



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
КАФЕДРА ТЕОРИИ, МЕТОДИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА  
ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Портфолио как средство оценивания  
профессиональной компетентности руководителя  
дошкольной образовательной организации

Выпускная квалификационная работа  
по направлению 44.04.01 Педагогическое образование  
Направленность программы магистратуры  
«Менеджмент в дошкольном образовании»

Проверка на объем заимствований  
83,92 % авторского текста

Работа рекоменд. к защите  
рекомендована/ не рекомендована

« 25 » 01 2019 г.  
Заведующий кафедрой ТМиМДО

Б.А.Артёменко

Выполнила:

Студентка группы ЗФ-302/126-2-1  
Семянк Ольга Адильевна

Научный руководитель:

Колосова И.В., к.п.н.  
доцент кафедры ТМиМДО

Челябинск  
2019

## Содержание

Введение .....	3
Глава 1. Теоретическое обоснование использования портфолио как средства оценивания профессиональной компетентности руководителя дошкольной образовательной организации	
1.1. Состояние проблемы оценивания профессиональной компетентности руководителя дошкольной образовательной организации в педагогической теории и практике .....	9
1.2. Особенности портфолио руководителя дошкольной образовательной организации .....	15
1.3. Организационно-педагогические условия использования портфолио как средства оценивания профессиональной компетентности руководителя дошкольной образовательной организации .....	27
Выводы по первой главе .....	33
Глава 2. Экспериментальная работа по оцениванию профессиональной компетентности руководителя дошкольной образовательной организации средствами портфолио	
2.1. Изучение профессиональной компетентности руководителя дошкольной образовательной организации .....	35
2.2. Реализация организационно-педагогических условий использования портфолио как средства оценивания профессиональной компетентности руководителя дошкольной образовательной организации .....	46
2.3. Анализ результатов экспериментальной работы .....	56
Заключение .....	58
Список литературы .....	59
Приложение .....	69

## Введение

Основной тенденцией государственной политики Российской Федерации является обеспечение качества образования, начиная с уровня дошкольного образования. Современное качественное образование трактуется как образование, способствующее становлению человека, обретению им своего образа, себя как неповторимой индивидуальности.

Начало становления личности обеспечивается в дошкольном детстве, где особую значимость приобретает не столько формирование знаний, сколько развитие человека в человеке, заложение механизмов его саморазвития. Данное обстоятельство актуализирует проблему повышения профессионализма педагогов, работающих с детьми дошкольного возраста. Актуальным является также поиск средств оценивания и повышения профессионализма педагогов дошкольных образовательных организаций (ДОО).

Деятельность руководителя ДОО насыщена огромной социальной ответственностью, динамичностью объекта управления, требующей высокого уровня профессионализма. Оценка компетентности руководителя ДОО напрямую связывается с результатами деятельности всей образовательной организации и осуществляется не только внутри отрасли образования, но и другими социальными системами.

Руководитель ДОО рассматривается, как правило, в качестве инструмента для принятия управленческих решений, и обязанность руководителя нести ответственность за конечный результат деятельности учреждения. Поэтому приобретает особое значение проблема развития профессиональной компетентности руководителя в управлении ДОО, которое обусловлено современным социальным заказом, целями системы дошкольного образования, измененным функционалом для руководителя, новыми способами управленческой деятельности и профессионального повеления.

Оценка профессиональной компетентности руководителей ДОО в настоящее время напрямую связывается с результатами деятельности учреждения и осуществляется не только внутри отрасли образования, но и другими социальными системами. Портфолио руководителя как раз и является одним из возможных механизмов фиксации социального заказа к функционированию отрасли образования и объективации реальных результатов ее деятельности.

Проблемы оценивания деятельности руководителя дошкольного образовательного учреждения привлекают внимание многих ученых, таких как К.Ю. Белая, А.К. Бондаренко, Т.С. Комарова, Л.В. Поздняк, А.Н.Троян, и др. Ими обоснованы требования к руководителю, выделены основные направления его деятельности. Особый интерес представляют исследования Ю.А.Конаржевского, Э.В.Литвиненко, Т.И.Шамовой, С.Г.Молчанова, в которых разработаны варианты программ оценки управленческой деятельности руководителя в системе образования.

Введение портфолио руководителя как одного из механизмов оценки его профессиональной компетентности руководителей обусловлено целым комплексом социальных и профессиональных факторов.

Актуальность проблемы исследования на **социально-педагогическом уровне** обусловлена требованием времени к руководителям ДОО, которые должны быть активными субъектами своей профессиональной управленческой деятельности, обладать высоким уровнем компетентности. В рамках реализации государственной программы модернизации российского образования оценка профессионального уровня руководителя напрямую связывается с результатами его профессиональной деятельности.

На **научно-теоретическом уровне** актуальность исследования связана с необходимостью уточнения научных подходов к оцениванию профессиональной компетентности руководителей ДОО в связи с новыми условиями и требованиями, т.к. профессиональная деятельность

руководителя затрагивает все основные аспекты функционирования возглавляемого им образовательного учреждения и выражается в объективированных показателях работы учреждения.

Оценка профессионального уровня руководителя должна учитывать качество образования, условия образовательного процесса, выполнение нормативно-правовых и финансовых требований, кадровое и методическое обеспечение как основные аспекты деятельности руководителя и функционирования образовательной организации. Портфолио руководителя направлено именно на оценку компетентности руководителя образовательной организации как основного показателя его профессиональной деятельности. Поэтому возникает необходимость создания диагностического инструментария оценивания компетентности руководителя ДОО и разработки методических рекомендаций по проведению диагностических процедур, что и обуславливает актуальность исследования **на научно-методическом уровне.**

Анализ существующих психолого-педагогических исследований и специальной литературы, а также опыт работы специалистов-практиков позволили выделить следующие **противоречия:**

- между разнообразными подходами к анализу содержания управленческой деятельности, делающими перечень компетенций руководителя бесконечным, и ограниченностью процедур оценивания компетентности;

- между представлениями науки о требованиях к способам оценивания профессиональных компетенций руководителя и отсутствием алгоритма реализации этих требований при формировании структуры и документов (содержания) портфолио реально действующим руководителем ДОО.

Актуальность выявленной проблемы и обозначенные противоречия обусловили выбор темы исследования: «Портфолио как средство

оценивания профессиональной компетентности руководителя дошкольной образовательной организации».

**Цель исследования:** теоретически обосновать и экспериментально апробировать организационно-педагогические условия использования портфолио как средства оценивания профессиональной компетентности руководителя ДОО.

**Объект исследования:** процесс оценивания профессиональной компетентности руководителя ДОО.

**Предмет исследования:** организационно-педагогические условия использования портфолио руководителя ДОО как средства оценивания его профессиональной компетентности.

**Гипотеза исследования:** портфолио руководителя ДОО будет выступать как эффективное средство оценивания его профессиональной компетентности при соблюдении следующих организационно-педагогических условий:

1) разработана структурно-функциональная модель применения портфолио руководителя ДОО как средства оценивания его профессиональной компетентности;

2) портфолио руководителя ДОО будет включать следующие разделы: результаты деятельности образовательного учреждения; совершенствование профессиональной компетентности руководителя ДОО; инновационная деятельность руководителя.

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

1) изучить состояние проблемы применения портфолио как средства оценивания профессиональной компетентности руководителя ДОО в психолого-педагогической литературе;

2) описать компоненты и апробировать структурно-функциональную модель применения портфолио руководителя ДОО как средства оценивания его профессиональной компетентности.

**Теоретико-методологическую основу исследования** составили:

- основные положения компетентностного подхода, представленные в трудах Э.Ф.Зеера, И.А.Зимней, Н.В.Кузьминой, А.К.Марковой, О.В.Соколовой, Л.В.Трубайчук, С.Г.Молчанова, А.В.Хуторского и др.;

- основные положения личностно-деятельностного подхода (П.В.Копнина, Э.В.Ильенков, Э.Г.Юдин, М.С.Каган, В.П.Иванов, М.Я.Басов, С.Л.Рубинштейн, А.Н.Леонтьев и др.);

- теория формализации и оценивания различных объектов в образовательной системе (С.Г.Молчанов);

- работы по моделированию как методу педагогического исследования (В.П.Беспалько, Б.С.Гершунский, Ф.Ф.Королев, Н.В.Кузьмина и др.).

Для проверки гипотезы и решения поставленных задач нами были использованы следующие **методы исследования**: теоретические (анализ философской, психолого-педагогической литературы, нормативных документов по проблеме исследования, систематизация, синтез, сравнение, классификация, моделирование); эмпирические (изучение и обобщение эффективного опыта дошкольного образования, наблюдение, анкетирование, беседа, самооценка, статистические методы обработки данных и проверки выдвигаемой гипотезы).

**База исследования**: исследование проводилось на базе дошкольных образовательных организаций Калининского района города Челябинска. В эксперименте участвовало 15 руководителей ДОО.

Исследование проводилось в 3 этапа, в течение 2016-2018 годов.

**Первый этап** – теоретико-организационный. Проводился анализ психолого-педагогической и специальной литературы по исследуемой проблеме, был определен категориальный аппарат исследования.

**Второй этап** – экспериментальный. Проводилось изучение уровня сформированности профессиональной компетентности руководителя ДОО по следующим разделам портфолио: результаты деятельности

образовательного учреждения; совершенствование профессиональной компетентности руководителя ДОО; инновационная деятельность руководителя.

**Третий этап** – аналитико-обобщающий. Проводилась систематизация и обобщение результатов исследования, проводились анализ и интерпретация данных, полученных в результате проведенной экспериментальной работы.

**Теоретическая значимость** исследования заключается в теоретическом обосновании организационно-педагогических условий использования портфолио как средства оценивания профессиональной компетентности руководителя ДОО.

**Практическая значимость исследования** определяется возможностью использования разработанной структурно-функциональной модели применения портфолио руководителя ДОО как средства оценивания его профессиональной компетентности в практике работы руководителей дошкольных образовательных организаций.

**Структура выпускной работы:** работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, приложений.



**Глава 1. Теоретическое обоснование использования портфолио  
как средства оценивания профессиональной компетентности  
руководителя дошкольной образовательной организации  
1.1. Состояние проблемы оценивания профессиональной  
компетентности руководителя дошкольной образовательной  
организации в педагогической теории и практике**

Современный рынок труда предъявляет требования не к конкретным знаниям, а к компетенциям работников, оценивает их личностные качества. Стандарты профессионального образования нового поколения уже формулируются на языке компетенций, однако внедрение компетентностного подхода в образовательный процесс требует решения многих исследовательских задач. Необходимость обеспечения непрерывного педагогического образования педагогов в современных условиях развития общего образования становится наиболее актуальной проблемой. Непрерывное образование представляет собой постоянно действующую систему образования, которая обеспечивает возможность получения педагогам образования, профессиональных навыков, повышение квалификации многократно в течение всей жизни или в разные ее периоды [33].

Современное общество характеризуется как общество риска, непредсказуемости и неопределенности. В этих условиях затрудняется процесс профессиональной деятельности, ориентированных на позитивное преобразование социальной среды. Осознанно и уверенно действовать в ситуациях неопределенности профессионалу помогает освоение теории и практики компетентностного подхода.

Разрабатываемая с 90-х годов в России концепция компетентностного подхода в образовании связана с идеей формирования человека, который сможет, характеризуясь социально и личностно позитивной ценностно-смысловой мировоззренческой основой, в то же

время адаптироваться к жизненным ситуациям. Подход, определяется некоей идеей, концепцией, принципом и центрируется на основных для него одной или двух-трех категориях. Для компетентностного подхода в качестве таких категорий выступают – «компетенция» и «компетентность» в разном их соотношении друг с другом.

Компетентностный подход разрабатывался такими исследователями как А.С.Белкин, Э.Ф.Зеер, И.А.Зимняя, Дж. Равен, В.В.Сериков, А.В.Хуторской и др. Его применение связано в основном в практике профессионального образования. Проведенный анализ психолого-педагогической литературы показал, что компетентностный подход – это подход, акцентирующий внимание на результате образования, причем в качестве результата рассматривается не сумма усвоенной информации, а способность человека действовать в различных проблемных ситуациях [84].

