данное условие, определимся с понятием «инновационная деятельность». В.С. Лазарев и Б.П. Мартиросян под инновационной деятельностью школы понимают целенаправленное введение новшеств (нововведений) в педагогическую систему с целью повышения качества образования [13, с. 11]. По их мнению, инновационная деятельность является необходимостью при изменении педагогической системы школы, поиск и эффективное использование существующих возможностей для реализации этих изменений. В этой связи, Ю. Карпова отмечает, что готовность к инновационной деятельности формирует личностный ресурс человека и обеспечивает свободу его интеллектуальной самореализации [13, с. 13].

Заметный подъем инновационной деятельности был отмечен в 80-е годы прошлого столетия, когда широкое распространение получили авторские технологии педагогов-новаторов: Ш.А. Амонашвили, Е.Н. Ильина, В.Ф. Шаталова, М.П. Щетинина и др. Однако, в дальнейшем происходит спад внедрения инноваций, в связи с отсутствием условий, средств и путей реализации инновационного процесса. В последние годы, обозначенные реформой всей образовательной системы страны, вновь появилась необходимость применения инноваций. Реализация ФГОС требует от педагогического и управленческого персонала ДОУ новых подходов к преобразованию предметной развивающей среды, образовательной и воспитательной функций, взаимодействию между всеми участниками образовательного пространства. Следовательно, возникает потребность в использовании новых способов, технологий, методик.

Необходимость инновационного развития образовательного учреждения, в частности в ДООУ, требует в первую очередь соответствующей компетентности руководителя, как лидера педагогического коллектива, как организатора и преобразователя образовательной системы, она предъявляет новые требования к содержанию, организации, формам и методам управленческой деятельности.

Безусловно, не каждый руководитель избирает путь нововведений в поиске нетрадиционных способов развития своего образовательного учреждения. Как отмечает Л.З. Гумерова, такая ситуация во многом объясняется следующими факторами:

- отсутствием глубоких теоретических знаний по педагогике, психологии, социологии, управлению;
- недостаточной готовностью руководителей и педагогов к исследовательской деятельности;
- отсутствием у ряда руководителей гибкости в стиле, формах и методах управления образовательным учреждением [59].

Но те руководители ДООУ, что решились на инновационный процесс, поставлены перед необходимостью обучаться сами и обучать нововведению педагогический персонал. Для этого руководитель обязан не только провести анализ ситуации и состояния образовательной системы, но также определить предмет преобразования (что преобразуется и на основе какой научной информации). Кроме того, в данной ситуации невозможно обойтись без усвоения теоретических знаний в области педагогической инноватики, изучения практического опыта коллег, их умений и навыков в использовании инновационных приемов, методов, средств, технологий обучения.

К.Ю. Белая утверждает, что к руководителю ДООУ, планирующему инновационную деятельность, предъявляются определенные требования. Он должен:

- 1) уметь отличать реально выполнимые цели от ложных, недостижимых;

- 2) быть готовым предложить своим подчиненным ясную, основанную на интересных идеях программу или план действий;
- 3) твердо знать, чего хочет достичь программа, четко сформулировать, к каким результатам приведет ее реализация;
- 4) уметь донести свои идеи до коллег таким образом, чтобы они не только поняли, но и приняли их, захотели осуществить;
- 5) иметь в коллективе группу единомышленников;
- 6) мыслить категориями успеха [6].

Но самое важное заключается в умении руководителя обучить инновационному процессу педагогический персонал через различные формы методической работы, что в свою очередь вызывает необходимость поиска и анализа новой информации.

Исследования И.В. Алехиной и И.И. Гончаровой указывают, что наши предположения об инновационной деятельности, как условии повышения профессиональной компетентности, верны. По мнению авторов, особое значение здесь играют формы организации обучения педагогов: формирование творческих групп педагогов и создание научно-методических объединений, способных самостоятельно решать задачи развития ДОО в инновационном режиме; мастер-классы, семинары-практикумы, издательская деятельность; тренинги профессионального развития, индивидуальное консультирование [2, с.10-11].

Итак, включение в инновационную деятельность является мотивирующим фактором руководителя для приобретения нового опыта деятельности, который достигается чаще всего через самообразование, являющееся мощным средством самовоспитания, вырабатывающим профессионально значимые личностные качества, необходимые для осуществления профессиональных компетенций.

Самообразование руководителя ДОО многогранно и многопланово. Основными направлениями в системе его самообразования могут быть:

- ознакомление с новыми нормативными документами по вопросам дошкольного образования;
- изучение современных исследований в области педагогики, детской психологии, анатомии, физиологии;
- изучение новых программ, педагогических технологий, методических рекомендаций;
- ознакомление с передовой практикой учреждений дошкольного образования;
- повышение общекультурного уровня.

Формы самообразования могут быть самыми многообразными: это и работа в библиотеках с книгами, профессиональной периодикой; изучение материалов в глобальной сети Интернет, участие в работе научно-педагогических конференций, семинаров; участие в сетевых сообществах и ассоциациях; ведение собственной картотеки по исследуемой проблеме.

Все это может быть зафиксировано при *составлении Программы саморазвития*, что является следующим условием саморазвития руководителя ДОУ.

Программа саморазвития, как и программа развития организации, должна обладать всеми ее свойствами, а именно: прогностичность, актуальность, рациональность (оптимальность), реалистичность (выполнимость), целостность. Эта программа может быть вариативной: программа-максимум, программа-минимум, комплексной. Более подробно рассмотрим данный вопрос в следующей главе.

Еще одним важным условием саморазвития руководителя ДОУ является умение оценивать конечные и промежуточные результаты своих действий – *рефлексивная деятельность руководителя ДОУ*. Термин «Рефлексия» (от лат. reflexio — обращение назад) изначально использовался в философии. Современное понимание данного понятия в философском словаре трактуется как «способность человеческого мышления к критическому самоанализу» [54].

А. Я. Пономарев, И. Н. Семенов, С. Ю. Степанов рассматривают рефлекссию, как сложный комплекс, обеспечивающий развитие и саморазвитие личности и способствующий достижению максимальной эффективности в профессиональной деятельности.

Рефлексивная деятельность рассматривается нами как форма теоретической деятельности руководителя, направленная на осмысление своих собственных действий и убеждений.

При этом важно, чтобы субъективные критерии оценки собственных результатов не очень отличались от общепринятых, объективных. Существенным является умение корректировать свои действия, представлять, как можно их изменить, чтобы результат соответствовал предъявляемым требованиям.

По мнению В.А. Метасовой, рефлексии включает в себя три основных этапа:

- анализ предшествующей деятельности, содержащей затруднение;
- критику собственной деятельности на основе анализа;
- поиск нового образца или форму (норму) деятельности [26, с. 79].

Новая норма позволяет выйти из рефлексии и продолжить прерванную деятельность. Рефлексия помогает выразить полученные результаты, скорректировать цели дальнейшей деятельности, наметить свой образовательный, а в дальнейшем и управленческий путь. Рефлексия - источник внутреннего опыта, способ самопознания и необходимый инструмент мышления.

Однако, не каждый руководитель в своей работе использует рефлекссию в силу разных причин. По мнению А.П. Исаева, рефлексии в управленческой деятельности мешают следующие моменты [62]:

- отсутствие целей и стратегии развития предприятия;
- стереотипы и шаблоны поведения;
- авторитарные стиль и методы управления;
- жесткие организационные системы и технологии;

- страх (наказания, неуспеха, несоответствия внешним требованиям);
- недостаток ответственности (неполная или формальная);
- низкие профессиональные компетенции;
- примитивные механизмы психологической защиты;
- ограниченность интеллекта;
- недостаточный уровень развития самосознания (неадекватная самооценка, недифференцированная самооценка).

С целью развития у руководителя способностей к рефлексии автор дает определенные рекомендации (Приложение 2).

Многие авторы придерживаются мнения, что активная рефлексивная позиция является необходимым условием саморазвития человека, а ее отсутствие практически полностью исключает возможность как личностного, так и профессионального саморазвития.

Способность к рефлексии и знание ее механизмов позволяют сформировать собственные ценности и принципы, определить стратегию собственного развития, побуждают к постоянному саморазвитию и творческому отношению к профессиональной деятельности.

Таким образом, включение в инновационную деятельность, которая мотивирует руководителя на самообразование, создание специальной программы, направленной на продолжение общего и профессионального образования, на духовное развитие личности, а также рефлексивная деятельность – способ самопознания и необходимый инструмент мышления, являются необходимыми организационно-педагогическими условиями саморазвития руководителя ДОУ.

Выводы по I главе

В данной главе нами была проанализирована научная и методическая литература по проблеме управленческой деятельности и саморазвитию руководителя ДОУ.

Управление дошкольной организацией – сложный и многогранный процесс, в котором через многие управленческие функции: планирование, организация, руководство и контроль обеспечивается взаимодействие воспитанников, педагогов, родителей, обслуживающего персонала в едином образовательном пространстве. Данное сотрудничество направлено на достижение образовательных целей и целей развития ДОУ.

Также первая глава диссертации посвящена обзору психолого-педагогической литературы по проблеме саморазвития руководителя ДОУ и организационно-педагогическим условиям, в которых происходит успешное профессиональное саморазвитие.

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

Анализируя исследовательские работы и публикации, нами замечено, что многие исследователи отмечают определенные качества личности необходимые для саморазвития – это внутренняя мотивация на достижение успеха и способность к саморазвитию.

Однако, имея притязания на успешность профессиональной деятельности и обладая способностью к саморазвитию, человек вряд ли сможет добиться высоких результатов, если не созданы определенные условия для его саморазвития.

Опираясь на научно-исследовательские работы, в качестве оптимальных условий для саморазвития, с нашей точки зрения, можно выделить следующие моменты:

1. Инновационная деятельность, как мотивация к развитию профессионально-личностной компетентности.
2. Разработка комплексной программы саморазвития руководителя ДОУ.
3. Рефлексивная деятельность руководителя ДОУ.

Таким образом, внутренняя психологическая готовность к саморазвитию, высокий уровень мотивации, а также создание необходимых условий для самообразования обеспечит руководителю успех в профессиональной деятельности.

ГЛАВА II. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО САМОРАЗВИТИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

2.1. Изучение эффективности управления дошкольным учреждением

Исследование профессионального саморазвития руководителя ДООУ проводилась на базе Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения «Центр развития ребенка-детский сад № 4» г. Трехгорный, Челябинской области (МБДОУ «ЦРР №4») в период с апреля 2016 года по август 2017 года. Детский сад занимает три изолированных друг от друга здания, в которых размещены 16 групп – 360 детей, с детьми занимаются 59 педагогических работников.

В исследовании принимали участие два человека:

Е.М. – заведующий МБДОУ «ЦРР №4»: образование высшее, стаж педагогической работы – 28 лет. В 2013 году прошла курс профессиональной переподготовки при Челябинском институте переподготовки и повышения квалификации работников образования (ЧИППКРО) по специальности «Менеджер в образовании». В должности руководителя ДООУ с 2012 года.

А.З. – заместитель заведующего по воспитательной и методической работе: образование высшее, стаж педагогической работы 25 лет, в должности заместителя руководителя 14 лет.

Целью исследования являлось выявление способности к саморазвитию руководителей ДООУ, а также оценка их управленческого потенциала.

Методы исследования использовались следующие: анализ плановой и отчетной документации ДООУ за 2014-15, 2015-16, 2016-17 учебные годы, тестирование, анкетирование, беседа.