Долгое время в литературе существовало отождествление понятий «компетентность» и «компетенция».

И.А.Зимняя, на основе анализа исторического развития феномена «компетентность», условно выделяет в становлении компетентностного подхода три этапа:

*Первый этап* (1960-1970гг.) характеризуется автором, как этап введения в научный аппарат категории «компетенция», созданием предпосылок разграничения понятий «компетенция» и «компетентность».

*Второй этап* (1970-1990гг.) определяется использованием категории компетенция/компетентность в теории и практике обучения языку (особенно не родному), а также профессионализму в управлении, руководстве, менеджменте, в обучении общению; разработкой содержания понятия «социальные компетенции/компетентности».

*Третий этап* исследования компетентности как научной категории применительно к образованию, который был начат в 90-е года прошлого века, И.А.Зимняя связывает с появлением работ А.К.Марковой

(1993,1996), где в общем контексте психологии труда профессиональная компетентность становится предметом специального всестороннего рассмотрения [32, с. 36].

Термины «компетентность» и «компетенция» – отнюдь не изобретение наших дней. В словаре Webster'a, они появляются в 1596 году [46]. В русскоязычном профессиональном обиходе они существуют также давно: в словаре, например, В.И. Даля, опубликованном в 1881 году, читаем: «Компетентный судья, кто может, вправе судить о ком, о чем или кого; кому кто, что подсудно; судья законный, прямой; полный, призванный и признанный судья полноправный. Компетентность, полноправность» [20, с. 148]. А в 1935 году Д.И. Ушаков дает вполне современное толкование этих слов. «Компетентность» определяется как «...авторитетность...»; а «компетенция» – как «...круг вопросов, в которых данное лицо обладает авторитетностью ... компетентность состоит из компетенций...» [83, с.109].

В психолого-педагогической литературе многие авторы характеризуют компетентность как возможность, способность к чему-либо, как готовность. Так, Дж.Равен определяет компетентность как мотивированную способность [73]. С.Е.Шишов как общую способность, основанную на знаниях, опыте, ценностях, склонностях [93]. А.С.Белкин обозначает *компетенции* как совокупность того, чем человек располагает, а *компетентность* – как совокупность того, чем он владеет [9, с. 44].

Таким образом, компетенции человек получает в процессе образования, жизненного и профессионального опыта, а компетентность достигается самим человеком, в результате профессионального и личностного самосовершенствования.

Компетентность – это способность (умение) действовать на основе полученных знаний. Компетенция – мера включенности человека в деятельность. В отличие от ЗУНов, предполагающих действие по аналогии с образцом, компетенция предполагает опыт самостоятельной

деятельности на основе универсальных знаний. Сам факт разговора о компетенциях, а не о знаниях, умениях и навыках – свидетельство того, что наличие знания перестало быть «символическим капиталом». То есть сам факт наличия знаний не задает пространство жизненного пути.

Таким образом, новая цель образования – создание условий для приобретения воспитанниками системы компетенций. Компетенции как проявляются, так и формируются в деятельности и, поскольку все виды деятельности взаимосвязаны в потоке человеческой жизни, нельзя строго разграничить виды деятельности и виды компетенций. Компетенция – это способность человека менять в себе то, что должно цениться как ответ на вызов ситуации с сохранением некоторого ядра, второе включает целостное мировоззрение и систему ценностей [84, с. 56].

Компетентность конкретного специалиста – качественно-своеобразное сочетание и объем образовательных, профессиональных, социально-профессиональных, социальных и личностных (профессионально-значимых) компетенций, идентифицирующих состояние образовательного, социально-профессионального статуса и профессиональной квалификации (профессионального статуса), а также личностных профессионально-значимых особенностей (способностей) относительно актуальных совокупных представлений об эффективной профессиональной деятельности [49].

Таким образом, профессиональная компетентность – это совокупность и определенное сочетание образовательного, профессионального, социально-профессионального, социального, личностного статусов, которые «наполнены» стандартным количеством компетенций стандартного количества. Следовательно, компетентность – это качественная характеристика состояния компетенций.

Требования к профессионально-управленческой компетентности руководителей дошкольных образовательных организаций объективно

определяются прогрессивными трендами в развитии дошкольного образования в России.

Профессионально-управленческая компетентность может быть определена как соотношение между реальными полномочиями и объемом должных полномочий; между реальным «кругом вопросов, в которых субъект обладает познаниями, опытом» и должным, между реальным и должным авторитетом.

Профессионально-управленческая компетентность отражает социально-профессиональный статус и управленческую квалификацию, а также некие личностные, индивидуальные особенности для реализации профессиональной деятельности.

Характеристики качественной работы руководителя ДОО складываются на пересечении четырёх линий его деятельности:

- ресурсобеспечения и ресурсосбережения (в том числе здоровьесбережения);
- организации воспитательно-образовательной работы и её методического обеспечения;
- экспертизы образовательных инноваций и проектов, организации мониторинга их реализации;
- стимулирования развития педагогического коллектива в системе построения диалогических взаимоотношений.

Компетентность достигается человеком в процессе профессиональной деятельности, по мере накопления жизненного и профессионального опыта, в зависимости от его усилий, исполнения обязанностей, чёткого осознания своих компетенций и целей их реализации.

Таким образом, можно отметить, что под «компетентностью» чаще понимается интегральное качество личности, проявляющееся в общей способности и готовности к деятельности, основанной на знаниях и опыте, которые приобретены в процессе обучения и социализации и

ориентированы на самостоятельное и успешное участие в деятельности, а под компетенцией знания, опыт в той или иной области; совокупность социальных функций, которыми владеет человек при реализации социально значимых прав и обязанностей. Другими словами – компетентность – это совокупность компетенций, которые отражают совокупность теоретических представлений и способов профессиональной деятельности.

Вышеизложенное позволяет заключить, что феномен профессиональной компетентности не является на настоящий момент устоявшимся понятием. Разнообразие трактовок понятия «профессиональная компетентность» определяется различными подходами (личностно-деятельностным, системно-структурным, знаниевым, культурологическим и др.) к решению исследователями научных задач.

## **1.2. Особенности портфолио руководителя дошкольной образовательной организации**

Проблема формирования портфолио, в том числе и с позиций компетентностного подхода, активно исследовалась в современной российской и зарубежной педагогике в последние годы. Объем научных разработок и методического обеспечения по проблематике индивидуального портфеля учебных достижений (портфолио) с каждым годом возрастает. В российской педагогике исследованы методические аспекты применения портфолио в предпрофильной подготовке и профильном обучении (Т.Г.Новикова, М.А.Пинская, А.С.Прутченков), изучаются вопросы применения портфолио в дистанционном обучении (Е.С.Полат) [1].

В трудах отечественных педагогов портфолио рассматривается как рефлексивное средство (Т.Г.Новикова, А.С.Прутченков), как инновационное оценочное средство (А.И.Добриневская, Н.А.Крылова), как форма мониторинга образовательной деятельности (О.В.Дубникова, О.В.Чуракова). Широко исследованы в педагогике и современные подходы к определению понятия «портфолио», рассмотрены его основные модели (Г.Б.Голуб, Т.Г.Новикова, М.А.Чошанов), в том числе и в зарубежных исследованиях (Пейн, С. Дж.).

В исследовании М.А.Пинской [70] отмечается, что портфолио служит действенным инструментом оценивания и позволяет контролировать и оценивать индивидуальные достижения обучающихся на всех уровнях системы образования. Кроме того, автор отмечает роль портфолио для планирования и рефлексии обучающимися всего процесса своего обучения и развития оценочной самостоятельности. Портфолио позволяет: а) проследить индивидуальный прогресс обучающегося в течение длительного периода обучения в широком образовательном пространстве; б) оценить его результаты и дополнить данные тестирования

и других традиционных форм контроля; в) осуществить рефлексию и самооценивание.

Портфолио неразрывно связан с идеей обучения в течение всей жизни. Он гармонично сочетает в себе результаты практико-ориентированного обучения и компетентностного подхода. Этот метод позволяет обеспечить преемственность разных этапов процесса профессиональной подготовки и профессионального развития, помогает планировать, отслеживать и корректировать образовательную и карьерную траекторию, а также становится доказательством роста его профессиональной квалификации.

Слово «портфолио» пришло из английского языка и означает предмет для хранения и переноски письменных работ, документов.

В переводе с итальянского языка слово «портфолио» означает «папка с документами», «папка специалиста».

Портфолио в переводе с французского означает «излагать», «формулировать», «нести» и «лист», «страница» или «досье», «собрание достижений».

Основной смысл портфолио – «показать все, на что ты способен». Педагогическая философия портфолио, выраженная в формуле «Возьми ответственность за свое образование в свои руки», предполагает:

- смещение акцента с того, что учащийся не знает и не умеет, на то, что он знает и умеет по данной теме, разделу, предмету;
- интеграцию количественной и качественной оценок результатов деятельности ученика;
- перенос педагогического удара с оценки на самооценку обучающихся.

Существуют различные подходы к определению понятия «портфолио»:

1. Портфолио – это способ фиксирования, накопления и оценки индивидуальных достижений педагога в определенный период. Портфолио



ориентирован не только на процесс оценивания полученных результатов, но и на самооценку, то есть активное и сознательное отношение самого педагога к процессу и результатам обучения.

2. Портфолио – это коллекция работ и результатов, которая демонстрирует усилия, прогресс и достижения в различных областях.

3. Портфолио – систематический и специально организованный сбор доказательств, используемых педагогом для мониторинга знаний, навыков и отношений обучаемых.

4. Портфолио - рабочая файловая папка, содержащая многообразную информацию, которая документирует приобретенный опыт и достижения [5].

Несмотря на различные подходы к определению дефиниции, можно отметить, что портфолио дополняет традиционные контрольно-оценочные средства, направленные на проверку репродуктивного уровня усвоения информации, а также рассматривается именно как инструмент самоанализа и постановки целей различных видов деятельности. Портфолио позволяет учитывать результаты, достигнутые в разнообразных видах деятельности – управленческой, учебной, творческой, социальной, коммуникативной.

Исходя из вышесказанного, делаем вывод - портфолио является современной эффективной формой оценивания деятельности.

По мнению И.Р.Калмыковой, портфолио учителя - это набор материалов, демонстрирующий умение учителя решать задачи своей профессиональной деятельности, выбрать стратегию и тактику профессионального поведения и предназначенный для оценки уровня профессионализма работника [34].

По мнению М.А.Чошанова, портфолио - это пакет работ индивидуума, который связывает отдельные аспекты его деятельности в более полную картину, или спланированная заранее индивидуальная подборка достижений индивидуума [89, с.35].

По мнению Т.Г.Новиковой, портфолио - это способ фиксирования, накопления и оценки индивидуальных достижений личности в определённый период его деятельности [58, с.108].

Идея применения портфолио в школе возникла в 80-х годах в США в педагогических вузах штатов Южная Каролина (Т.М. Кьюз, Р.Л. Джонсон, С.А. Манро), Орегон (В. Спандел, Р. Килхан), Массачусетс (С.М. Глезер, С.Б. Браун), Нью-Гемпшир (Д.Х. Грейвес, Б.С. Сунстейн). Портфолио стало популярной идеей в Европе и Японии [57]. В последние годы интерес к системе портфолио отмечен и в российском образовании. М.А.Чошанов предлагает портфолио как «альтернативную систему оценки» [89, с.49].

В 1997 году Т.М. Кьюз, профессор университета Южной Каролины, опубликовала книгу «Мера для меры», в которой представлен глубокий анализ разносторонних возможностей портфолио при изучении математики и оценивании уровня знаний учащихся. Книга являлась результатом анализа многолетней практической работы по исследованию портфолио [57, с.238].

Таким образом, «портфолио – это форма непрерывной оценки в процессе непрерывного образования, который смещает акценты от житейских факторов традиционной оценки к гибким условиям оценки альтернативной. Учебное портфолио легко интерпретируется в профессиональные и служебные системы оценки, что даёт возможность раннего формирования профессионально значимых умений учащегося» [60].

Портфолио – это метод оценки компетенций, основанный на накопленных, документально зафиксированных результатах индивидуальных достижений человека в разных видах деятельности.

Цель портфолио – презентовать уровень профессиональной компетентности человека и стратегию его индивидуального развития.

### Задачи портфолио

- поощряет активность и самостоятельность учеников, расширяет возможности обучения и самообучения;
- содействует персонализации образования, определяет количественные и качественные индивидуальные достижения;
- формирует умения планирования и организации собственной деятельности;
- поддерживает мотивацию достижения;
- развивает навыки рефлексивной и оценочной деятельности;
- создает предпосылки и возможности для успешной социализации;
- содействует профессиональному росту специалиста и развитию ключевых компетенций.

### Функции портфолио

Рефлексивная - позволяет человеку оценить уровень собственных достижений в разных видах деятельности, а также уровень личностного развития и отобрать в портфолио те документы, которые его наглядно подтверждают.

Аналитическая - позволяет провести анализ имеющихся для составления портфолио документов, классифицировать их по группам презентуемых достижений и скомпоновать эти документы в каждую группу.

Мотивационная (развивающая) - обеспечивает непрерывный процесс самообразования и поощряет результаты деятельности.

Накопительная - позволяет накопить документы, отражающие индивидуальные достижения в разных видах деятельности и личный опыт (грамоты, дипломы, удостоверения, сертификаты, проекты, исследования, отзывы и рецензии, видеозаписи мероприятий, сценарии мероприятий, библиографическая продукция и т. п.).

Модельная - отражает динамику профессионального развития, демонстрирует стиль индивидуальной работы, помогает спланировать собственную деятельность.

Прогностическая - обеспечивает видение перспектив собственного профессионального роста, динамику уровня профессиональной компетентности, поэтапное и временное планирование деятельности по ее совершенствованию.

Рекомендательная – позволяет провести презентацию личности для оценки уровня сформированности компетенций, например, при поиске или смене работы.

### Принципы построения портфолио

Непрерывность самомониторинга. Портфолио составляется на протяжении длительного времени, в течение которого автор систематически проводит мониторинг собственных достижений и накапливает документы, подтверждающие эти достижения.

Последовательность и системность. Работа по составлению портфолио проводится постоянно. Важно чтобы результаты достижений, отражали траекторию развития во времени, чтобы была логика и система в представлении этих результатов.

Объективность (достоверность). Результаты индивидуальных достижений, представленные в виде документов не должны вызывать сомнения. Они должны истинно отражать указанные достижения. Поэтому документы обязательно должны быть датированы, иметь подпись должностного лица, и печать организации, выдавшей это документ. На результаты научно деятельности или творчества (например, статья, диссертация, монография, картина, музыкальное произведение и т.д.) можно приложить рецензию. В ней также должны быть дата ее составления, подпись рецензента и печать организации, в которой он работает.

**Доступность.** Все результаты достижений должны быть аккуратно и наглядно оформлены, иметь эстетический вид. Система накопления результатов в портфолио также должна быть удобной в эксплуатации, например, папка на кольцах с разделителями.

**Технологичность.** Все данные в портфолио необходимо представлять в соответствии с современными технологиями: компьютерный набор текста, видеосъемка, презентации и т.д.

**Полнота представления.** Поскольку объем портфолио ограничен, важно чтобы результаты достижений были представлены лаконично, но в достаточном количестве для объективной оценки.

**Творчество и оригинальность.** Несмотря на имеющийся значительный опыт работы с портфолио в мировом сообществе пока нет единых методических рекомендаций по его составлению. Подготовка портфолио – это творческий процесс. Важно, чтобы оно демонстрировало именно то, что Вы умеете делать лучше всего.

Практическую значимость портфолио можно рассматривать в двух аспектах: для самого автора и для работодателя.

Практическая значимость для автора может состоять в том, что он постоянно будет получать реальное представление о сформированности своих компетенций и своих возможностях; стараться повысить свои достижения в учебе, в профессиональном и личностном развитии; принимать участие в специально организованных мероприятиях (тренингах, выставках, конкурсах, концертах, конференциях, семинарах, грантах и т.д.); иметь объективное основание для повышения профессиональной квалификации и уровня заработной платы; иметь возможность демонстрировать социальному окружению результаты своих достижений.

Практическая значимость для работодателя может состоять в том, что он сможет провести мониторинг эффективности деятельности сотрудника; объективно оценить опыт и успешность личных достижений

сотрудника путем интеграции внешних оценок количественных и качественных показателей его деятельности; создать имидж своей организации, сделать ее конкурентоспособной, имеющей документальные подтверждения профессионализма ее сотрудников; объективно распределять дополнительные финансовые средства между своими сотрудниками.

Для нас важно, что как в мировой, так и в отечественной практике портфолио рассматривается и как метод оценки профессионализма педагогов. В этом случае портфолио – это набор материалов, демонстрирующий умение педагога решать задачи своей профессиональной деятельности, выбирать стратегию и тактику профессионального поведения и предназначенный для оценки уровня профессионализма работника. Основная цель портфолио – проанализировать значимые профессиональные результаты, достигнутые педагогом в разнообразных видах воспитательной, творческой, самообразовательной деятельности, обеспечить мониторинг профессионального роста педагога. Педагогическая философия портфолио предполагает: интеграцию количественной и качественной оценок; смещение акцента на достижение, успех; перенос акцента на самооценку [45, с.109].

Современное российское образование трактует данный термин более широко, рассматривая портфолио в виде технологии оценки успешности выполнения деятельности при определенных условиях. При этом, технология оценки понимается как многомерный процесс, основанный на всех компонентах педагогического процесса, включающий оценку степени сформированности компетенций ученика и преподавателя. Компетенции отражают уровень усвоения теоретических знаний, степень их овладения и применения на практике, а также уровень личностного развития индивида. В такой технологии объективной оценке подвергаются поэтапно зафиксированные и накопленные результаты индивидуальных достижений

индивида в урочное и внеурочное время.

Портфолио не только является современной эффективной формой оценивания, но и помогает решать важные задачи: поддерживать высокий уровень мотивации; поощрять активность и самостоятельность; расширять возможности обучения и самообучения; развивать навыки рефлексивной и оценочной деятельности. Портфолио обеспечивает накопление информации, необходимой для повышения или подтверждения квалификационной категории педагога, представления к наградам и денежным премиям по итогам учебного года; своевременной фиксации реальных изменений и роста профессионального мастерства педагога.

Портфолио способствует рефлексии педагогической деятельности, может выступать в качестве одного из возможных механизмов повышения квалификации педагогов и является стимулом к их дальнейшему саморазвитию [42]. Освоение метода портфолио в системе образования может стать одним из важнейших направлений модернизации, но только при условии обеспечения его надлежащим теоретико-методологическим анализом и связанными с ним дидактико-методическими материалами.

В настоящее время кардинальные изменения вносят на рынок труда существенные коррективы по отношению к человеку, к его профессионально-квалификационным характеристикам и выдвигают все новые и более жесткие требования к продукту его профессионального труда. В связи с этим основными морально-психологическими качествами работника становятся инициативность, самостоятельность, креативность, способность сотрудничать и взаимодействовать с другими субъектами общества, высокая мотивация к карьерному росту, повышению квалификации и профессиональному переобучению. Именно эти качества позволяют человеку быть мобильным и конкурентоспособным на рынке труда, а технология «портфолио» как эффективный инструмент и ведущий показатель системы оценки качества образования позволяет наглядно

представить целостную картину о степени сформированности личности как успешного, компетентного и делового человека [53].

Технология накопления результатов выполнения деятельности в портфолио – весьма длительный и творческий процесс. В настоящее время не существует единых стандартов и требований к организации и оформлению портфолио, поэтому подходы к его построению могут быть разнообразными, в зависимости от индивидуальных особенностей человека, который сам выбирает его вид и структуру, решает, какие документы и работы, в каком порядке в него включить. Важно, чтобы индивид проанализировал свою работу, собственные успехи, обобщил и систематизировал документальные результаты своих достижений, отражающих динамику его развития и личного роста [58].

Согласно современным представлениям и подходам к оценке качества образования, компетентность специалиста с высшим образованием, или профессиональная компетентность, понимается как готовность и способность специалиста целесообразно действовать в соответствии с требованиями дела, методически организованно и самостоятельно решать задачи и проблемы, а также оценивать результаты своей деятельности.

В управленческой литературе оценивание рассматривается большинством авторов как измерение степени эффективности труда работника и его способности выполнять ту или иную работу, мера соответствия качеств работника требованиям должности. [82]. По мнению Е.В.Маслова, оценка кадров служит трем целям: административной, информационной и мотивационной. Административные цели включают в себя: повышение по службе, перевод на другую работу, направление на обучение, повышение квалификации, поощрение, наказание и другое. Информационная функция обеспечивает потребность человека в информации об уровне исполнения своей работы для того, чтобы он смог скорректировать свое поведение. Мотивационная цель состоит в том, что



сама по себе оценка является важнейшим мотивом поведения. Оценка, таким образом, может сыграть роль инструмента для осознания и исследования руководителем себя, и организации [47].

Определение «оценки» руководителя в современной управленческой литературе рассматривается с двух точек зрения. С одной стороны, оценка связывается с процессом измерения качественных и количественных характеристик управляемого объекта [47]; с другой стороны, оценка понимается как установление степени или уровня профессионализма управленческой деятельности нормативным требованиям [59]. Основное назначение второго понимания оценки, по мнению Е.В.Маслова, состоит в том, чтобы проверить соответствие работника занимаемой должности или его готовности занять новую должность [47].

В литературе по управлению школой (Т.М.Давыденко, В.И.Зверева, П.И.Третьяков, Т.И.Шамова и др.) под оценкой управленческой деятельности понимается оценка возможностей, управленческих знаний, умений и практических действий руководителя образовательного учреждения [24;91].

С учетом нашего исследования, под оцениванием компетентности руководителя дошкольного образовательного учреждения, мы понимаем процедуру установления соответствия уровня сформированности компетенций руководителя критериям оценивания портфолио руководителя дошкольного образовательного учреждения. В связи с этим, в структуру портфолио руководителя ДОО должны быть включены показатели, на основании которых можно производить оценивание компетентности руководителя ДОО.

Цель создания портфолио руководителя – сформировать и закрепить в нормативно-правовом поле современный стандарт оценки деятельности руководителей образовательных учреждений на основе компетентностного подхода и системы объективированных показателей.

При оценивании результатов деятельности руководителя на основании результатов деятельности образовательной организации учитывается не только абсолютное значение показателей, но и их динамика. Это обусловлено, прежде всего, тем, что каждая образовательная организация при общности государственных требований к ее функционированию, реализует свою деятельность в специфических социокультурных и образовательных условиях. Наличие динамики результатов свидетельствует о совершенствовании деятельности образовательной организации и, тем самым, показывает способность руководителя развивать возглавляемую им организацию.

Таким образом, можно сделать вывод, что портфолио может выступать эффективным средством оценивания профессиональной компетентности, основанным на накопленных, документально зафиксированных результатах индивидуальных достижений человека в разных видах деятельности.

### **1.3. Организационно-педагогические условия использования портфолио как средства оценивания профессиональной компетенции руководителя ДОО**

Профессиональное и личностное развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования и развития любой организации. Это актуально в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. Это особенно актуально и для руководителя дошкольного учреждения. Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки руководителя к выполнению изменённых профессиональных функций. Эффективным этот процесс будет только тогда, когда в основу положено определение потребностей в профессиональном развитии руководителя.

Анализ научных подходов к проблеме применения портфолио руководителя ДОО как средства оценивания его компетентности позволил теоретически обосновать необходимость разработки структурно-функциональной модели применения портфолио руководителя ДОО как средства оценивания его компетентности (рисунок 1).