К сожалению, надо отметить, что на данном этапе методика оценки эффективности управления образовательной организацией отсутствуют. А потому для констатирующего эксперимента были использованы: тест по

методике В.И. Андреева на способность к саморазвитию и самообразованию (Приложение 3) [3, с.535-538] и экспресс-оценка управленческого потенциала руководителя [53, с.183] (Приложение 4).

По результатам тестирования выяснилось: руководитель ДОО набрала 45 баллов, заместитель руководителя в данном тесте набрала 40 баллов. Интерпретация результатов теста показана на рисунке 3 и в таблице 4.

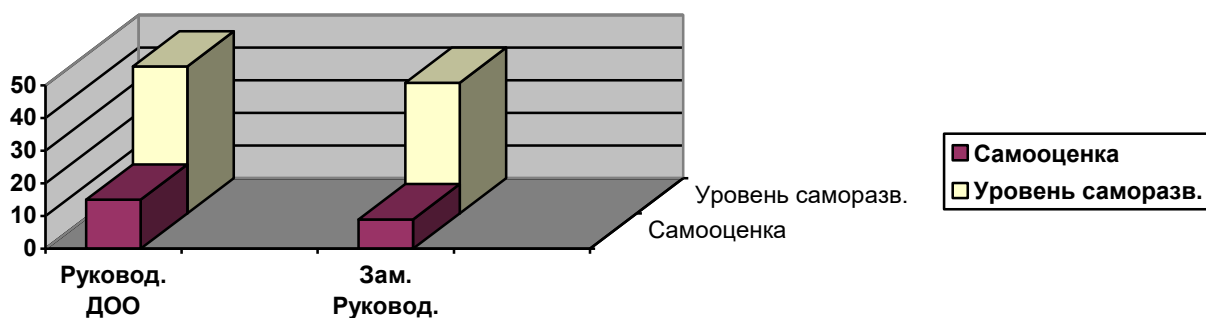


Рис.3. Определение уровня к саморазвитию и самооценка качеств.

Таблица 4

Определение уровня к саморазвитию руководителя и самооценка качеств.

Заведующий ДООУ		Зам. Заведующего по ВМР	
Уровень способности к саморазвитию (45)	Самооценка своих качеств (15)	Уровень способности к саморазвитию (40)	Самооценка своих качеств (9)
Высокий	Завышенная	Выше среднего	Заниженная

О завышенной самооценке руководителя ДООУ косвенно показывает и тот факт, что в отчетной документации (публичный отчет) за 2015 год, расположенной на сайте ДООУ, не анализируется управленческая деятельность руководства ДООУ.

Экспресс-оценка потенциальных возможностей управленческой деятельности показала, что у руководителя ДООУ Е.М., высокий управленческий потенциал – 17 баллов. Заместитель руководителя А. З. обладает средним потенциалом управленческой деятельности – 13 баллов.

Саморазвитие личности проходит в нескольких аспектах, наибольший интерес из которых вызывает саморазвитие человека, как субъекта профессиональной деятельности.

Так, В. А. Машин рассматривает профессиональное развитие как один из центральных процессов развития человека в зрелом возрасте, который «направлен не столько на усвоение фиксированного объема профессиональных действий, сколько на преобразование самого субъекта деятельности» [32].

Саморазвитие педагога - непрерывный, целенаправленный и сознательный, процесс личностного и профессионального совершенствования, основанный на взаимодействии внутренне значимых и творчески воспринятых внешних факторов, направленный на повышение уровня его профессионализма, развития профессионально важных качеств и аккумулирование педагогического мастерства, опыта, профессиональных знаний и умений. Процесс саморазвития личности можно представить как подъем по крутой лестнице, состоящей из нескольких ступеней, находящихся на разном уровне высоты.

Базовым уровнем принято считать совокупность педагогических умений специалиста, которые он приобретает в результате профессионального обучения. На данном этапе педагог, в частности мы имеем ввиду руководителя ДООУ, стремится к самореализации, он уже умеет управлять своим поведением, эмоциями, владеет приемами взаимодействия, использует некоторые компоненты педагогической техники – всем, что составляет *педагогическую умелость*. Тем не менее, время от времени он не уверен в своих действиях, что проявляется в неустойчивости профессионального поведения, повышенной тревожности, избегании ответственности. Профессиональное саморазвитие на этом уровне происходит только в благоприятных условиях, при активном вмешательстве извне, например, наставничество.

Следующей ступенью профессионального саморазвития является *педагогическое мастерство*. Для этого уровня характерны активная деятельность, принятие самостоятельных решений, подражание опытным коллегам и проявление оценочных взглядов, когда человек отмечает достоинства и недостатки профессиональной деятельности своих коллег. На основе этого приобретенные профессиональные умения шлифуются и доводятся до совершенства, вследствие чего достигается высокая эффективность практической деятельности.

Очередной ступенью в профессиональном развитии личности является ее *готовность к нововведениям*. На данном уровне приходит осознание своих сильных и слабых сторон, человек отказывается от шаблонов, ищет новые формы и способы реализации профессиональных умений, стремится проявить творчество в нестандартных условиях, берет на себя ответственность при любых обстоятельствах.

На следующей ступени профессионального саморазвития личности - явное проявление *педагогического творчества*. К этому моменту человек имеет достаточно высокий уровень квалификации, идет отказ от вмешательства извне (наставничества), возникает желание поделиться своими знаниями и умениями с коллегами, выразить свои новые замыслы, идеи и задумки через модернизацию и видоизменение. У него сформировано стойкое стремление к саморазвитию. И если отсутствуют условия для самообразования, которое является составной частью саморазвития, он создает условия для профессионального саморазвития самостоятельно. С этой целью педагог использует для повышения собственного профессионализма различные источники информации: изучение литературы, просмотр телепередач или видеороликов, участие в вебинарах и дискуссиях, прохождение курсов повышения квалификации, посещение семинаров и конференций, мастер-классов, открытых мероприятий коллег с последующим обменом опытом и т. п. Самообразование более эффективно по сравнению с другими формами обучения, поскольку знания и опыт,

полученные самостоятельно путем собственных познаний, открытий, ошибок, становятся преобразователем личности на пути к совершенствованию.

Наконец, самый высокий уровень профессионального саморазвития отмечается *готовностью к созданию авторской технологии*. Успешно пройдя предыдущие этапы самообразовательной работы, в развитии личности руководителя происходит своего рода трансформация: он овладевает техникой и культурой умственного труда, сформировано умение сочетать в собственной управленческой деятельности методические и организационные приемы, выстраивая их в единую целостную систему. У него вырабатывается рефлексивное мышление, возникает устойчивый интерес к саморазвитию, который переходит в стадию жизненной необходимости, и, как результат, самообразовательная работа постепенно переходит в научно-исследовательскую с авторским стилем.

Таким образом, профессиональное развитие и становление руководителя без грамотно построенного самообразовательного процесса невозможно.

Самообразование можно рассматривать в двух значениях: как «самообучение» (в узком смысле – как самонаучение) и как «самосозидание» (в широком – как «создание себя», «самостроительство»). Во втором случае самообразование выступает одним из механизмов превращения личности педагога в творческую личность. Поэтому профессиональный рост также можно назвать и поиском своего пути.

Однако, саморазвитие руководителя еще не показатель эффективной управленческой деятельности. По мнению Н.В. Роньжовой, критерии и показатели эффективности управления вытекают из направлений деятельности руководителя образовательной организацией. Таковыми она считает [41, с.514]:

1. Ресурсы дошкольной образовательной организации;
2. Качество управления ДООУ

3. Качество учебно-воспитательной работы ДОУ.
4. Психологический климат в ДОУ.
5. Квалификация педагогов ДОУ.
6. Достижения детей ДОУ.

В данной работе мы сделаем упор на втором пункте «Качество управления ДОУ». Показателями эффективности, с нашей точки зрения, могут служить:

- знания руководителями нормативно-правовых документов;
- знание стратегии развития образовательной системы страны в целом и дошкольного образования, в частности;
- умение руководителей определять приоритеты на данном этапе развития организации и, в соответствии с ними, ставить четко и конкретно цели;
- умение вовлечь педагогов, к профессиональному самосовершенствованию через активные формы методической работы и самообразование;
- стимулирование и мотивирование педагогов на профессиональный рост;
- умение видеть свою работу со стороны;
- конструктивная реакция на ошибки.

Анализ плановой и отчетной документации руководителей МБДОУ «ЦРР ДС №4» выявил следующее: руководителями ДОУ систематически изучается нормативная документация как регионального, так и федерального значения; в рамках дошкольного учреждения организуются методические мероприятия, направленные на повышения квалификации педагогического персонала; в конце учебного года проводится анализ педагогической деятельности. Однако, мы пришли к выводу, что диагностика достижения поставленных целей не проводится, как и не прогнозируются ожидаемые результаты. Кроме того, практически отсутствует стимулирование и мотивация персонала на саморазвитие, планы самообразовательной работы

педагогов составлены по шаблону и не зависят от их уровня профессиональной компетенции. То есть, педагог мог хорошо разбираться в определенной проблеме, обобщить и поделиться наработанным опытом с коллегами, а на следующий год по этому направлению взять тему самообразования.

Руководитель, не проявляющий желания мотивировать педагогический персонал на углубление их психолого-педагогических знаний и умений, повышение профессиональной компетенции с целью изменения содержания образовательной деятельности, рискует не достичь желаемых результатов.

Контрольная деятельность руководителей сводится к формальному посещению образовательных мероприятий, поскольку невозможно качественно проводить мониторинг в течение года у 59 человек.

С нашей точки зрения, прошедшие тестирование и анкетирование руководители МБДОУ «ЦРР №4» находятся на пограничном уровне профессионального саморазвития между *готовностью к нововведениям и педагогическим творчеством*.

В личной беседе с руководителем образовательной организации нами была отмечена его заинтересованность в личностном росте, который необходим для эффективной управленческой деятельности, в самообразовании, являющимся составной частью саморазвития,

Оба руководителя признают, что реализация требований ФГОС ДО вызывает необходимость введения качественных изменений в деятельность дошкольной организации и, в первую очередь, это будет зависеть от эффективности управленческой деятельности руководителей. В связи с этим администрацией ДОУ в рамках анализа образовательной деятельности за 2015-2016 уч. год был проведен опрос педагогического персонала на выявление их потребности и готовности введения инноваций в образовательный процесс ДОУ, который позволил бы поднять уровень эффективности и качества предоставления услуг (Приложение 5).

В результате анонимного анкетирования выяснилось следующее (См. таблицу 5):

Таблица 5.

Результаты опроса по готовности педагогов к инновационной деятельности.

Готовность к Инновац. Д	%	Из них выбрали перспективное направление			
		Интерактивн. игры	ТРИЗ	Метод проектов	ИКТ
Готовы	75% (44 чел.)	15%	22%	45%	18%
Сомневаются в успехе	15 % (9 ч.)	-	22% (2ч.)	-	-
Не считают нужным	10% (6 ч.)	-	-	16% (1ч.)	-

Из 75% педагогов (44 человека), готовых принять активное участие в инновационной деятельности, большая часть (45%) полагают наиболее перспективным направлением в образовательном процессе ДОУ - проектную деятельность. Из числа педагогов, которые считают, что работа по классической классно-урочной схеме принесет не менее эффективный результат, один педагог также хотел бы более глубоко изучить метод проектов.