Теоретико-методологической основой разработки структурно-функциональной модели выступили компетентностный и личностно-деятельностный подходы.

Предлагаемая структурно-функциональная модель включает в себя взаимосвязанные и взаимодополняющие друг друга блоки: целевой, содержательный, технологический, оценочно-результативный блоки, которые обеспечивают применение портфолио руководителя ДОО в качестве средства оценивания его компетентности. Целевой блок направлен на обоснование социального заказа, цели применения портфолио руководителя ДОО как средства оценивания его компетентности.

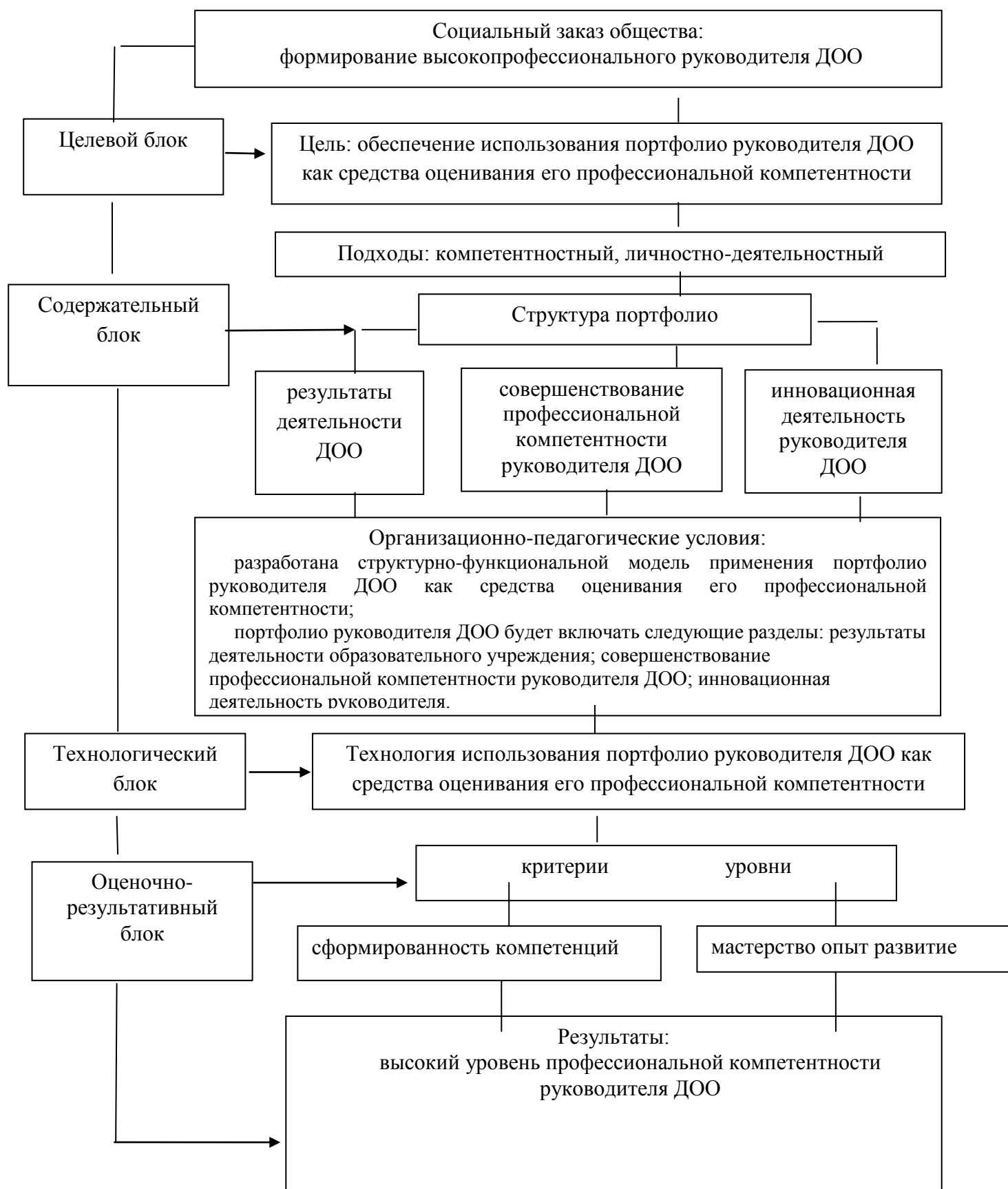


Рис.1 Структурно-функциональная модель использования портфолио руководителя ДОО как средства оценивания его компетентности

Цель предложенной модели была определена в соответствии с социальным заказом, который отражен в Законе «Об образовании в Российской Федерации» и других нормативно-правовых документах. Содержательный блок представлен разделами портфолио руководителя: результаты деятельности ДОО, совершенствование профессиональной компетентности руководителя, инновационная деятельность руководителя.

Использование портфолио руководителя ДОО в качестве средства оценивания его профессиональной компетентности определяет необходимые организационно-педагогические условия: разработка структурно-функциональной модели применения портфолио как средства оценивания его компетентности; сформированность компетенций руководителя согласно разделам портфолио.

При определении организационно-педагогических условий учтены концептуальные принципы применения портфолио руководителя ДОО как средства оценивания его компетентности:

1. Компетентностный подход (оценка профессиональной компетентности руководителя). Компетентностный подход является основой оценки профессиональной компетентности руководителя. В теории существуют разные толкования профессиональной компетентности, но все они включают в понятие компетентности готовность и способность систематически реализовывать в профессиональной деятельности, имеющиеся у человека разносторонние профессиональные знания, умения и навыки, а также необходимые для его профессиональной деятельности личные качества. В портфолио руководителя компетентность руководителя понимается, прежде всего, как его профессиональные достижения. Портфолио фиксирует результативность профессиональной деятельности руководителя, т.е. что именно сделал руководитель в определенный период. Также портфолио фиксирует и качество полученных результатов, т.е. насколько эти результаты соответствуют существующим на момент аттестации

требованиям. Поэтому к профессиональной компетенции современного руководителя относится не только выполнение им прямых должностных обязанностей, но и применяемые им способы деятельности, повышение собственной профессиональной квалификации, общественное признание его работы.

2. Личностно-деятельностный подход (оценка деятельности руководителя). Личностно-деятельностный подход предполагает, что личность руководителя рассматривается как субъект деятельности, которая сама, формируясь в деятельности и в общении с другими людьми, определяет характер этой деятельности и общения. В основе эффективности управленческой деятельности руководителя лежат умения. В портфолио учитываются умения – отдельные акты, компоненты деятельности. В психологическую структуру умения входят не только навыки, но знания и творческое мышление. Система умений не может быть сформирована без определённого уровня личностно-профессиональных качеств, необходимо обладать определённым личностным потенциалом – общими и специальными способностями. Каждому виду управленческой деятельности соответствует свой набор профессионально важных качеств, которые охватывают его ценностные ориентации (мотивы, отношения, идеалы, цели, установки), психические свойства (способности, характеристики процессов мышления, памяти и т.д.).

3. Корпоративность (ответственность за результаты работы разделяют все члены управленческой команды). В настоящее время формирование корпоративной культуры, в том числе в аспекте корпоративной ответственности за процесс и результат профессиональной деятельности, является актуальной и важной задачей модернизации российской системы образования. Прямая взаимосвязь между оценкой деятельности руководителя и оценкой деятельности учреждения базируется на понимании того, что эффективность деятельности

руководителя образовательного учреждения напрямую зависит от работы всей управленческой команды учреждения. Слаженная командная работа приводит к более высоким результатам деятельности образовательного учреждения, повышая тем самым результативность деятельности каждого отдельного руководителя. И наоборот, недостаточные результаты деятельности образовательного учреждения свидетельствуют от недостаточной эффективности работы управленческой команды и, соответственно, каждого конкретного руководителя. Принцип корпоративности проявляется, прежде всего, в том, что заместители заведующих ДОО предоставляют требуемые сведения по результатам работы образовательного учреждения в целом, а не только по тому конкретному направлению, которое они возглавляют. Таким образом, результаты работы всей управленческой команды ДОО сказываются на результатах аттестации конкретного руководителя ДОО.

4. **Общественная открытость** (представляемые в портфолио данные в основном являются открытыми для потребителей образовательных услуг и общества в целом).

Открытость деятельности образовательного учреждения и его руководителей для общества является важнейшей задачей модернизации российской системы образования и демократизации российского общества. Форма и структура портфолио руководителя отражают необходимость дальнейшего расширения механизмов общественно-государственного управления образованием, в том числе общественной доступности информации о результатах деятельности образовательного учреждения и его руководителей. Портфолио руководителя направлено на обеспечение прозрачности процесса и результатов деятельности руководителя для общества и государства, которая понимается как объективность, исчерпывающая полнота, доступность информации о деятельности образовательного учреждения и его руководителей, имеющая соответствующее нормативно-правовое подкрепление.

Способность и готовность руководителей образовательного учреждения быть подотчетными обществу, прежде всего, потребителям образовательных услуг, и профессиональному сообществу также является важнейшим показателем их профессиональной компетентности и общественного статуса.

Технологический блок представлен технологией использования портфолио руководителя ДОО как средства оценивания его профессиональной компетентности.

Оценочно-результативный блок представлен критериями и уровнями сформированности компетенций руководителя ДОО.

Анализ литературы, посвященный применению портфолио как средство оценивания, убедительно показывает, что в идее портфолио заключены большие возможности для модернизации управленческой деятельности в свете новых требований, предъявляемых в настоящее время к руководителю образовательного учреждения. Ценность портфолио состоит в том, что вокруг него и в связи с ним может быть выстроен такой процесс, который позволяет формировать некоторые компетенции, необходимые каждому человеку для активного участия в жизни современного демократического информационного общества. Применение портфолио в качестве оценивания может стать одним из важнейших направлений модернизации, но только при условии обеспечения его надлежащим теоретико-методологическим анализом и связанными с ним дидактико-методическими материалами.



## Выводы по I главе

1. Под «компетентностью» чаще понимается интегральное качество личности, проявляющееся в общей способности и готовности к деятельности, основанной на знаниях и опыте, которые приобретены в процессе обучения и социализации и ориентированы на самостоятельное и успешное участие в деятельности, а под компетенцией знания, опыт в той или иной области; совокупность социальных функций, которыми владеет человек при реализации социально значимых прав и обязанностей. Другими словами – компетентность – это совокупность компетенций, которые отражают совокупность теоретических представлений и способов профессиональной деятельности.

2. Компетентность достигается человеком в процессе профессиональной деятельности, по мере накопления жизненного и профессионального опыта, в зависимости от его усилий, исполнения обязанностей, чёткого осознания своих компетенций и целей их реализации.

3. Портфолио позволяет учитывать результаты, достигнутые в разнообразных видах деятельности – управленческой, учебной, творческой, социальной, коммуникативной и является современной эффективной формой оценивания деятельности.

4. Портфолио не только является современной эффективной формой оценивания, но и помогает решать важные задачи: поддерживать высокий уровень мотивации; поощрять активность и самостоятельность; расширять возможности обучения и самообучения; развивать навыки рефлексивной и оценочной деятельности.

5. Технология накопления результатов выполнения деятельности в портфолио – весьма длительный и творческий процесс. В настоящее время не существует единых стандартов и требований к организации и

оформлению портфолио, поэтому подходы к его построению могут быть разнообразными, в зависимости от индивидуальных особенностей человека, который сам выбирает его вид и структуру, решает, какие документы и работы, в каком порядке в него включить.

## **ГЛАВА 2. Экспериментальная работа по оцениванию профессиональной компетентности руководителя ДОО средствами портфолио**

### **2.1. Изучение профессиональной компетентности руководителя дошкольной образовательной организации**

На констатирующем этапе экспериментальной работы приняли участие 15 руководителей дошкольных образовательных организаций г.Челябинска. Целью данного этапа явилось изучение уровня сформированности компетенций руководителей дошкольных образовательных учреждений.

Для получения большего количества фактических данных было проведено анкетирование. Руководителям дошкольных учреждений было предложено ответить на ряд вопросов: возраст, образование, педагогический стаж, стаж работы в руководящей должности. В результате проведенного анкетирования были установлены средние величины: по возрасту обследованных руководителей дошкольных учреждений – 42 года; образованию (высшее – 85%; незаконченное высшее – 15%); стажу работы в управленческой должности (0 – 5 лет – 30%; 6-10 лет – 35%; свыше 10 лет – 35%).

Для определения уровня сформированности профессиональной компетентности руководителям дошкольных образовательных организаций было предложено оценить сформированность компетенций по критерию «уровень освоенности данной компетенции» по 6 компонентам компетентности: культурно-личностный, информационно-аналитический, мотивационно-познавательный, социально-коммуникативный, проблемно-стратегический, контрольно-регулятивный. Оценивание осуществлялось по 10-балльной шкале.

Для определения интервалов группировки значений по всем компонентам компетентности была использована методика А.А.Кыверялга, согласно которой средний уровень определяется 25%-ным отклонением значений от среднего по диапазону балльных оценок.

Исходя из этого, низкий уровень сформированности компетенций – уровень развития (уровень сформированности компетенций ниже ожидаемого) мы приняли в пределах 0-25% от максимального значения баллов, которое соответствует высокому уровню сформированности компетенций (уровень мастерства – уровень выше ожидаемого). Таким образом, уровни сформированности компетенций руководителя ДОО определяются в следующих пределах:

- уровень мастерства (уровень выше ожидаемого) соответствует 8 баллам и выше;
- уровень опыта (ожидаемый уровень сформированности компетенций) – 5-7 баллов;
- уровень развития (уровень сформированности компетенций ниже ожидаемого) – до 4 баллов.

Результаты изучения уровня сформированности компетенций на констатирующем этапе экспериментальной работы:

Культурно-личностный компонент компетентности:

Уровень сформированности компетенций выше ожидаемого (уровень мастерства) у следующих компетенций: – «В совершенстве владеет устной и письменной речью, свободно владеет профессиональной терминологией» (75%); «Осознает цели и ценности педагогической деятельности, имеет высокую профессиональную самооценку» (65%).  
Наименее сформирована компетенция: «Эмоционально устойчив, не стремится избежать эмоционально-напряженных ситуаций. Эмоциональный конфликт не влияет на объективность оценки

профессиональной деятельности сотрудников» - уровень ниже ожидаемого (уровень развития) – 20%.

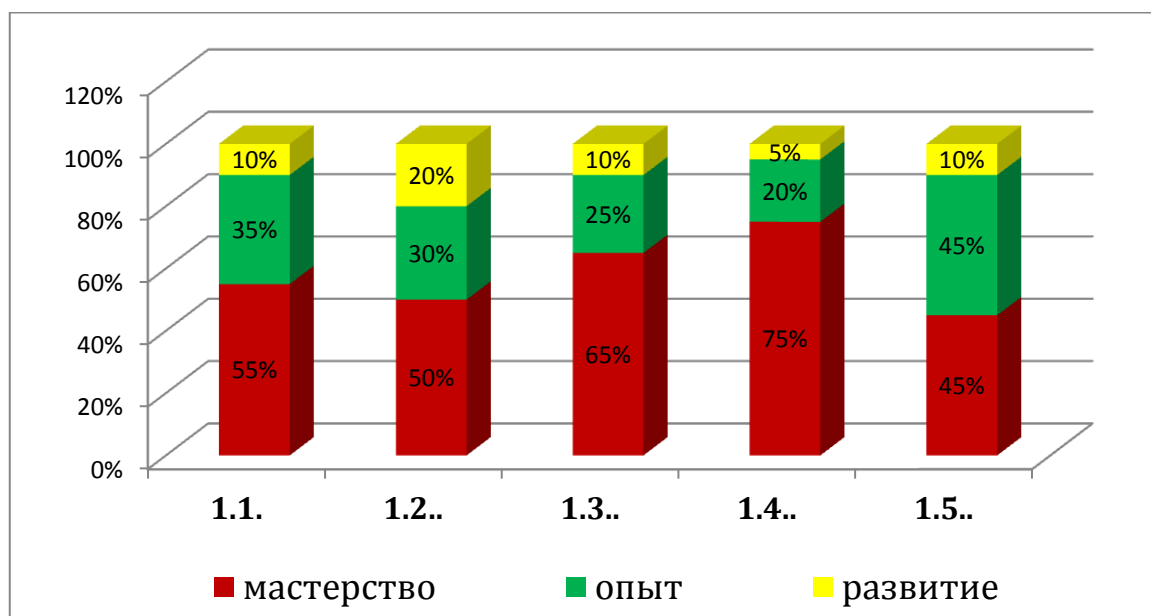


Рис. 2. Результаты изучения сформированности компетенций культурно-личностного компонента компетентности

#### Информационно-аналитический компонент компетентности

Уровень сформированности компетенций выше ожидаемого (уровень мастерства) – «Владеет информационно-коммуникативными технологиями, актуализирует содержание информации, обобщает и выделяет главное в общем объеме» (80%). Наименее сформирована компетенция: «Разумно и точно прогнозирует развитие ситуации, ставит реальные стратегические цели» - (45% респондентов) - уровень сформированности компетенций ниже ожидаемого (уровень развития) .

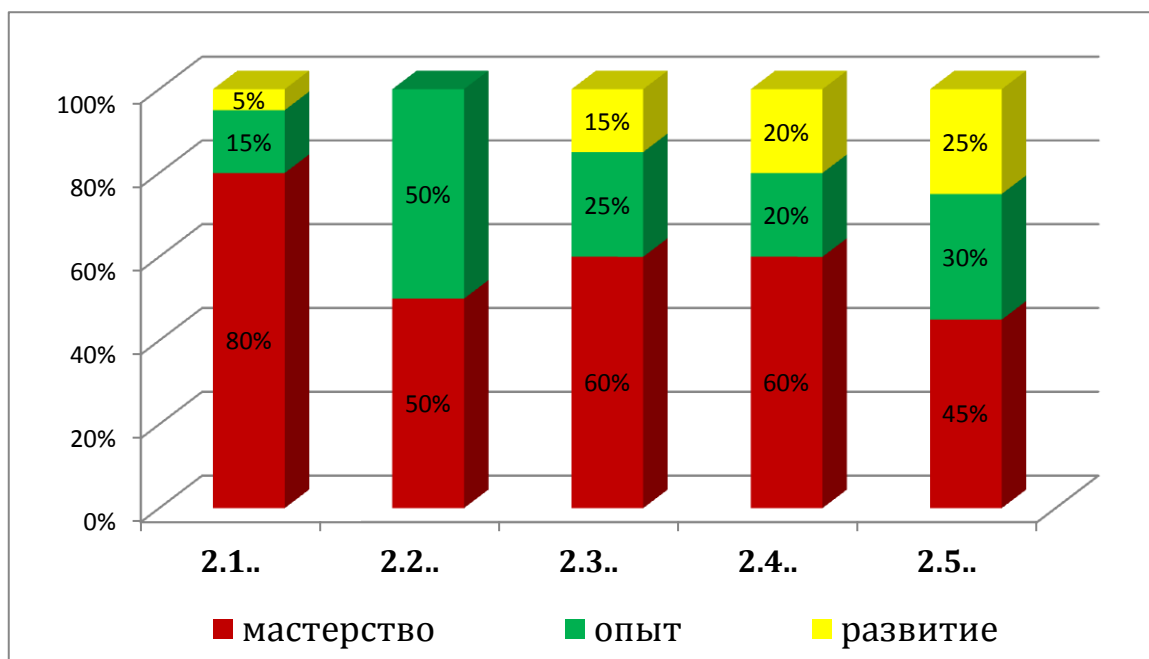


Рис. 3. Результаты изучения сформированности компетенций информационно-аналитического компонента компетентности

#### Мотивационно-познавательный компонент компетентности

Уровень сформированности компетенций выше ожидаемого - «Мотивирован к достижению успешных результатов профессиональной деятельности» (85%); «Иницирует творческие процессы, генерирует новые идеи и активно участвует в их реализации. Способен нести ответственность за результат работы команды» (80%). Наименее сформирована компетенция «Обеспечивает систему стимулирования инновационных методик и технологий» (10%).

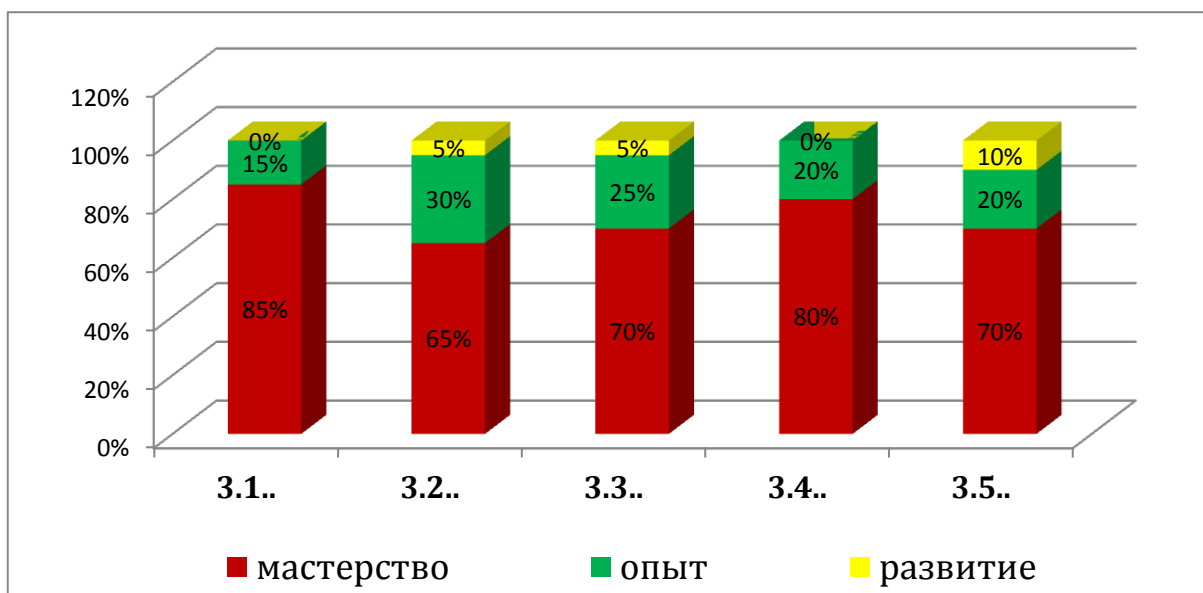


Рис. 4. Результаты изучения сформированности компетенций мотивационно-познавательного компонента компетентности

#### Социально-коммуникативный компонент компетентности

Уровень сформированности компетенций выше ожидаемого – «Формирует и развивает позитивный имидж образовательного учреждения» (85%).