Таким образом, внутренний мониторинг показал, что большинство педагогов проявляют интерес к инновационной деятельности, в частности методу проектов. Однако тема ими изучена поверхностно, поэтому необходима предварительная целенаправленная методическая работа по углубленному усвоению технологии применения обозначенной темы.

Проведя анализ деятельности ДОУ за учебный год, и изучив потребности педагогического коллектива, нами принято решение о разработке Программы саморазвития руководителя по теме «Использование проектной деятельности в образовательном процессе ДОУ, как средство эффективности управления».

Выбранная тема, с нашей точки зрения, наиболее полно соответствует требованиям ФГОС ДО, которые подчеркивают необходимость тесного сотрудничества с родителями (законными представителями) воспитанников,

глубокого погружения их в образовательный процесс ДООУ. Метод проектов, отличительной особенностью которого является тесное взаимодействие всех участников образовательного пространства, позволяет решить один из важнейших принципов современного дошкольного образования.

Включение же в инновационную деятельность педагогов, безусловно, повысит их профессиональную компетентность, что не может не сказаться на качестве педагогической деятельности образовательной организации.

Достижению этих целей должны быть подчинены все формы работы с педагогическим персоналом: наблюдение за работой педагогов; педагогические советы и методические объединения; мероприятия по повышению квалификации педагогов (семинары, мастер-классы, открытие просмотры, взаимопосещения и пр.); профессиональные конкурсы; индивидуальные беседы с педагогами (как используется передовой опыт, как накапливается и оформляется собственный опыт и т. д.); повседневный контроль за образовательной деятельностью и т.д.

Итак, проведенный анализ и наблюдение за ежедневной педагогической обстановкой в ДООУ, позволил сделать вывод, что руководители понимают необходимость внесения изменений в образовательный процесс, а часть педагогов готова к этим изменениям.

2.2. Программа профессионального саморазвития руководителя ДООУ

Приступая к созданию Программы саморазвития, руководителю в первую очередь следует:

- провести глубокий анализ состояния дел в ДООУ;
- определить уровень собственной профессиональной деятельности, ее достоинства и недостатки;
- используя результаты анализа, наметить направления развития организации с целью повышения эффективности;
- для повышения собственного профессионального уровня разработать схему саморазвивающей деятельности, которая позволит осуществить на практике продвижение вперед.

Организация в системе управления дошкольным учреждением направлена на формирование не только управляемой, но и управляющей подсистемы, разделение и кооперация труда в которой должны осуществляться на достаточно высоком уровне. Четкое, продуманное разделение функций руководителей ДООУ предупреждают дублирование деятельности друг друга, дают возможность охватить все звенья организации управления. Знание уровня образования, опыта работы, теоретической и методической подготовки, деловых и личностных качеств заместителей позволяет руководителю ДООУ правильно распределить функциональные обязанности, с учетом возможностей каждого из них.

Итак, как было отмечено выше, нами была разработана Программа саморазвития руководителя ДООУ по теме «Использование проектной деятельности в образовательном процессе ДООУ, как средство эффективного управления» (Приложение 6).

Программа рассчитана на реализацию руководителем ДООУ и его заместителем по воспитательной и методической работе, поскольку мы считаем, что эффективное управление образовательной организацией в современных условиях невозможно в рамках единоначалия.

Программа состоит из трех блоков:

1. Диагностический.
2. Организационно-деятельностный.
3. Методический.

В самом начале Программы саморазвития указана актуальность разработки, определена цель саморазвития, намечены задачи и ожидаемый результат.

Постановка целей необходима для того, чтобы понять самому, чего хочет руководитель добиться в итоге, каким хочет он стать после реализации Программы, и как плоды его саморазвития помогут преобразовать ДОО. Важное условие постановки цели – это то, что цель должна быть достижима и не приносить вреда другим людям. Представленная программа саморазвития руководителя ДОО предполагает повышение уровня его профессиональной компетенции как руководителя, обладающего совершенстве функциями управленческой деятельности, а также и качественное преобразование образовательной среды ДОО. Под образовательной средой, в данном случае, мы подразумеваем весь комплекс условий дошкольной организации, обеспечивающих развитие его воспитанников - содержание образования, предметная пространственная среда, развивающее предметное содержание, и характер взаимодействия всех участников педагогического процесса, и другие условия [35].

Саморазвитие предполагает постоянную работу над собой. Без стремления к самосовершенствованию, личностному росту невозможна успешная профессиональная деятельность. Однако, человек может сколько угодно стремиться к самосовершенствованию и саморазвиваться, но если при этом он не видит свои слабые и сильные стороны, не анализирует собственное развитие и собственную деятельность, вряд это поможет ему достигнуть поставленных целей.

Именно поэтому в нашей программе предусмотрен **диагностический блок**, который предполагает самоанализ управленческой деятельности руководителя.

Самоанализ – один из способов самопознания, когда руководитель изучает собственные личностные (черты характера, манера поведения, стиль общения и пр.) и психические особенности. Самопознание позволяет человеку посмотреть на себя со стороны, оценить свои качества, действия и мысли, осознать возможности. Такое «самокопание» должно происходить в спокойной благоприятной атмосфере, ибо в противном случае может привести к неадекватной самооценке (завышенной или заниженной).

Оценку своих личностных профессионально важных качеств можно оценить с помощью специальных личностных тестов, анкет, самоанализа собственного поведения в значимых профессиональных ситуациях. Самоанализ компетентности — процедура, которую желательно проводить если не постоянно, то, как минимум, периодически и не только с помощью самонаблюдения, но и посредством специального инструментария, который разработан различными исследователями в достаточном количестве. Чем больше руководитель знает об особенностях своей нервной системы и чертах характера, тем легче ему работать над собой. В настоящее время существуют следующие диагностики, которыми руководитель может воспользоваться по своему усмотрению:

- Диагностика уровня саморазвития (Л. Н. Бережнова);
- оценка профессиональной деятельности (Н.П. Фетискин);
- диагностика управленческих ориентаций (Т. Санталайнен);
- самооценка реализации жизненных целей личности (Н.Р. Молочников);
- диагностика самоактуализации личности (А.В.Лазукин в адаптации Н.Ф.Калина);
- методика определения способностей к самоуправлению (В.И.Андреев);

- и многие другие.

Кроме того, необходимо проанализировать состояние образовательной деятельности, тенденции развития ДООУ, определить её проблемные направления, негативные и позитивные стороны. Оценка деятельности ДООУ должна формироваться на основе различных источников, как общих для всех дошкольных организаций, так и конкретных, индивидуальных для определенного учреждения.

В нашей программе предусмотрены следующие источники информации: опросы родительской общественности, независимая оценка деятельности ДООУ, диагностика соответствия целевым ориентирам выпускников ДООУ, успеваемость выпускников в начальном звене школы и т.п.

Одним из существенных факторов послужили результаты мониторинга уровня профессиональной компетентности педагогов ДООУ, систематически проводимые методической службой ДООУ на протяжении последних лет. Под мониторингом профессиональной компетентности мы понимаем совокупность непрерывных контролирующих действий, позволяющих наблюдать и корректировать, по мере необходимости, движение педагога от недостаточного уровня компетенции к высокому. Комплексная диагностика образовательной деятельности организации покажет слабое звено в педагогическом процессе, сориентирует руководителя на тему самообразования, что является важным аспектом при реализации программы саморазвития.

Все выше перечисленные диагностические мероприятия проведены были в течение апреля и мая 2016 года.

Мы предполагаем, что данный блок программы повысит уровень собственных знаний руководителя по эффективности управления ДООУ. А также даст возможность более ответственно подойти к реализации управленческой функции – *управленческий анализ*, который поможет ему осознать собственные достоинства и недостатки, овладеть умением

оценивать коллективную деятельность, повысить уровень процессов синтеза и анализа, рефлексии, прогнозирования и преобразования.

Итак, проведя самоанализ своей личности и установив качественные характеристики деятельности ДООУ, руководитель определяет тему своего самообразования. Наступает следующий этап реализации Программы саморазвития – подборка и изучение материала по теме самообразования. В нашей Программе данный этап представлен как **организационно-деятельностный блок** в виде конкретного плана действий. Здесь определены формы организации саморазвития (курсы повышения квалификации, тренинги, стажировки, вебинары, мастер-классы и пр.). Однако для того, чтобы стать настоящим профессионалом в изучаемой тематике, одних семинаров и курсов недостаточно – повысить эффективность своей работы невозможно без систематических самостоятельных занятий. С этой целью нами указаны некоторые публикации по обозначенной проблеме, посредством которых происходит накопление научно-практической информации, совершается отбор и анализ педагогических фактов, новых технологий, идет проверка новых методов работы, постановка экспериментов.

Руководители, разрабатывающие собственную программу профессионального саморазвития, могут более подробно указать перечень авторов исследований, статей, сайтов, используемых в самообразовательной работе. С этой целью используются всевозможные источники информации: психолого-педагогическая литература, специализированные журналы, методические пособия и рекомендации, публикации, видеоматериалы, изучение практического опыта, размещенного на профессиональных сайтах сети интернет.

В данном блоке программы мы посчитали уместным обозначить определение барьеров, препятствующих эффективной работе руководителя ДООУ, осуществить разделение управленческого труда между руководителем и его заместителем, с целью устранения дублирования функций.

И, как итог очередного этапа реализации программы, проводится оформление результатов по теме самообразования через презентацию материалов, выступление на заседаниях методических объединений, педагогических советов. Практическая работа продолжает сопровождаться изучением литературы.

Выполнение и реализация всех пунктов организационно-деятельностного блока программы непременно позволит руководителю выполнить управленческую функцию – *планирование и прогнозирование* – более совершенно.

Наконец, третий блок Программы саморазвития – **методический**. Данный блок предполагает реализацию накопленных руководителем в процессе самообразования знаний, собственного практического опыта, организацию инновационного процесса по двум направлениям: работа с педагогическим персоналом и взаимодействие с семьями воспитанников.

В нашей Программе предполагается информирование педагогического персонала о влиянии проектной деятельности на развитие детей, дать конкретные знания о классификации проектов, их видах и типах. Передача информации и обучение педагогов инновационным технологиям происходит через методические мероприятия, организованные в рамках годового планирования.

На этом этапе важно увлечь педагогические кадры идеей, убедить их в успешности образовательного процесса, который во многом зависит от умения и способности каждого педагога мобилизовать свои усилия на систематическую умственную работу, рационально строить деятельность, управлять своим эмоциональным и психологическим состоянием, использовать свой потенциал, проявлять творческую активность.

Программа предполагает работу руководителей по мотивации и стимулированию педагогов на их профессиональный рост, учитывает контрольную деятельность руководителей, а также корректировку плана по внедрению инновационной деятельности.

В методическом блоке программы уделяется внимание контрольной деятельности. Нами предложено руководителям разработать «Положение о самоконтроле», которое регламентирует посещение образовательных мероприятий, проводимых педагогами, с целью их анализа на соответствие возрастным особенностям детей, программным требованиям, методическим рекомендациям, санитарно-гигиеническим нормам. Данное положение предусматривает контроль и мониторинг за деятельностью педагогов с недостаточным уровнем профессиональной компетентности, нуждающимся в методической поддержке и коррекции их деятельности, в то же время дает возможность руководителям предоставить педагогам с высоким уровнем профессионализма и ответственности самоконтроль. Такой подход позволит руководителям уделять больше внимания и оказывать педагогическую помощь молодым кадрам.

Важнейшей составляющей методического блока является работа с семьями воспитанников. В соответствии с ФГОС ДО сотрудничество с семьей в образовательном процессе является основным принципом дошкольного образования. Ни одна, даже самая лучшая программа, ни один профессионально компетентный педагог при реализации задач воспитания и обучения не смогут получить значительного результата, если нет единого сообщества «семья – дети – педагог». А значит и не стоит ждать повышения эффективной деятельности ДОУ.

По нашему мнению, эффективное взаимодействие ДОУ с родителями (законными представителями) воспитанников возможно при соблюдении следующих условий:

- профессиональная компетентность руководителей и педагогов;
- использование современных подходов, форм и методов взаимодействия с семьей.

На заключительном этапе реализации Программы саморазвития руководителя ДОУ возникает потребность представить собственный практический опыт коллегам по профессии. Это обобщение и

распространение опыта посредством публикации в специализированных журналах, проведение стажировок на базе ДООУ, открытых мероприятий и т.п.

Саморазвитие – непрерывный процесс. И если есть потребность личности в самосовершенствовании, то заключительным этапом реализации программы саморазвития может быть не только обобщение и распространение собственного опыта. Наступает момент рефлексии, основная функция которой состоит в осознания руководителем полного и ясного отчета выполняемой (или выполненной) им деятельности. Результаты рефлексии позволяют точнее оценивать свое поведение и принимать более правильные решения, корректировать дальнейшие действия. Однако, не каждому индивиду дается рефлексивная способность. Этому свойству необходимо постоянно учиться. В качестве индивидуальной работы по развитию у себя способностей к рефлексии имеются определенные рекомендации (Приложение 7).

Реализация данного блока программы, по нашему мнению, приведет к совершенствованию следующих функций управления – ***организация, регулирование, контроль.***

Таким образом, мы приходим к пониманию, что специфика управленческой деятельности требует от руководителя дошкольной организации владение знанием методик воспитания, возрастной психологии и дошкольной педагогики, иметь общий высокий уровень культуры, знать приемы риторики, основы мониторинга, технологию управления организацией. Только в этом случае можно добиться повышения эффективности в образовательной деятельности ДООУ.

Каждая деятельность бессмысленна, если в ее результате не создается некий продукт, или нет каких-либо достижений. И в личном плане саморазвития руководителя ДООУ обязательно должен быть список результатов, которые достигнуты были за определенный срок. Итак, программа реализована, цель достигнута, проведена рефлексия, подведены

итоги, определены новые направления, создается следующая программа саморазвития руководителя ДОУ.

2.3. Обобщение результатов эмпирического исследования

В ходе исследования профессионального саморазвития руководителя ДООУ возникла необходимость экспертного оценивания, составленной нами программы саморазвития руководителя ДООУ.

Прежде чем предоставить оценку Программы, дадим определение понятиям «экспертиза», «эксперт», «экспертная оценка».

Такие понятия, как оценка, аттестация, инспекторская проверка с давних пор в сознании педагогических работников ассоциируются с контрольными функциями вышестоящего руководства. Человек, дающий оценку тому или иному явлению в сфере образования, проверяющий, является носителем норм, позволяющих ему определять, что правильно или неправильно в оцениваемом им явлении. Оценка любых событий предполагает их сравнение с существующими нормами.

Понятие «экспертиза» нередко используют как равноценное термину «оценка». Рассмотрим данное определение более подробно. История возникновения экспертизы, как особого способа познания, берет свое начало в глубокой древности. Первыми формами экспертного оценивания можно считать советы старейшин и мудрецов, государственные и военные советы, сенаты, коллегии и т. п. Тысячелетнее развитие экспертных процедур проходило стихийно, а в настоящее время экспертные оценки становятся предметом научных исследований.

Экспертиза, как метод изучения состояния объекта, применяется во многих отраслях человеческой жизни: в промышленности, юриспруденции, экономике, медицине и т. д. Понятие экспертизы является многомерным, и в различных областях и ситуациях на первый план могут выходить различные его параметры. К примеру, экономический словарь делает упор в данном понятии на проверку качества товаров, работ, услуг, подлинности денежных знаков, ценных бумаг, документов. В медицине

термин «экспертиза» предполагает установление состояния здоровья человека, в т.ч. факт временной нетрудоспособности и её причины.

Понятие «Экспертиза» (от лат. expertus - опытный) толковый словарь русского языка под ред. Д.Н. Ушакова трактует как «Рассмотрение какого-нибудь дела, вопроса экспертами для дачи заключения. ...» [68].

Педагогическая экспертиза на современном этапе активно исследуется и применяется в сфере образования. Изучением экспертных методов занимались Г. Г. Азгальдов, С. Л. Братченко, В. А. Гуружапов, Г. А. Сатаров, В. С. Черепанов и др.

Система образования России достаточно часто используются различные виды экспертной деятельности: психолого-педагогическая экспертиза, социально-психологическая экспертиза, педагогическая экспертиза.

Психологическая экспертиза напрямую связана с профессиональной деятельностью педагога-психолога при выявлении и профилактике девиантного поведения.

Социально-психологическая экспертиза проводится при оценивании телепередач, с целью предотвращения негативного их влияния на детей и подростков; учебных материалов для образовательного учреждения; в рамках аттестации педагогических работников и т.п.

Педагогическая экспертиза используется для установления соответствия законодательным нормам правовых актов и документов (в том числе их проектов), касающихся вопросов обучения и воспитания.

В нашем случае педагогическая экспертиза проводится с целью оценивания Программы саморазвития руководителя ДОУ.

Экспертная деятельность представляет собой особый тип исследовательской деятельности, направленный на получение от субъекта деятельности информации об изучаемом объекте, которая затем обобщается, анализируется и оценивается.

Выше нами было отмечено, что понятия «экспертиза» и «оценка» достаточно часто употребляются как тождественные. Однако анализ психолого-педагогической литературы, в которой исследуются данные термины, выявил различные подходы к их пониманию.

С точки зрения С. Л. Братченко, В. А. Бухвалова, М. В. Крулехт, Я. Г. Плинера, В. А. Ясвина и др. утверждают, что понятие «экспертиза» не может сводиться к понятию «оценка», поскольку «оценка» это всего лишь метод используемый в экспертизе.

С.Ф. Багаутдинова с соавторами в монографии «Профессионально-педагогические основы подготовки студентов к решению актуальных задач управления дошкольным образованием» приводит схему соотношений понятий «экспертиза» и «оценка» [4] См. рис. 4 .



Рис. 4. Схема соотношения понятий «экспертиза» и «оценка».

Таким образом, понятия «экспертиза» и «оценка» не могут быть равнозначными.

Несмотря на существование различных подходов к характеристике понятия «экспертиза», общим мнением остается то, что в процедуре экспертизы необходимо участие специалиста – эксперта. Эксперт выступает субъектом педагогической экспертизы. «Эксперт» – сведущее лицо,

специалист, привлекаемый для того, чтобы высказать свое мнение, дать заключение по поводу какого-нибудь дела, вопроса. ...[66].

Одним из условий выбора эксперта является его профессиональная подготовка: соответствующее образование, знание актуальной педагогической реальности, основных современных подходов, тенденций и инноваций в сфере образования.

Что касается термина «экспертная оценка», то Большой Энциклопедический словарь трактует как «количественные и (или) порядковые оценки процессов или явлений, не поддающихся непосредственному измерению. Основываются на суждениях специалистов».

Экспертная оценка – это оценка параметров процессов или предметов, которые невозможно измерить, применить любые точные науки, поэтому оценка проводится на основании профессионального опыта специалиста, как одного, так и нескольких. Традиционно выделяются две группы экспертных оценок: индивидуальные и коллективные. Индивидуальные основаны на использовании мнения экспертов, независимых друг от друга; коллективные предполагают согласование мнений нескольких экспертов.

Экспертные оценки применяются на любом этапе исследования: в определении цели и задачи самого исследования, в построении и проверке гипотез, при выявлении проблемных ситуаций, в ходе интерпретации каких-либо процессов, событий или фактов, для обоснования адекватности используемого инструментария, в процессе выработки рекомендаций и т.д.

Результатом экспертных оценок выступает экспертное заключение, которое представляет собой документ, оформленный в соответствии с установленными требованиями и содержащий мотивированную экспертную оценку, т.е. мнение, суждение эксперта о предмете экспертизы.

Итак, для проведения экспертизы нашей «Программы саморазвития руководителя ДОУ» в качестве эксперта выступили непосредственные

руководители МБДОУ «ЦРР №4», г. Трехгорный Челябинской области, Е.М. – заведующий ДОУ и А.З. – заместитель заведующего по УВР.

Основными задачами экспертизы Программы будут являться:

- оценка влияния разработанной программы на эффективность управленческой деятельности руководителя ДОУ;
- подтвердить, либо опровергнуть гипотезу нашего исследования;
- в случае подтверждения гипотезы - создание информационной основы для разработки собственной программы саморазвития.

Эксперты использовали Программу в собственной профессиональной деятельности в период с апреля 2016 по сентябрь 2017 гг. Полученные результаты экспертизы оформлены в Листе экспертной оценки (Приложение 8).

Выводы экспертов однозначны: реализация руководителями ДОУ Программы саморазвития позволила им повысить собственную компетентность в управленческой деятельности. Об этом говорят следующие факты:

1. Анализ результатов деятельности ДОУ за 2016-17 учебный год проведен по нескольким направлениям, в том числе по тем, что ранее не были учтены: выполнение целей и задач при сравнении их с прогнозируемыми результатами, оценена эффективность управленческой деятельности на основе не только собственного видения, но и мнения персонала ДОУ, установлен процент удовлетворенности родителей образовательным процессом.

«Показателем результативности деятельности ДОУ является анализ анкетирования родителей «Удовлетворенность работой дошкольного образовательного учреждения» в 2016-2017 уч. г оду. Анкетирование проводилось с 25 по 29 мая 2017 г., в котором приняли участие 100 человек: 100 % опрошенных родителей полностью удовлетворены работой ДОУ. Из

них 20% - хотели бы видеть территорию детского сада улучшенной, 10 % - изменить организацию питания»¹. [65].

2. Планирование целей и задач по направлениям деятельности ДООУ на 2017-2018 учебный год проводилось путем определения приоритетного направления с учетом мнения педагогического коллектива, его компетентности и запросов родителей.
3. Пересмотрен регламент контрольной деятельности руководителей, разработано положение о работе на самоконтроле.
4. Организована работа по внедрению проектного метода в образовательный процесс. Создана методическая база по использованию инновационных технологий, современных методов педагогической деятельности.

Реализация Программы саморазвития руководителя ДООУ для педагогического коллектива дала свои положительные результаты:

- выросло количество педагогов, претендующих на высшую категорию.;
- повысилась творческая активность большинства педагогов в результате углубленного изучения ими темы проектной деятельности и концентрации внимания на групповых проектах;
- наладилось тесное взаимодействие с семьями воспитанников. Педагоги ДООУ отмечают увеличение количества семей, принимающих активное участие в жизни группы, повышение интереса родителей к образовательным задачам, детской проектной деятельности.

Так, в старшей и подготовительной к школе группах стартовали проекты «Моя семья» (дети совместно с родителями придумывали герб семьи, семейное дерево, описывали знаменательные события из жизни семьи), «Уральская кухня» (изготовление блюд совместно с родителями, оформление рецептов, выпуск газеты по данной теме), «Деревья нашего

¹ Из отчета по результатам самообследования МБДОУ ЦРР ДС №4 за 2016-2017 уч. год.