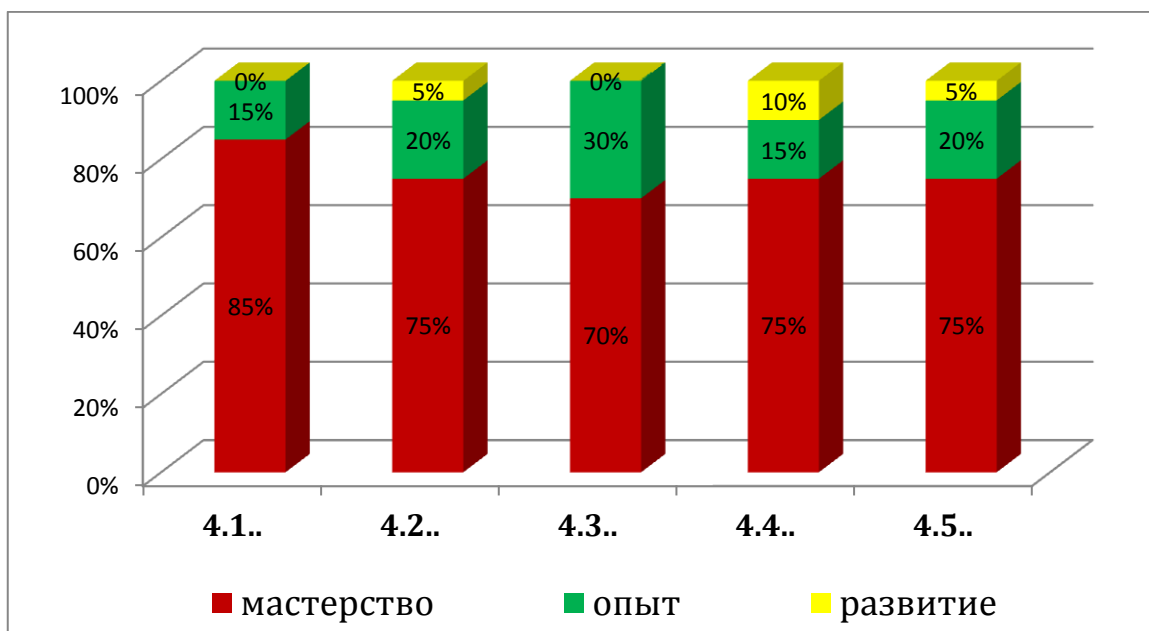


Рис. 5. Результаты изучения сформированности компетенций социально-коммуникативного компонента компетентности

### Проблемно-стратегический компонент компетентности

Уровень сформированности компетенций выше ожидаемого – «Успешно реализует программу развития образовательного учреждения» (90%); «Делегирует свои полномочия, прогнозирует последствия принятия решений; определяет допустимый уровень рисков и барьеров; принимает ответственность на себя» (80%). Наименее сформирована компетенция «Владеет различными методами проблемного анализа. Умеет определить приоритетные проблемы, находить субъектные и объективные причины проблем образовательного учреждения» (20%).

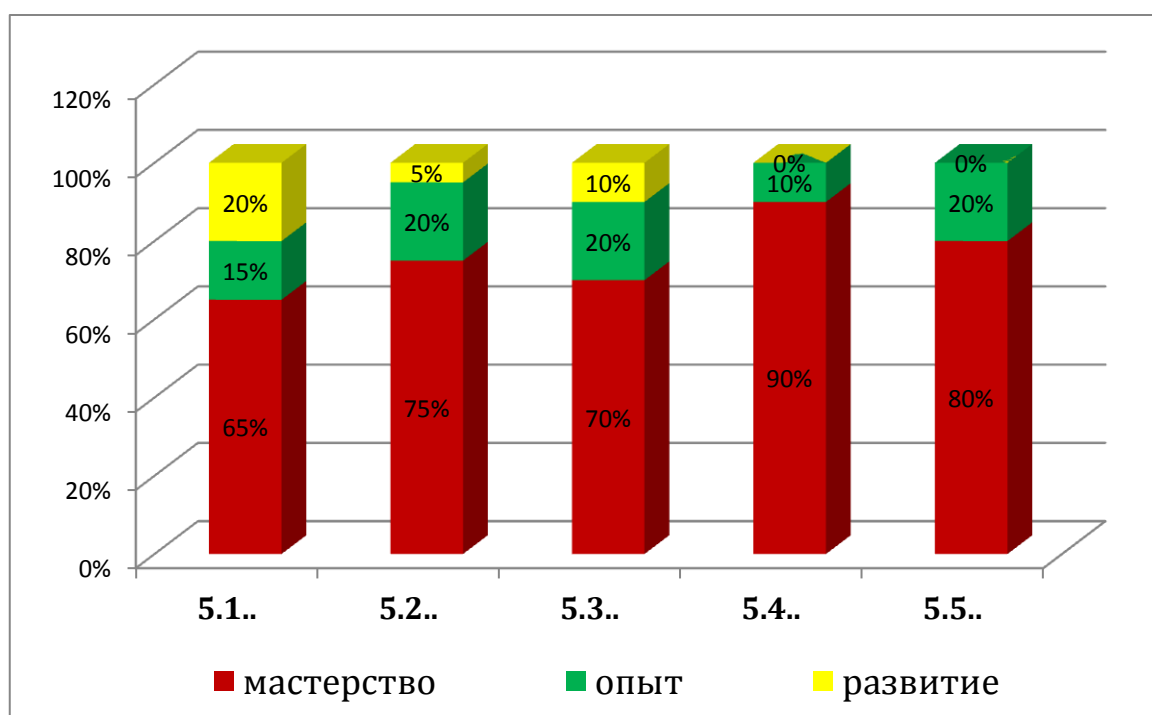


Рис. 6. Результаты изучения сформированности компетенций проблемно-стратегического компонента компетентности

### Контрольно-регулятивный компонент компетентности

Уровень сформированности компетенций выше ожидаемого «Осуществляет систематический внутренний аудит» (70%); «Способен к описанию и предъявлению эффективного педагогического и управленческого опыта» (70%). Ожидаемый уровень сформированности компетенций - «Владеет технологиями, преобразующими деятельность с



целью получения качественного результата; осуществляет проблемно-ориентированный анализ собственной деятельности (35%).

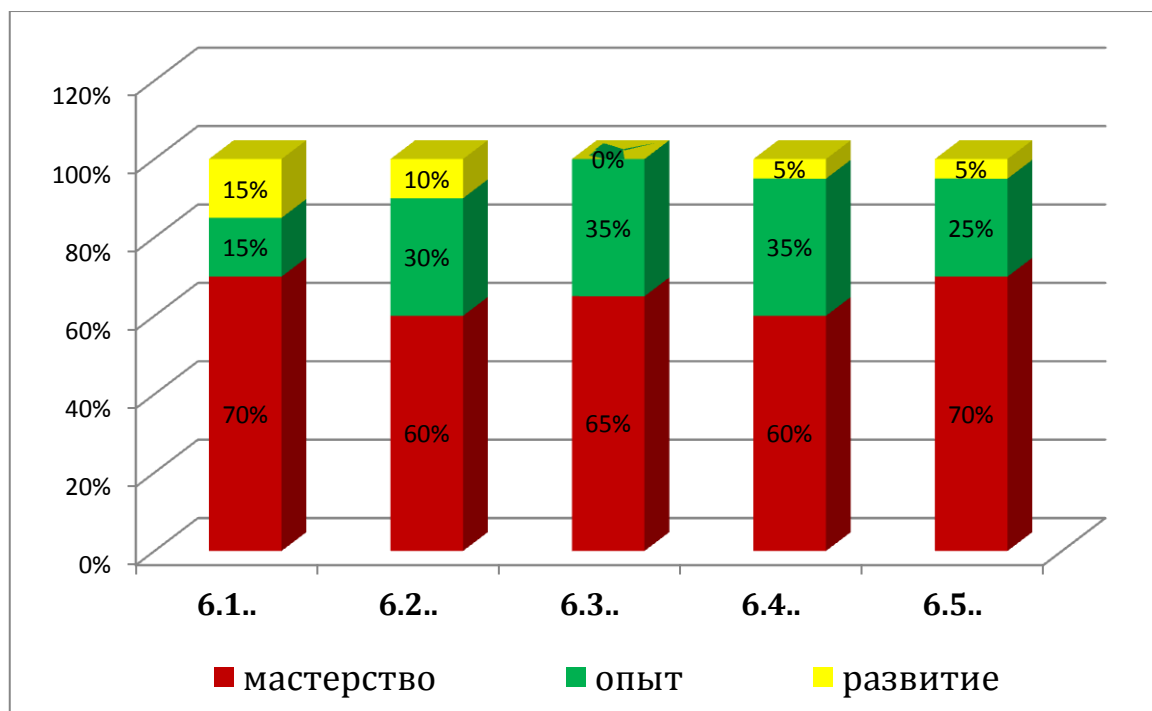


Рис. 7. Результаты изучения сформированности компетенций контрольно-регулятивного компонента компетентности

Как видно из данных, представленных на рисунках 2-7, наибольший показатель сформированности компетенций на уровне мастерства имеют следующие компетенции:

- успешно реализует программу развития образовательного учреждения – 90%;
- мотивирован к достижению успешных результатов профессиональной деятельности – 85%;
- формирует и развивает позитивный имидж образовательного учреждения – 85%.

Наименьший показатель у компетенций:

- непрерывно развивает традиции, принципы и ценности организационной культуры, совершенствует их для достижения целей

образовательного учреждения. Устанавливает и неукоснительно соблюдает корпоративную этику – 45%;

- разумно и точно прогнозирует развитие ситуации, ставит реальные стратегические цели – 45%.

Наибольший показатель сформированности компетенций на уровне опыта имеют компетенции:

- выявляет логические связи, находит новые источники, использует информацию для поиска и оценки новых проблем – 50%;

- непрерывно развивает традиции, принципы и ценности организационной культуры, совершенствует их для достижения целей образовательного учреждения. Устанавливает и неукоснительно соблюдает корпоративную этику – 45%.

Наименьший показатель у компетенций:

- успешно реализует программу развития образовательного учреждения – 10%.

Наибольший показатель сформированности компетенций на уровне развития имеют компетенции:

- разумно и точно прогнозирует развитие ситуации, ставит реальные стратегические цели – 25%.

Нулевой показатель у компетенций:

- выявляет логические связи, находит новые источники, использует информацию для поиска и оценки новых проблем;

- мотивирован к достижению успешных результатов профессиональной деятельности;

- инициирует творческие процессы, генерирует новые идеи и активно участвует в их реализации. Способен нести ответственность за результат работы команды;

- формирует и развивает позитивный имидж образовательного учреждения;

- реализует систему общественного участия в управлении;

- успешно реализует программу развития образовательного учреждения;

- делегирует свои полномочия; прогнозирует последствия принятия решений; определяет допустимый уровень рисков и барьеров; принимает ответственность на себя;

- владеет технологиями, преобразующими деятельность с целью получения качественного результата; осуществляет проблемно-ориентированный анализ собственной деятельности.

Таким образом, на основе результатов анкетирования можно сделать вывод о том, что 68% руководителей дошкольных учреждений оценивают свой уровень сформированности компетенций как уровень мастерства (уровень сформированности компетенций выше ожидаемого); 28% руководителей оценили свой уровень сформированности компетенций как уровень опыта (ожидаемый уровень сформированности компетенций); 7% руководителей оценили свой уровень сформированности компетенций как уровень развития (уровень сформированности компетенций ниже ожидаемого).



Рис. 8. Результаты изучения сформированности компетенций руководителя ДОО

Данный диагностический инструментарий недостаточно совершенен, однако позволяет определить основные тенденции формирования компетенций руководителя ДОО в процессе самодиагностики.

В качестве средства оценивания компетентности руководителя дошкольного образовательного учреждения может выступать портфолио. Согласно современным представлениям и подходам к оценке качества образования, компетентность специалиста с высшим образованием, или профессиональная компетентность, понимается как готовность и способность специалиста целесообразно действовать в соответствии с требованиями дела, методически организовано и самостоятельно решать задачи и проблемы, а также оценивать результаты своей деятельности. Компетентность характеризует способность человека (специалиста) реализовывать свой человеческий потенциал в профессиональной деятельности.

Профессиональная компетентность руководителя ДОО, т.е. управленческая компетентность, выражается в осуществлении руководителем управленческой деятельности в конкретных профессиональных условиях, в том числе в проблемных ситуациях, в соответствии с действующими профессиональными требованиями и социальными нормами. При этом, уровень профессиональной компетентности руководителя должен позволять руководителю не только выполнять функциональные обязанности, но и действовать творчески и продуктивно. Компетентность состоявшегося управленца может и должна оцениваться по результатам управленческой деятельности, т.е. по конкретным объективированным управленческим достижениям. При этом управленческие знания, умения, качества личности являются лишь необходимым, но недостаточным условием для проявления управленческой компетентности. Попытки оценить отдельные управленческие качества вне контекста реальной управленческой деятельности приводят к тому, что оценке подлежит не

компетентность, а знания и умения, способность «правильно отвечать на вопросы теста».