окружения» (наблюдение за сезонными наблюдениями в природе, составление семейного гербария и т.п.) (Приложение 9).

- пересмотрены темы самообразовательной работы педагогов с учетом их пробелов в психолого-педагогических знаниях;
- по сравнению с прошлым годом вырос потенциал педагогических кадров.

Так, если в 2015-16 уч. году высшую квалификационную категорию имели всего лишь 6 педагогов, то за 2016-17 учебный год их увеличилось на 4 человека. Первая квалификационная категория присвоена 17 педагогам. И хотя соответствие занимающей должности имеют 48% педагогов, большинство из них намерены аттестоваться в 2017-18 учебном году, в том числе используя знания по применению метода проектов в образовательной деятельности. Соотношение данных по категориям показаны на рисунке 5.

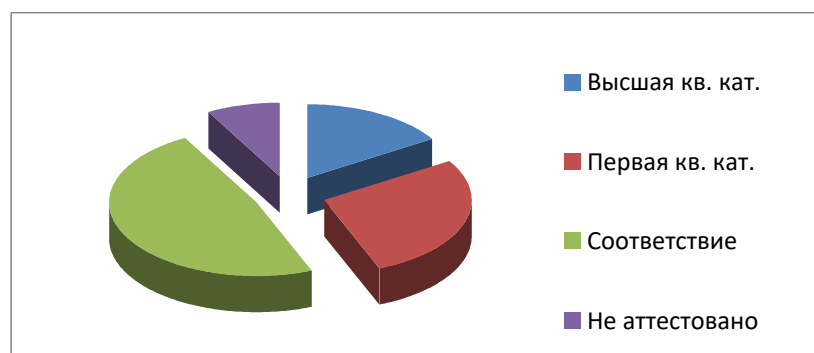


Рис. 5. Характеристика педагогических кадров по категориям

- заметно повысился интерес дошкольников к исследовательской деятельности, что в свою очередь помогло выпускникам ДООУ вплотную приблизиться к целевым ориентирам, обозначенным в ФГОС ДО.

Сравнительный анализ готовности воспитанников к обучению в школе за два последних года показал следующие результаты (см. табл. 6):

Сравнительный анализ уровней готовности выпускников к школе

Уровень готовности					
Уч. годы	Высокий	Выше среднего	Средний	Ниже среднего	Низкий
2015-2016	21%	10%	57%	12%	0%
2016-2017	15%	35%	50%	0%	0%

Таким образом, реализация Программы саморазвития руководителями МБДОУ «ЦРР ДС №4» принесла положительную динамику по многим направлениям:

- повысилась собственная компетентность управленческой деятельности, в результате чего пересмотрены некоторые подходы к анализу, планированию, организации, контролю;
- получены углубленные знания в выбранном для самообразования направлении;
- повысилось профессиональное мастерство большинства педагогов;
- произошел рост заинтересованности со стороны родителей (законных представителей) в сотрудничестве с дошкольной организацией;
- педагогами применяются современные нетрадиционные методы в работе с детьми.

Выводы по второй главе

С целью установления взаимосвязи между профессиональным саморазвитием руководителя ДООУ и повышением эффективности управленческой деятельности проведена определенная исследовательская работа на базе муниципального бюджетного учреждения «Центр развития ребенка – детский сад №4» г. Трехгорный, Челябинской области.

Нами были применены методы тестирования руководителей выше названной организации на способность к саморазвитию и самообразованию и экспресс-оценка их управленческого потенциала.

Кроме того, мы провели анализ плановой и отчетной документации руководителя за три последних года, а также приняли во внимание мнение педагогического коллектива в отношении применения в образовательном процессе инновационных технологий. Учитывая полученные результаты, была разработана Программа (проект) саморазвития руководителя ДООУ с включением в нее темы самообразования «Использование проектной деятельности в образовательном процессе ДООУ, как средство повышения эффективности управления».

Для апробации данного проекта и оценивания эффективности Программы было предложено руководителям МБДОУ «ЦРР №4» г. Трехгорный применить данный проект в собственной профессиональной деятельности. Экспертиза программы, осуществляемая опытными специалистами и понимающими современные тенденции дошкольной образовательной системы, коими являются руководители ДООУ, показала положительную динамику управленческих процессов и развития педагогических компетенций, как руководителей, так и педагогов, повысилось качество предоставляемых ДООУ образовательных услуг.

Для оценивания программы был использован метод экспертных оценок, которые показали, что применение Программы позволило:

1. Повысить эффективность управленческой деятельности руководителей ДОУ.
2. Поднять уровень профессиональной компетентности педагогов.
3. Повысить творческую активность педагогов.
4. Активизировать познавательную активность дошкольников.
5. Привлечь внимание родительской общественности к образовательному процессу ДОУ.

Выводы экспертов позволяют рекомендовать руководителям ДОУ использовать Программу саморазвития с целью повышения не только собственной компетенции, но и увеличения эффективности в образовательной деятельности всей дошкольной организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Теоретический анализ проблемы исследования позволяет сделать вывод, что системный характер преобразований в жизни общества вызывает изменения на всех уровнях и ступенях системы образования, в том числе и в сфере дошкольного образования. В условиях модернизации управления образованием, расширения самостоятельности дошкольных образовательных организаций, повышаются требования к профессиональной компетентности руководителей, а именно к профессионально-значимым качествам личности.

Реализация ФГОС ДО и требуемого государством качества дошкольного образования, во многом зависят от системы управления и высокого профессионализма каждого конкретного руководителя, его компетентности, умеющего адекватно оценивать собственные действия и способного брать на себя ответственность. Актуальность проблемы подготовки высококвалифицированного, свободно мыслящего, активно действующего руководителя на современном этапе очевидна для всех.

Эффективное управление любой образовательной организацией, в том числе и дошкольной, складывается из многих факторов, среди которых профессиональное саморазвитие руководителя.

Процесс саморазвития раскрывается в работах Н.С. Аболиной, И. Б. Бессонова, С.А. Минюровой, В.Д. Михайлова, А.Г. Новикова, Б. Н. Попова, А. С. Саввинова, Л. С. Филиппова и других. Изучение исследовательских работ по обозначенной проблеме позволило понять, что саморазвитие личности не происходит само по себе, для этого должны быть созданы благоприятные условия, а также присутствовать внутренняя потребность в самосовершенствовании.

Саморазвитие длительный и непрерывный процесс. И чтобы не идти по замкнутому кругу в этом процессе, а продвигаться вверх по спирали, руководителю надо знать некоторые факторы, от которых зависит успешность профессионального развития:

- профессиональное самосознание;

- принятие себя как профессионала;
- умение построить собственный профессиональный рост;
- способности руководителя организовать управленческую деятельность на более эффективной основе.

Целью нашей работы было выявление взаимосвязи эффективного управления дошкольной организацией и условиями саморазвития руководителя ДОУ.

В ходе эмпирического исследования нами установлены уровни способности руководителей МБДОУ «ЦРР №4» к саморазвитию и самообразованию, а также определен их управленческий потенциал, дана характеристика управленческой деятельности руководителя ДОУ, определены оптимальные условия саморазвития личности, разработана и реализована Программа саморазвития руководителя ДОУ.

Основной акцент в исследовании ставился на создании Программы саморазвития руководителя, ключевая цель которой повышение уровня профессиональной компетентности, и, как следствие, эффективное управление деятельностью ДОУ. Программа, созданная как непрерывная цепь самообразовательной системы, дает возможность руководителю развить в себе аналитические, оценочные, рефлексивные и прогностические умения.

Экспертиза Программы саморазвития руководителя ДОУ, которая разработана с учетом интересов педагогического коллектива и объективных показателей деятельности организации, показала, что повышение профессиональной компетентности руководителей через саморазвитие, положительно сказывается и на квалификации педагогов, и на качестве образовательной деятельности ДОУ.

Таким образом, эффективное управление дошкольной организацией возможно при постоянном и систематическом пополнении профессиональных знаний, которые приобретаются не только на курсах повышения квалификации, но и через самообразовательную работу

личности; создание оптимальных педагогических условий для развития профессионально-личностного потенциала руководителя ДООУ; разработку Программы профессионального саморазвития руководителя дошкольного образовательного учреждения; рефлексивной деятельности.

Следовательно, мы можем констатировать тот факт, что выдвинутая нами гипотеза о профессиональном саморазвитии руководителя ДООУ способствующем эффективной управленческой деятельности, подтвердилась.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Абрамян А.А. Показатели развитости профессионально-личностного потенциала руководителя дошкольного образовательного учреждения [Текст]. / А.А. Абрамян //Современные наукоемкие технологии. – 2008. – № 6. – С. 59-61.
2. Алехина И.В. Педагогические условия становления профессиональной компетентности педагога в дошкольном образовательном учреждении как объект мониторинга [Текст]./ И.В. Алехина, И.И. Гончарова // Вестник ЧГПУ. 2011. – №3. – С.7-13.
3. Андреев В.И. Педагогика. Учебный курс для творческого саморазвития [Текст] /В.И. Андреев. – 3-е изд. – Казань: Центр инновационных технологий. – 2012. – 608 с.
4. Багаутдинова С.Ф. Профессионально-педагогические основы подготовки студентов к решению актуальных задач управления дошкольным образованием [Текст] Моногр. / С.Ф. Багаутдинова, Л.Н. Санникова, М.А. Волченко, К.В Корнилова. / Магнитогорск. Издательство: Магнитогорский государственный университет, 2009. – 213 с.
5. Белова А.Е. Уровни саморазвития личности в контексте использования электронно-образовательных ресурсов [Текст]./ А.Е. Белова // Вестник ТГУ, выпуск 6 (146). – 2015. – с. 17-27.
6. Белая К.Ю. Инновационная деятельность в ДОУ. [Текст]./ К.Ю. Белая. Методическое пособие. М.: Творческий центр «Сфера».– 2004.
7. Блинова В.Л. Психологические основы самопознания и саморазвития: учебно-методическое пособие [Текст]:/ В.Л. Блинова, Ю.Л. Блинова. Казань: ТГГПУ. – 2009. – 222 с.
8. Бурганова Л.А. Теория управления [Текст]: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп./ Л.А. Бурганова – М.: ИНФРА-М, 2009. –153 с.
9. Володин А.А. Анализ содержания понятия «Организационно-педагогические условия» [Текст]./ А.А Володин, Н. Г. Бондаренко //

Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки, 2014. – с. 143-152.

10. Внукова О.Н. Самообразование как составляющая профессионального саморазвития педагога высшей школы [Текст]./ О.Н. Внукова // Педагогическое мастерство: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Москва, февраль 2014 г.). — М.: Буки-Веди, 2014. — С. 269-271.

11. Денякина Л.М. Новые подходы к управленческой деятельности в дошкольном образовательном учреждении [Текст]: Методические рекомендации. / Л.М. Денякина. М.: Новая школа. – 1997. – 48 с.

12. Езопова С.А. Менеджмент в дошкольном образовании [Текст]: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений. / С.А Езопова. — М.: Издательский центр «Академия», 2003. — 320 с.

13. Ильина Н.Ф. Становление инновационной компетентности педагога [Текст] моногр.: вопросы теории и практики. Красноярск, 2014. – 224 с.

14. Ипполитова Н.В. Анализ понятия «педагогические условия»: сущность, классификация. [Текст]./ Н.В. Ипполитова, Н Стерхова // General and Professional Education. 2012. – №1 – с.8-14

15. Козулина Ю.Г. Самопознание и саморазвитие [Текст]: учебное пособие. – Изд. 2-е, исправленное и дополненное. Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П. Астафьева. – Красноярск, 2013. – 176 с.

16. Колодяжная Т. П. Управление современным дошкольным образовательным учреждением [Текст]: практ. пособие для рук. ДООУ, студ. пед. учеб. заведений, слуш. ИПК . Ч. 1 / Т. П. Колодяжная. Изд. 2-е, доп. – М.: ЦГЛ, 2004. – 160 с.

17. Картунова Е.П. Управленческая культура руководителя образовательного учреждения в современных условиях [Текст]./ Е. П Картунова. // Молодой ученый. – 2011. – №6. Т.2. – С. 94-96.

18. Костригин А.А. Характеристики менеджмента и организационной культуры в дошкольном образовательном учреждении [Текст]./ А.А. Костригин // Современное образование. – 2015. – №1. – С.26-41.

19. Кучма В.Н. Основы управленческой деятельности [Текст]: учеб. пособие / В.Н. Кучма. – Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2008. – 148 с.
20. Левшина Н.И., «Элективные курсы в подготовке специалистов дошкольного образования в вузе» [Текст]. / Н. И. Левшина, С.Ф. Багаутдинова] М.: «ФЛИНТА», 2015.
21. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность [Текст]. /А. Н. Леонтьев. – М.: Политиздат, 1977. – 320 с.
22. Маралов В. Г. Основы самопознания и саморазвития [Текст]: Учеб. пособие для студ. сред. пед. учеб. заведений. – 2-е изд., стер./ В.Г. Маралов– М.: Издательский центр «Академия», 2004. –256 с.
23. Маршев В.И. История управленческой мысли [Текст]: Учебник./ Маршев В.И. – М.Инфйра-М, 2005. – 731с.
24. Майер А.А., Сопровождение профессиональной успешности педагога ДООУ [Текст]: метод. пособие / А.А. Майер, Л.Г Богославец.– М.: Сфера, 2012. – 123 с.
25. Мезенцева О.И. Психолого-педагогические условия развития профессиональной компетентности современного педагога [Текст]: монография / О.И. Мезенцева, Е.В. Кузнецова. – Новосибирск, 2013. – 158 с.
26. Метаева В.А. Профессиональная рефлексия в управленческой деятельности [Текст] / В.А Метаева // Образование и наука. 2007. – № 5 (47). С. 75-81.
27. Митина Л.М. Психология личностно-профессионального развития субъектов образования [Текст]./ Л.М Митина. – М.; СПб. : Нестор-История, 2014. – 376 с.
28. Милютин П. Управленческая культура личности и факторы развития [Текст] / П. Милютин // Власть. – 2007. – № 5. – С. 90-93.
29. Омельченко Е. А. Дошкольное образование в условиях ФГОС: управление, методическая деятельность, психолого-педагогическое сопровождение [Текст]: учебное пособие./ Е. А. Омельченко, А. Ю. Зверкова, Г.С. Чеснокова – Новосибирск: ООО «ЦСРНИ», 2015. – 136 с.

30. Основы государственной службы и кадровой политики [Текст]: учебник для студентов /В.В.Черепанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – С. 679.

31. Панова Н. В. Личностно-профессиональное развитие педагога на разных этапах жизненного пути [Текст]: моногр./ Н.В. Панова. СПб.: СПб АППО, 2009. –208 с.

32. Панова Н.В. Профессиональное развитие личности педагога[Текст]. / Н.В. Панова // Вестник ТГПУ. – 2012.– № 2(117). – С. 101-106.

33. Пеленев А.Ф. Система управления педагогическим коллективом : учеб. пособие для рук. образовательных учреждений [Текст]. / А.Ф. Пеленев – Пермь: Изд-во ПОИПКРО,1999. – 342 с.

34. Пигалова Л.В. Педагогические условия развития профессионально-педагогических компетенций студентов вуза физической культуры. [Текст]. / Л.В. Пигалова // Вестник ЮУрГУ. Серия «Образование. Педагогические науки». 2013, том 5. –№ 1. – с. 133-137.

35. Письмо Минорбнауки России «Комментарии к ФГОС ДО» от 28.02.2014 № 08-249 [Текст] / Вестник образования, 2014. – № 7.

36. Психология саморазвития человека в системе «образование – профессия – общество»: подходы и результаты исследований [Текст]:моногр. / под ред. М. М. Дудиной. Екатеринбург: Изд-во РГППУ, 2015. – 270 с.

37. Поздняк Л.В., Управление дошкольным образованием [Текст]: Учеб. пособие для студ. пед. Вузов./ Л.В. Поздняк, Н.Н. Лященко. – М.: Издательский центр «Академия», 1999. – 432 с.

38. Поздняк Л.В. Заведующий в системе управления дошкольным учреждением[Текст]. /Л.В. Поздняк. //Дошкольное воспитание.–1993. – № 1.– С. 55.

39. Проскура Е. Заведующая глазами воспитателей [Текст]/ Е. Проскура // Дошкольное воспитание. 1991. – № 4. –С. 21

40. Рождественский А.В. Прогнозирование в области образования как научно-педагогическая проблема [Текст]: Дис. канд. пед. наук; Государственный научно-исследовательский ин-т семьи и воспитания. / А.В. Рождественский.– М. –2005. – 137 с.

41. Роньжова Н. В. Эффективное управление образовательной организацией. Сущность понятия «Эффективное управление». Критерии оценки эффективности управления образовательной организацией [Текст]. / Н. В. Роньжова // Молодой ученый. –2016. –№23. – С. 513-515.

42. Рязанов В.А. Основы теории управления. [Текст]: Курс лекций /В.А. Рязанов; под общ. ред. Н.Л. Присяжнюка.– М.: Академия ГПС МЧС России, 2008. –240 с.

43. Сахарникова Л.Э. Управление дошкольными образовательными учреждениями, целенаправленная деятельность руководителя по повышению качества дошкольного образования [Текст] / Л.Э. Сахарникова. // Личность, семья и общество: вопросы педагогики и психологии: сб. ст. по матер. V междунар. науч.-практ. конф. Часть II. – Новосибирск: СибАК, 2011.

44. Селиверстова И.А. Содержания и пути совершенствования организации как функции управления дошкольным образовательным учреждением [Текст]: дисс. канд. пед. наук / И.А. Селиверстова. – Магнитогорск : МГПИ, 1999.

45. Сериков Г.Н. Готовность работника к профессиональному самообразованию: научное понятие, личный энергоресурс, измерение [Текст]. / Г.Н. Сериков, В.Н. Крысанова. // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Образование. Педагогические науки. Выпуск № 3. Том 5. – 2013.

46. Степанова И. А. Реформирование системы образования в России: предпосылки и перспективы [Текст]. / И.А. Степанова // Молодой ученый. – 2015. –№21. – С. 627-630.

47. Стеркина Р.Б. Рекомендации по организации работы дошкольных учреждений [Текст]. / Р.Б. Стеркина // Дошкольное воспитание. – 1992. – № 2. – С. 32.

48. Третьяков П. И. Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам. / П.И. Третьяков, К.Ю Беляя. – М.: ТЦ Сфера. – 2007. – 240 с..

49. Троян А.Н. Управление дошкольным образованием [Текст]: Учеб. пособие. – М.: ТЦ Сфера, 2005. – 160 с.

50. Управление дошкольным образованием: учебник и практикум для академического бакалавриата /под ред. Н.А. Виноградовой, Н.В. Микляевой. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 394 с.

51. Фалюшина Л. И. Управление дошкольным образовательным учреждением. Современный аспект [Текст]. / Л.И. Фалюшина. - М.: Педагогическое общество России, 2005. - 80 с.

52. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Текст]. Принят Государственной Думой 21.12.2012 г., одобрен Советом Федерации 26.12.2012 г.

53. Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп [Текст]./ Н.П. Фетискин, В.В.Козлов, Г.М.Мануйлов. – М. Изд-во Института психотерапии. 2002. – 339 с.

54. Философский энциклопедический словарь / гл. редакция: Л.Ф. Ильичев, П.Н. Федосеев, С. М. Ковалев, В.Г. Панов. М.: Советская энциклопедия, 1983. – 840 с.

55. Чудина Е.Е. Профессионально-личностное саморазвитие будущего учителя в вузе [Текст]./ Е.Е. Чудина // Известия ВолгГТУ. 2013. – №9 (112). – с. 155-158.

56. Шипунов В.Г. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая деятельность, управление на предприятии [Текст]./ В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель. М.: Высшая школа. – 1999.

57. Щербаков Т.В. Педагогическое наследие Юрия Анатольевича

Конаржевского [Текст]./ Т.В. Щербаков.// Начальная школа до и после. – 2003. – №7.

Электронные ресурсы:

58. Бозина Н.А. Теоретические основы развития профессиональной компетентности руководителей образовательных учреждений [Электронный ресурс]. / Н.А. Бозина, Н.М. Савина. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-razvitiya-professionalnoy-kompetentnosti-rukovoditeley-obrazovatelnyh-uchrezhdeniy>

59. Гумерова, Л. З. Факторы саморазвития руководителя образовательного учреждения [Электронный ресурс] / Л. З. Гумерова // – Режим доступа: <http://www.fan-nauka.narod.ru/2007-1.html>

60. Двумличанская Н.Н. Организационно-педагогические условия повышения профессиональной компетентности обучающихся в системе непрерывного естественнонаучного образования [Электронный ресурс] / Н.Н. Двумличанская. – Режим доступа: <http://technomag.edu.ru/doc/170201.html>

61. Демидова Г.А. Организационно-педагогические условия формирования лидерского потенциала менеджера социально-трудовой сферы в рефлексивной среде дополнительного профессионального образования [Электронный ресурс]./ Г.А. Демидова. // Педагогические и психологические науки: актуальные вопросы: материалы международной заочной научно-практической конференции. Часть II. – Новосибирск: Сибирская ассоциация консультантов, 2012. – С. 32–38. – Режим доступа: <https://sibac.info/conf/pedagog/xxi/29759>

62. Исаев А.П. Развитие способностей к управленческой рефлексии. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/uchimsja_refleksii/

63. Низовских Н. А. Мотивация саморазвития человека [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-samorazvitiya-cheloveka>

64. Рыбалкина З.М. Развитие управленческого потенциала как фактора повышения управляемости организации [Электронный ресурс]./ З.М Рыбалкина. – Режим доступа: <http://publikacia.net/archive/2014/7/1/38>

65. Сайт МБДОУ "ЦРР-ДС №4" г. Трехгорный Челябинской области <http://ds4trg.ucoz.ru/>

66. Смирнов А.В. Проблемы мотивации управленческой деятельности [Электронный ресурс]. / Смирнов А.В. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/problemny-motivatsii-upravlencheskoy-deyatelnosti>

67. Стратегия развития воспитания до 2025 г. (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 мая 2015 г. № 996-р) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://government.ru/docs/18312>

68. Ушаков Д.Н. Толковый словарь русского языка. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rufact.org/slovary/dict/2/> (дата обращения: 18.03.2017).