В основе портфолио руководителя лежат современные представления о качестве деятельности руководителя и качестве деятельности ОУ. Основная функциональная цель работы руководителя – создавать условия для осуществления образовательной деятельности учреждения во всех аспектах его функционирования в соответствии с существующими требованиями и рекомендациями и повышать ее качество. В портфолио руководителя можно включить такие параметры, которые позволяют в объективированной форме зафиксировать наиболее важные аспекты деятельности руководителя и возглавляемого им ОУ.

Таким образом, можно сделать вывод, что портфолио может обеспечить эффективное оценивание профессиональной компетентности руководителя ДОО, может сделать это оценивание более достоверным и ответственным, что будет способствовать повышению качества образования.

## **2.2. Реализация организационно-педагогических условий использования портфолио как средства оценивания профессиональной компетентности руководителя ДОО**

В ходе реализации первого условия была разработана структурно-функциональная модель применения портфолио руководителя ДОО как средства оценивания его компетентности на основании компетентностного и личностно-деятельностного подходов.

Технология применения портфолио включает в себя целевой, содержательный, технологический и оценочно-результативный компоненты, которые образуют целостную систему. При использовании портфолио необходимо учитывать как взаимосвязь этих компонентов, так и соотношение цели и результата применения портфолио. Именно степень соответствия цели и результата способна дать объективную оценку качества образования. Портфолио позволяет накопить и упорядочить документально подтвержденные результаты деятельности и сделать их доступными для обзора.

Логика нашего исследования предполагает рассмотрение понятия «технология». Анализ научно-педагогической литературы последних лет позволяет сделать вывод о том, что однозначного определения понятия «технология» пока не существует. Исследованиями данного вопроса занимались многие коллективы авторов и отдельные ученые, такие, как Е.И. Машбиц, П.И. Пидкасистый, И.С. Якиманская (в их терминологии «технология обучения»); В.В. Гузеев, М.Е. Бершадский («образовательная технология»); В.Ф. Башарин, В.П. Беспалько, В.И. Боголюбов, М.В. Кларин, Б.Т. Лихачев, Г.К. Селевко, Е.В. Ткаченко, Н.Е. Щуркова; М. Вульман («технология образования») и другие [21].

Особенность технологического подхода состоит в процедурном воплощении всех компонентов – в постановке общей цели, диагностике

обученности учащихся, проведении совокупности учебных процедур, оценке результата. Данные этапы являются фактически циклическим алгоритмом действий педагога: цель – процедура – результат. При этом роль процедуры выполняет конкретный акт обучения, который – исследователь специально это подчеркивает – неправомерно отождествляется с обучением в целом. Он утверждает, что технология может быть распространена и на развивающие, и на воспитательные аспекты учебно-воспитательного процесса, что особенно важно для системы дошкольного воспитания.

Для нашего исследования интерес представляет позиция Г.Е.Муравьевой, которая рассматривает технологию как конкретную совокупность методов изменения какого-либо объекта в процессе его преобразования [52].

Рассмотрев ряд подходов к определению технологии, мы полагаем целесообразным и оправданным опираться на особенности технологий, которые выделяют большинство рассмотренных выше ученых:

- предварительное поэтапное планирование процесса управления ДОО в целом или достаточно крупного его блока;
- диагностическое целеобразование и гарантированное достижение результатов деятельности ДОО.

Таким образом, анализ исследований позволяет определить основные теоретические положения, касающиеся феномена технологии и сделать вывод применительно к проблеме применения портфолио в качестве оценивания.

В ходе опытно-поисковой работы нами была разработана структура портфолио с позиций компетентностного и личностно-деятельностного подходов.

## Структура портфолио руководителя

Портфолио руководителя состоит из 3 разделов. Каждый раздел включает в себя компетенции, характеризующие качество деятельности и профессиональную компетентность руководителя по данному разделу, а также необходимые подтверждающие сведения.

Первый раздел «Результаты деятельности образовательного учреждения» фиксирует основные результаты деятельности ОУ в определенный период: качество образования, количество образовательных услуг, условия образовательного процесса, соответствие нормативно-правовым требованиям:

- место ДОО в рейтинге образовательных учреждений города, района по итогам деятельности за учебный год;
- участие ДОО в конкурсах, различных мероприятиях и т.д.

Второй раздел «Инновационная деятельность руководителя по модернизации образовательного учреждения» фиксирует инновационную деятельность, которая реализуется в ОУ и непосредственно самим руководителем:

- наличие и реализация программы развития ДОО, управленческих проектов;
- реализация федеральных государственных требований к основной общеобразовательной программе и к условиям реализации программы;
- наличие инновационной деятельности в ДОО;
- участие ДОО в инновационных проектах различного уровня и т.д.

Третий раздел «Совершенствование профессиональной компетентности руководителя» фиксирует деятельность руководителя по повышению своей профессиональной квалификации и трансляции имеющегося опыта:

- курсы повышения квалификации;
- профессиональная переподготовка руководителя ДОО;
- наличие ученой степени, звания;



- наличие отраслевых, государственных наград;
- публикации в научных изданиях;
- представление опыта работы управленческой деятельности;
- участие в конкурсах профессионального мастерства и т.д.

При применении технологии мы ориентировались на критерии технологичности: концептуальность, стабильность, управляемость, эффективность, а также на такие признаки системы, как логика процесса, взаимосвязанность всех этапов, целостность, так как она построена на основе интеграции содержания форм, методов, средств и видов деятельности в сфере формирования компетенций.

Технологию применения портфолио руководителя ДОО как средства оценивания его компетентности можно представить в форме матрицы (таблица 1):

Таблица 1

Матрица сформированности компетенций руководителя ДОО

разделы портфолио компоненты компетентности	результаты образовательной деятельности ДОО	инновационная деятельность руководителя ДОО	совершенствование профессиональной компетенции руководителя
культурно-личностный			
информационно-аналитический			
мотивационно-познавательный			
социально-коммуникативный			
проблемно-стратегический			
контрольно-регулятивный			

Каждая ячейка получившейся таблицы заполняется набором компетенций, соответствующих разделам портфолио (приложение).

В ходе реализации второго условия для выявления уровня сформированности компетенций руководителя ДОО согласно разделам портфолио нами были изучены материалы портфолио руководителей дошкольных образовательных организаций г. Челябинска. Нами был подобран инструментарий для оценивания материалов портфолио (таблица 2).

Таблица 2

Показатели уровня сформированности компетенций руководителя ДОО  
(по материалам портфолио)

Критерии	Показатели	Кол-во баллов
1. Результаты деятельности ДОО		
Результативность управленческой деятельности  Итого – 5 баллов	- рейтинг образовательного учреждения по итогам деятельности за учебный год; - результаты участия ДОО в мероприятиях различного уровня	0 – материалы не представлены 1 – участие ДОО в мероприятиях районного уровня 1 – участие ДОО в мероприятиях городского уровня 2 – участие ДОО в мероприятиях областного/ федерального уровня 1 - результативность (победитель, лауреат) (баллы по данному критерию суммируются)
2. Совершенствование профессиональной компетентности руководителя ДОО		
Повышение квалификации  Итого – 3 балла	- наличие курсов повышения квалификации; - наличие профессиональной переподготовки	0 – материалы не представлены; 1 – наличие курсов повышения квалификации за последние 3 года 2 - наличие профессиональной переподготовки
Научно-методическая работа  Итого – 2 балла	- наличие собственных управленческих разработок; - участие в экспертизе, рецензировании управленческих материалов коллег	0 – материалы не представлены 1 – наличие авторских разработок 1 – участие в экспертизе, рецензировании управленческих материалов коллег (баллы по данному критерию суммируются)
Трансляция опыта  Итого – 6 баллов	- публичные выступления с докладами на профессиональные темы, включающие представление опыта (на	0 – материалы не представлены 1 – трансляция опыта на муниципальном уровне; 2 – трансляция опыта на региональном уровне;

	семинарах, конференциях и т.п.); - публикации, в том числе размещение в сети Интернет	3 – трансляция опыта федеральном уровне
Общественная активность  Итого – 3 балла	- участие в работе профессиональных сообществ; - участие в профессиональных конкурсах	0 – материалы не представлены; 1 – материалы демонстрируют общественную активность руководителя; 2 – результативное участие в профессиональных конкурсах муниципального и/или регионального уровня (лауреат, победитель)
<b>3. Инновационная деятельность руководителя</b>		
Инновационная деятельность  Итого – 6 баллов	- наличие и реализация программы развития ДОО, управленческих проектов - наличие инновационной, экспериментальной деятельности; - участие ДОО в инновационных проектах; - освоение и реализация ФГОС ДО	0 – материалы не представлены 1 – наличие программы развитие ДОО 1 — участие в инновационной, экспериментальной деятельности; 1 – участие ДОО в инновационных проектах муниципального уровня 1 – участие ДОО в инновационных проектах областного/регионального уровня 1 – наличие плана реализации ФГОС 1 – результативность участия ДОО в конкурсах инновационных проектов (лауреат, победитель) 2 – наличие статуса опорной площадки, ресурсного центра и т.п.; (баллы по данному критерию суммируются)
Способность к рефлексии и самоанализу  Итого – 3 балла	- обоснованность подбора материалов портфолио; - оптимальность формы представления информации в портфолио	0 – материалы портфолио представлены бессистемно, отсутствует логика их включения; 1 – состав портфолио логически выдержан и обоснован 1 – содержание портфолио демонстрирует способность руководителя к анализу собственной профессиональной деятельности 1 – результативность представлена наглядно и информативно (баллы по данному критерию суммируются)

Данные, полученные в результате изучения сформированности компетенций руководителя ДОО по разделам портфолио представлены на рисунках 9-11:

### Результаты деятельности образовательного учреждения

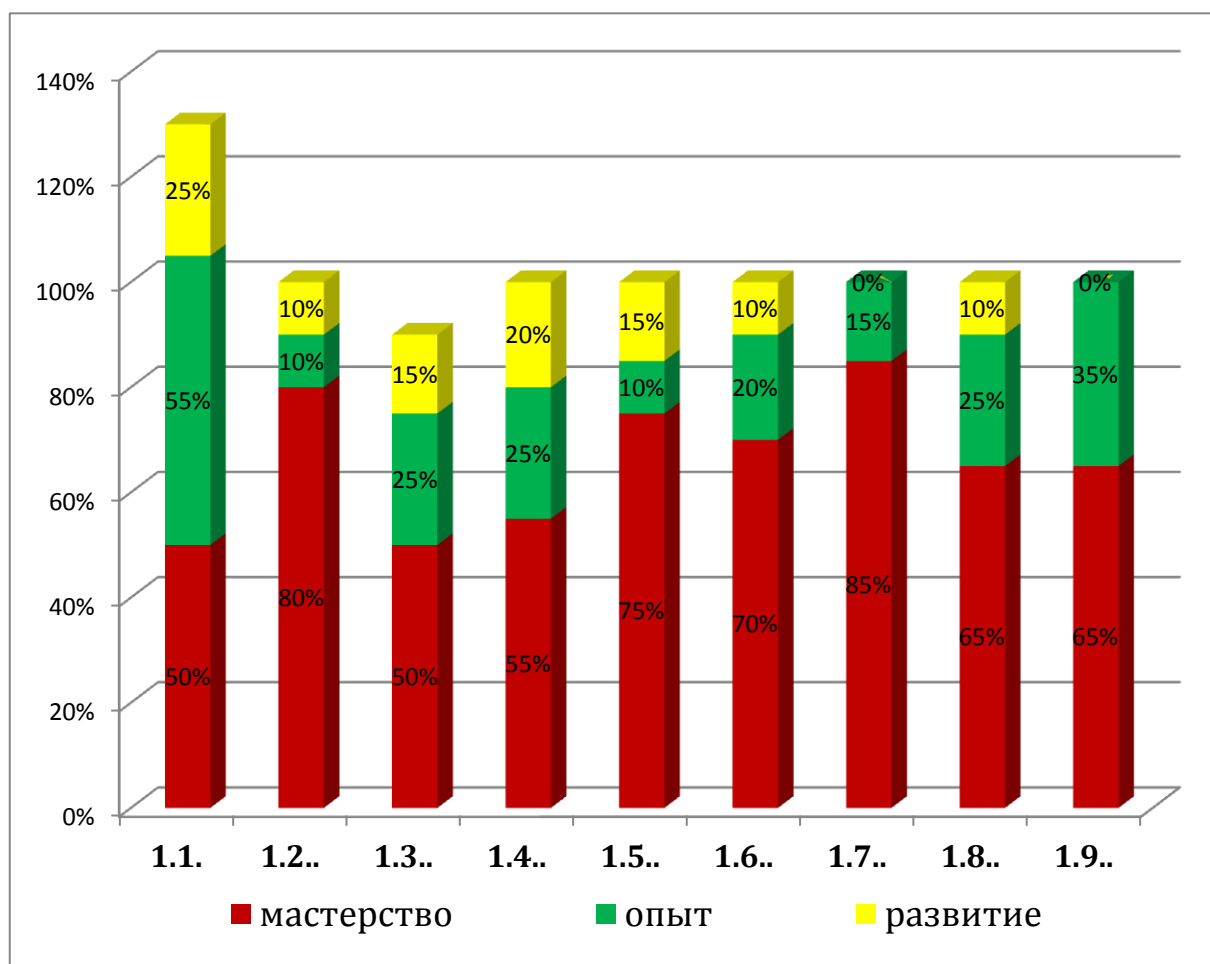


Рис. 9. Результаты изучения сформированности компетенций раздела портфолио «Результаты работы образовательного учреждения»