69. Федеральный государственный стандарт дошкольного образования. Приказ Минобрнауки России от 17 октября 2013 года № 1155 (зарегистрирован Минюстом России 14 ноября 2013 года № 30384). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rg.ru/2013/11/25/doshk-standart-dok.html>

70. Чечель И.Д. Профессиональное развитие руководителей образовательного учреждения [Электронный ресурс]. / И.Д Чечель. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/professionalnoe-razvitie-rukovoditeley-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Список публикаций автора

1. Мельникова А.А. Профессиональное саморазвитие как условие эффективной деятельности руководителя дошкольного образовательного учреждения/ А.А.Мельникова// Фундаментальная и прикладная наука. 2016 №4 - Челябинск: Изд-во: ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ», 2016 – 115 с.
2. Баландина А.А. Саморазвитие руководителя ДОУ как средство качественного управления/ А.А.Баландина// Реализация Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования: опыт, проблемы, перспективы: материалы III Всероссийской научно-практической конференции , г.Челябинск, 27 апреля 2017г. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Цициро», 2017 – 272 с.

Рекомендации по развитию рефлексивных способностей по А.П. Исаеву.

1) Возьмите за правило возвращаться к анализу своих действий после важных событий, сложных ситуаций, принципиальных решений. Посмотрите на себя со стороны: как вы действовали в этих ситуациях, как выглядели в глазах других, можно ли было действовать более правильно, более эффективно, чем полезен опыт этого события, что следует учесть в дальнейшей работе?

2) Каждый рабочий день рекомендуется заканчивать его ретроспективным анализом. После того как вы отдохнули, пробежите мысленным взором весь ваш рабочий день и остановитесь на тех эпизодах, которыми вы не вполне довольны, а также на тех, которые требуют дальнейшего обдумывания и действий. Попробуйте всем этим эпизодам рабочего дня дать оценку внешнего наблюдателя — как беспристрастный зритель.

3) Проверяйте свои представления, оценки, которые у вас сложились о других людях. Насколько они верны, в чем не точны, почему ошибочны? Это трудная задача, но в большинстве случаев решаемая, если вы умеете общаться и пользуетесь репутацией открытого человека. Если нет, то вам необходимо повысить коммуникативные компетенции. Это также один из способов развития способностей к рефлексии.

4) Проводите совещания по полученным результатам производственной деятельности, независимо от того, какие они, положительные или отрицательные. Но не с целью подвести итоги и раздать благодарности и замечания, а для того, чтобы провести детальный «разбор полетов» совместными усилиями. При этом анализируйте сами и давайте другим оценивать различные этапы и эпизоды выполненной работы, а главное — действий людей.

5) Чаще общайтесь с людьми, которые не похожи на вас, которых вам не всегда удастся понять, которые часто придерживаются другой точки зрения. Любая попытка понять таких людей — это активизация своей рефлексии, а достижение успеха в понимании есть не что иное, как освоение еще одной рефлексивной позиции. Не бойтесь стараться понять другого, это не значит соглашаться с ним, но это предпосылка к тому, чтобы найти более эффективное решение или как минимум согласованное.

6) Используйте для анализа своей деятельности конкретные ситуации, в которых вы находитесь.

Тест: Оценка способности к саморазвитию, самообразованию по методике В.И. Андреева.

1. *За что Вас ценят Ваши друзья?*
 - а) За то, что преданный и верный друг.
 - в) Сильный и готов в трудную минуту за них постоять.
 - с) Эрудированный, интересный собеседник.
2. *На основе сравнительной самооценки выберите, какая характеристика Вам более всего подходит?*
 - а) Целеустремленный.
 - в) Трудолюбивый.
 - с) Отзывчивый.
3. *Как Вы относитесь к идее ведения личного ежедневника, к планированию своей работы на год, месяц, ближайшую неделю, день?*
 - а) Думаю, что чаще всего это пустая трата времени.
 - в) Я пытался это делать, но нерегулярно.
 - с) Положительно, так как я давно это делаю.
4. *Что Вам больше всего мешает профессионально самосовершенствоваться, лучше учиться?*
 - а) Нет достаточно времени.
 - в) Нет подходящей литературы и условий.
 - с) Не всегда хватает силы воли и настойчивости.
5. *Каковы типичные причины Ваших ошибок и промахов?*
 - а) Невнимательный.
 - в) Переоцениваю свои способности.
 - с) Точно не знаю.
6. *На основе сравнительной самооценки выберите, какая характеристика Вам более всего подходит?*
 - а) Настойчивый.
 - в) Усидчивый.
 - с) Доброжелательный.
7. *На основе сравнительной оценки выберите, какая характеристика Вам более всего подходит?*
 - а) Решительный.
 - в) Любознательный.
 - с) Справедливый.
8. *На основе сравнительной самооценки выберите, какая характеристика Вам более всего подходит?*
 - а) Генератор идей.
 - в) Критик.
 - с) Организатор.
9. *На основе сравнительной самооценки выберите, какие качества у Вас*

развиты в большей степени?

- а) Сила воли.
- в) Память.
- с) Обязательность.

10. Что чаще всего Вы делаете, когда у Вас появляется свободное время?

- а) Занимаюсь любимым делом, у меня есть хобби.
- в) Читаю художественную литературу.
- с) Провожу время с друзьями либо в кругу семьи.

11. Что из ниже приведенных сфер для Вас в последнее время представляет познавательный интерес?

- а) Научная фантастика.
- в) Религия.
- с) Психология.

12. Кем бы Вы могли себя максимально реализовать?

- а) Спортсменом.
- в) Ученым.
- с) Художником.

13. Каким чаще всего считают или считали Вас учителя?

- а) Трудолюбивым.
- в) Сообразительным.
- с) Дисциплинированным.

14. Какой из трех принципов Вам ближе всего и которого Вы придерживаетесь чаще всего?

- а) Живи и наслаждайся жизнью.
- в) Жить, чтобы больше знать и уметь.
- с) Жизнь прожить — не поле перейти.

15. Кто ближе всего к Вашему идеалу?

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

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

- а) Думаю, что да.
- в) Скорее всего да.
- с) Как повезет.

17. Какие фильмы Вам больше всего нравятся?

- а) Приключенческо-романтические.
- в) Комедийно-развлекательные.
- с) Философские.

18. Представьте себе, что Вы заработали миллион. Куда бы Вы предпочли его истратить?

- а) Путешествовал бы и посмотрел мир.
- в) Поехал бы учиться за границу или вложил деньги в любимое дело.
- с) Купил бы коттедж с бассейном, мебель, шикарную машину и жил бы в свое

удовольствие.

Ключ:

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

Интерпретация результатов теста.

Таблица 1. Уровень способности к саморазвитию и самообразованию по результатам тестирования:

Суммарное число баллов	Уровень способностей к саморазвитию и самообразованию
18 – 25	1 – очень низкий
26 – 28	2 – низкий
29 – 31	3 – ниже среднего
32 – 34	4 – чуть ниже среднего
35 – 37	5 – средний
38 – 40	6 – чуть выше среднего
41 – 43	7 – выше среднего
44 – 46	8 – высокий
47 – 54	9 – очень высокий

Таблица 2. Самооценка личностью своих качеств

Суммарное число баллов	Самооценка личностью своих качеств
18-17	Очень высокая
16-15	Завышенная
14-11	Нормальная
11-9	Заниженная
7	Низкая
6	Очень низкая

Самооценка личностью своих качеств, способствующих саморазвитию, определяется по ответам на вопросы 1, 2, 6, 7, 9, 13.

Экспресс-оценка управленческого потенциала руководителя (диагностика Н.П. Фетискина).

Инструкция к тесту

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. (Далее следует указать все стандартные требования к методикам опросного типа.)

Тестовый материал

- 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 (нехватка жилья, перебои в материально-техническом снабжении и т. п.)?
- 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, которые 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:

№ вопроса	Да	Нет	№ вопроса	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

Максимальное количество баллов равно **20** и свидетельствует о **высоком управленческом потенциале** руководителя.

Дифференцированные управленческие потенциалы руководителей расположены в следующих диапазонах:

1-6 – низкий;

7-13 – средний;

14-20 – высокий.

Анкета**выявления готовности педагогов к инновационной деятельности.**

(Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы максимально честно: (да, нет, не всегда))

1. Вы следите за передовым педагогическим опытом в своей деятельности?
2. Стремитесь ли Вы внедрить его с учетом изменяющихся образовательных потребностей общества, индивидуального стиля Вашей педагогической деятельности?
3. Считаете ли Вы, что введение инновационной деятельности повысит уровень образовательных услуг ДОУ?
4. Удовлетворены ли вы достижениями Ваших воспитанников?
5. Считаете ли вы необходимым внести изменения в образовательный процесс с целью повышения его качества?
6. Считаете ли вы, что повысить эффективность педагогического процесса можно и работая по-старому?
7. О каких инновациях, современных педагогических технологиях вы хотели бы узнать более подробно, чтобы внедрить их в собственную деятельность?
Подчеркните нужное (интерактивные технологии, ТРИЗ, метод проектов, ИКТ, другое _____)

Благодарим за сотрудничество!

ПРОГРАММА **профессионального саморазвития руководителя ДОУ**

Актуальность:

Российская образовательная система, в том числе и ее дошкольная ступень, в настоящее время переживает период реорганизации. Реализация федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования (ФГОС ДО) требует изменения подходов к образовательным функциям, предметной среде, взаимоотношениям всех участников образовательного пространства (педагогов, детей, родителей).

В дошкольной образовательной организации (ДОУ) руководитель является ключевым звеном его эффективного функционирования и результативности образовательной работы. Внедрение в практику ДОУ новейших научно - педагогических достижений в области дошкольной педагогики, детской психологии, управленческой деятельности, современных технологий обучения напрямую зависят от уровня знаний, умений руководителя, его управленческого мастерства, возможностей оперативно принимать решения, способностей нацеливать коллектив на непрерывное развитие и творческий рост.

Цель саморазвития:

- Осмысление и анализ собственных профессиональных компетенций;
- повышение своего уровня теоретических знаний;
- развитие профессионального мастерства собственной управленческой деятельности;
- качественное преобразование образовательной среды ДОУ.

Задачи саморазвития:

1. Самоанализ и диагностирование собственной профессиональной компетентности.
2. Определение основных этапов, направлений, форм работы по проблеме.
3. Реализация программы саморазвития, обобщение опыта.

4. Изучить методические рекомендации по построению различных моделей программ профессионального саморазвития.

Планируемый результат:

- Повышение уровня управленческой компетентности.
- Внедрение в образовательную систему ДООУ новых педагогических технологий.
- Владение анализом собственной деятельности.

Сроки реализации программы: апрель 2016 г. – октябрь 2017 г.

Выбор темы по самообразованию (самоопределение): Учитывая результаты самоанализа собственной деятельности руководителя, результаты самообследования МБДООУ «ЦРР №4» г. Трехгорный Челябинской области, а также предпочтения педагогического коллектива, была определена тема для повышения самообразования.

ТЕМА: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ ДООУ, КАК СРЕДСТВО ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Цель: 1. Углубить и расширить знания по использованию проектной деятельности в образовательном процессе ДООУ. Внедрение метода проектов в практику.

Задачи:

1. Ознакомление с научно-методической литературой и практическим опытом по проектной деятельности в ДООУ.
2. Создание условий для повышения профессиональной компетентности педагогического персонала ДООУ.
3. Оказание помощи педагогическим работникам, имеющим затруднения в инновационном процессе.
4. Применение метода проектов в образовательном процессе ДООУ.
5. Вовлечение родителей (законных представителей) воспитанников ДООУ в образовательный процесс.
6. Обобщение и распространение опыта работы.

ПЛАН РАБОТЫ:

Блок	Содержание	Способ реализации	Ожидаемый результат
Диагностический блок (апрель-май 2016)	• Изучение исследований, публикаций по управленческой деятельности • Поиск и выбор методики самодиагностики. • Самоанализ управленческой деятельности по ; • Сравнительный анализ деятельности ДОУ за три последних года работы; • Выделение проблем, негативных и позитивных сторон в образовательной деятельности ДОУ; • Определение причин негативных аспектов, поиск методов их устранения; • Выбор тематики инновационной деятельности коллектива; • Выделение приоритетных направлений саморазвития; • Выбор конкретных приемов, методов и видов работы по саморазвитию; • Регуляция психо-эмоционального состояния.	• Самотестирование - методика «Экспертная оценка эффективности деятельности руководителя» (Н.П. Фетискин, с. 242); - Экспресс-диагностика барьеров в управленческой деятельности (Н.П. Фетискин, с. 244). • Самообследование деятельности ДОУ; • Систематизация материалов по результатам работы за три года; • Сбор данных : результаты усвоения программы воспитанниками за три года ; информация об успеваемости выпускников; анкетирование педагогов; опрос родительской общественности; результаты мониторинга повседневной образовательной деятельности педагогического персонала; независимая оценка деятельности ДОУ; • Самовнушение, самоощущение, самоубеждение.	• Реализация функции управления – управленческий анализ; • Осознание собственных достоинств и недостатков; • Повышение уровня процессов анализа, рефлексии, прогнозирования и преобразования; • Овладение умением оценивать коллективную деятельность; • Понимание необходимости саморазвития; • Определение целей инновационной деятельности ДОУ; • Оптимальный психологический настрой; • Релаксация и концентрация

- | | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Определение факторов, снижающих эффективность работы руководителя; • Распределение управленческих функций между руководителем и заместителем по изучению и внедрению инновационных процессов, его контроля; • Изучение и анализ исследований по проектной деятельности; • Изучение и анализ практического опыта работы по проектной деятельности в дошкольных организациях региона и России; • Освоение инновационного педагогического опыта (изучение, апробация проектной деятельности) • Участие в семинарах, вебинарах, тренингах, конференциях, временных проектных командах, сетевых сообществах, инновационных площадках и т.п. • Разработка программно- методических консультативных материалов; • Составление плана методической работы с пед. кадрами по ознакомлению с методом проектов; • Составление плана внедрения метода проектов в образовательную деятельность; • Определение ожидаемых результатов при внедрении инноваций в деятельности ДОУ; • Методическое обеспечение проектной деятельности; • Разработка примерной тематики проектов в соответствии с возрастом детей. | <ul style="list-style-type: none"> • Формирование стиля управления с целью устранения факторов, снижающих эффективность работы; • Устранение барьеров снижающих эффективность управленческой деятельности (потеря времени, передоверие подчиненным часть функций, определение срочных и важных дел); • Чтение научно-методической литературы по теме самообразования (Евдокимова Е.С. Технология проектирования в ДОУ, <u>Грибанова М.В. типы проектов</u>, Веракса Н.Е. Проектная деятельность дошкольников и др.) • Чтение публикаций, статей в специализированных журналах; • Работа с Интернет-сайтами; • Обмен опытом с коллегами по профессиональной деятельности; • Планирование руководства над исследовательскими проектами • Отбор необходимых материалов, методик и программ, подборка презентаций по проектной деятельности; • Подготовка проекта по взаимодействию с семьей; • Подготовка и составление методических рекомендаций по проектной деятельности; • Утверждение положения и плана работ по проектной деятельности; • Подготовка выступления и презентации. | <ul style="list-style-type: none"> • Совершенствование и реализация управленческой функции – планирование и прогнозирование; • Повышение уровня собственных знаний по эффективности управления ДОУ; • Повышение уровня собственных знаний по использованию проектной деятельности в образовательном процессе; • Создание методической копилки (банк данных) по изучаемой проблеме; • Собственный проект по теме взаимодействия с родительской общественностью; • Рекомендации педагогам о использовании в образовательном процессе метода проектов; |
|--|--|--|

Методический блок (ноябрь 2016- сентябрь 2017)	А) Организация инновационной деятельности, информационно - методическое и консультативное сопровождение педагогов		
	• Мотивирование педагогического персонала на инновационную деятельность; • Организация мероприятий (подготовка тематических педагогических советов, творческих отчетов, круглых столов) • Подготовка и проведение тематических консультаций и семинаров по темам: <i>Влияние проектной деятельности на развитие дошкольников; Типология проектов; Модель трех вопросов; Методы проектирования; Документальное оформление проекта; Заключительный этап проекта.</i> • Консультирование по конкретным проблемам и проектам; • Информационная и аналитическая поддержка, обеспечение методическими разработками. • Внедрение проектной деятельности в образовательный процесс ДОУ;	• Разработка Положений о инновационной деятельности; • Разработка стимулирующих мер для педагогического персонала; • Проведение методических мероприятий (педсовет, семинар, круглый стол) по обучению педагогов проектной деятельности; • Индивидуальное консультирование педагогов; • Разработка памятки по обозначенной проблеме; • Организация взаимного обучения педагогов; • Открытые занятия, взаимопосещения, мастер-классы; • Приобретение необходимых пособий и атрибутов; • Мониторинг деятельности педагогов по использованию метода проектов; • Разработка положения о работе на самоконтроле; • Творческие отчёты.	• Совершенствование и реализация функций управления – организация, регулирование, контроль; • Вовлечение в активную инновационную работу педагогов; • Создание условий для профессионального развития педагогов ДОУ; • Организация работы по формированию, изучению и распространению перспективного педагогического опыта • Повышение профессиональных качеств педагогов их информационной, психологической и методической компетентности; • Реализация педагогами собственных творческих способностей.

	• Помощь в поиске оптимальных приемов и методов при использовании метода проектов; • Организация развивающей среды; • Организация информационного обмена и контактов между педагогами; • Поддержка и развитие профессиональных инициатив и экспериментальных проектов; • Определение тематики перспективных проектов в каждой возрастной группе с учетом познавательных интересов у детей; • Контроль (тематический, оперативный) по внедрению инноваций; • Коррекция плана и действий по внедрению проектной деятельности; • Подготовка и защита авторских проектов.		• Создание условий для познавательной деятельности дошкольников, их личностного развития; • Помощь ребенку любого возраста в получении интересной информации.
	Б) Организация работы с родителями воспитанников		
	• Информация родителей по проектной деятельности; • Привлечение родителей к реализации проектов групп; • Анкетирование родителей по вопросу удовлетворенности организацией образовательного процесса в ДОУ.	• Оформление стенда о проектной деятельности; • Размещение информации на сайте ДОУ; •	• Вовлечение родителей (законных представителей) в образовательный процесс ДОУ; • Повышение педагогической компетенции родителей; • Анкеты.
	В) Результативный этап (август-сентябрь 2017)		

	• Подведение итогов по внедрению проектного метода в образовательную деятельность ДОУ, сравнение их с ожидаемыми результатами. • Систематизация подобранного методического материала; • Обобщение и распространение опыта работы по проектной деятельности; • проведение мероприятий по обмену опытом; • рефлексия; • Определение направления дальнейшей самообразовательной работы; • Планирование деятельности ДОУ на следующий временной отрезок.	• Оформление папки в методическом кабинете; • Оформление собственной коллекции проектов по разной тематике; • Оформление коллекции проектов по возрастным группам; • Оформление портфолио ДОУ.	• Совершенствование функции управления – <i>управленческий анализ</i>; овладение рефлексивной деятельностью; • Публикация опыта работы на образовательных сайтах и форумах. • Участие в конкурсном проекте «Школа Росатома»; • Рост профессионализма. • Удовлетворенность образовательной деятельностью руководителей ДОУ, педагогов и родителей. • Повышение качества образовательных услуг.
--	--	---	--

Литература:

1. Веракса Н.Е., Веракса А.Н. Проектная деятельность дошкольников. Пособие для педагогов дошкольных учреждений. – М.: Мозаика-синтез, 2008. – 112 с.
2. Виноградова Н.А., Панкова Е.П. Образовательные проекты в детском саду. Пособие для воспитателей. М.: Айрис-пресс, 2008. – 208 с.
3. Фетискин Н.П., Козлов В.В., и др. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М. Изд-во Института психотерапии. 2002. – 339 с.
4. Штанько И.В. Проектная деятельность с детьми старшего дошкольного возраста. // Управление дошкольным образовательным учреждением. 2004, № 4.
5. Яковлева Н.Ф. Я47 Проектная деятельность в образовательном учреждении [Электронный ресурс]: учеб. пособие. – 2-е изд., стер. – М. : ФЛИНТА, 2014. - 144с.

Рекомендации по развитию способностей к рефлексии.

6. Возьмите за правило возвращаться к анализу своих действий после важных событий, сложных ситуаций, принципиальных решений: как вы действовали в этих ситуациях, как выглядели в глазах других, можно ли было действовать более правильно, более эффективно, чем полезен опыт этого события, что следует учесть в дальнейшей работе?
7. Каждый рабочий день должен заканчиваться анализом. Пробежите мысленным взором весь ваш рабочий день и остановитесь на тех эпизодах, которыми вы не вполне довольны, а также на тех, которые требуют дальнейшего обдумывания и действий.
8. Проверяйте свои представления, оценки, которые у вас сложились о других людях. Насколько они верны, в чем не точны, почему ошибочны? Это также один из способов развития способностей к рефлексии.
9. Проводите совещания по полученным результатам производственной деятельности, независимо от того, какие они, положительные или отрицательные. С целью проведения детального «разбора полетов» совместными усилиями. При этом анализируйте сами и давайте другим оценивать различные этапы и эпизоды выполненной работы, а главное — действий людей.
10. Чаще общайтесь с людьми, которые не похожи на вас; которых вам не всегда удастся понять; которые часто придерживаются другой точки зрения. Любая попытка понять таких людей – активизация своей рефлексии, а достижение успеха в понимании есть не что иное, как освоение еще одной рефлексивной позиции.
11. Используйте для анализа своей деятельности конкретные ситуации, в которых вы находитесь, с помощью приема «взгляд с высоты». Посмотрите на проблему совершенно в другом ракурсе – поищите комическое или парадоксальное явление в проблемной ситуации: найти смешное в серьезном деле непростое, но это помогает по-новому сформулировать проблему, благодаря чему открывается путь к ее решению.

ЛИСТ ЭКСПЕРТНОЙ ОЦЕНКИ

Наименование Проекта: _____

	Оцениваемый критерий Программы	Максимальная оценка в баллах	Выставленный балл
1.	Актуальность темы работы, ее практическая значимость.	10	
2.	Соответствие целям стратегии развития ДОУ	10	
3.	Четкость формулировки цели и задач представленной Программы. Логичность и последовательность блоков.	10	
4.	Полнота и содержательность представленной Программы	20	
5.	Оценка сложности внедрения инновационной разработки	10	
6.	Динамика развития Программы	10	
7.	Стиль изложения, знание материала.	5	
8.	Оформление Программы. Отсутствие избыточной информации	5	
9.	Условия реализации Программы	10	
10	Соответствие реализации задуманному проекту	10	
	Общий итог:	100	

Основной вывод эксперта: _____

Эксперт (Ф.И.О.): _____ / _____

дата _____

Рис. 1. Реализация проектной деятельности с детьми старшего возраста по темам: «Моя семья» и «Уральская кухня»