Показатель уровня мастерства увеличился на 5% у компетенции: «Владеет различными методами системного и стратегического анализа. Умеет определять приоритетные проблемы, находить субъективные и объективные причины проблем образовательного учреждения»; снизился на 10% у компетенции «Умеет осуществлять критический и конструктивный самоанализ профессиональной деятельности».

Показатель уровня опыта увеличился на 10% у компетенции «Осуществляет систематический внутренний аудит», снизился на 25% у компетенции «Выявляет логические связи, находит новые источники, использует информацию для поиска и оценки новых проблем».

#### Совершенствование профессиональной компетентности руководителя

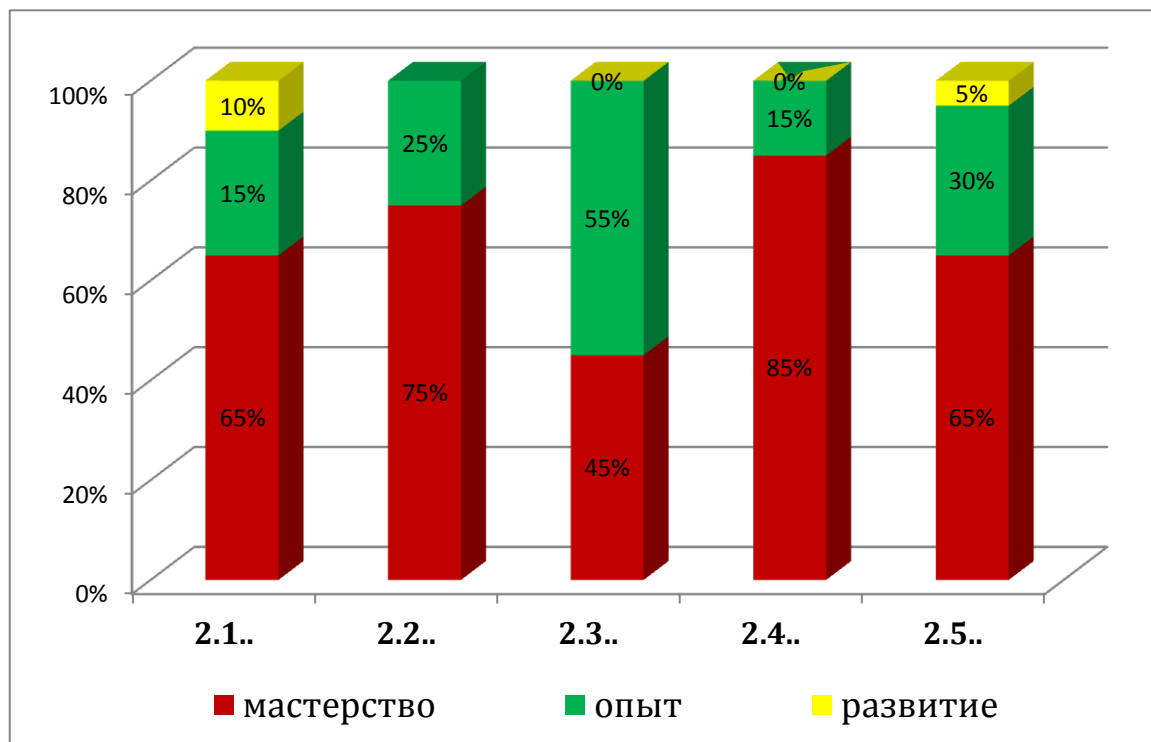


Рис. 10. Результаты изучения сформированности компетенций раздела портфолио «Совершенствование профессиональной компетентности руководителя»

Показатели уровня мастерства остались без изменений.

Показатель уровня опыта увеличился на 10% у компетенции «Непрерывно развивает традиции, принципы и ценности организационной культуры, совершенствует их для достижения целей образовательного учреждения. Устанавливает и неукоснительно соблюдает корпоративную этику».

#### Инновационная деятельность руководителя

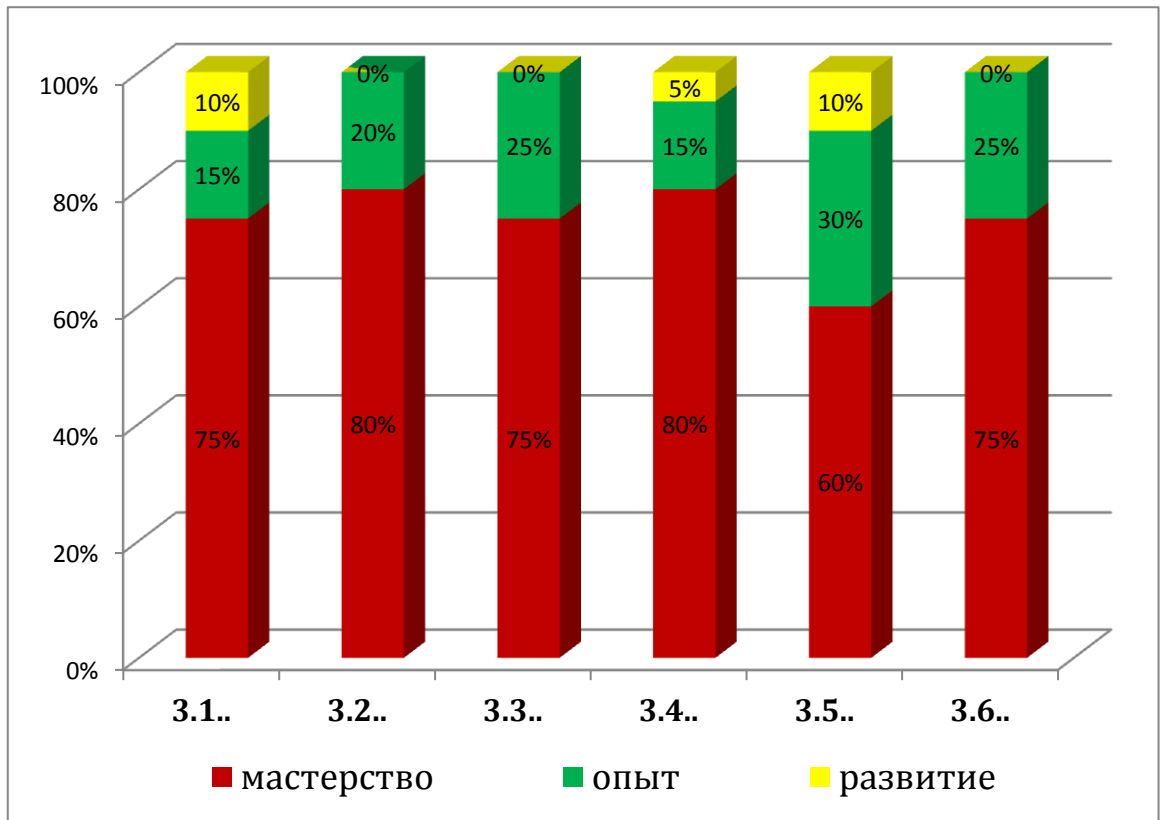


Рис. 11. Результаты изучения сформированности компетенций раздела портфолио «Инновационная деятельность руководителя»

Показатель уровня мастерства увеличился на 10 % у компетенции «Осуществляет организацию инновационной деятельности».

Показатель уровня опыта снизился на 10% у компетенции «Формирует внутреннюю и использует внешнюю мотивацию персонала для реализации инновационных процессов».



Рис. 12. Результаты изучения сформированности компетенций руководителя ДОО согласно разделам портфолио

В целом полученные результаты оценивания портфолио руководителей дошкольных образовательных учреждений существенно не изменились по сравнению с результатами констатирующего этапа исследования, что доказывает достоверность выдвинутой нами гипотезы.

### 2.3. Анализ результатов экспериментальной работы

Исследование проводилось в 2 этапа: констатирующий и формирующий. На каждом этапе формулировались свои задачи, определялись результаты.

Первый этап – констатирующий

Было проведено изучение уровня сформированности компетенций руководителей дошкольных образовательных организаций по следующим компонентам компетентности: культурно-личностный, информационно-аналитический, мотивационно-познавательный, социально-коммуникативный, проблемно-стратегический, контрольно-регулятивный. Основной метод исследования на данном этапе – анкетирование руководителей дошкольных образовательных учреждений.

Результаты констатирующего этапа эксперимента показали, что 68% руководителей оценили свой уровень сформированности компетенций как уровень мастерства, 25% - уровень опыта и 7% руководителей оценили свой уровень сформированности компетенций как уровень развития.

Второй этап – формирующий.

На данном этапе проводилось изучение применения портфолио руководителя ДОО как средства оценивания его профессионально компетентности. Метод исследования: анализ материалов портфолио, предоставленных руководителями дошкольных учреждений.

Портфолио руководителя ДОО - современная разработка, позволяющая объективно оценить качество управления организацией, уровень профессиональной подготовки каждого члена педагогического коллектива, выявить ошибки в работе и своевременно устранить их.

На формирующем этапе была составлена матрица сформированности компетенций руководителя ДОО согласно разделам



портфолио. Также был подобран инструментарий для оценивания материалов портфолио.

Определение уровня сформированности компетенций руководителей дошкольных организаций по данным констатирующего и формирующего этапов представлены в таблице 3:

Таблица 3

Сравнительные данные изучения сформированности компетенций руководителей ДОО

Уровни сформированности компетенций					
мастерство		опыт		развитие	
КЭ	ФЭ	КЭ	ФЭ	КЭ	ФЭ
68%	69%	25%	24%	7%	7%

Сравнительные данные констатирующего и формирующего этапов исследования позволяют сделать вывод о том, что в результате разработки структурно-функциональной модели применения портфолио руководителя ДОО как средства оценивания его компетентности произошли незначительные изменения показателей уровней сформированности компетенций руководителя ДОО: показатель уровня мастерства увеличился на 1%, соответственно на 1% уменьшился показатель уровня опыта. Показатель уровня развития сформированности компетенций остался прежним.

Таким образом, сформулированную нами гипотезу исследования можно считать достоверной, на основании чего мы приходим к следующему выводу: при изучении сформированности компетенций руководителя дошкольной образовательной организации портфолио может выступать как эффективный способ оценивания.

## Заключение

Теоретическое изучение психолого-педагогической литературы по проблеме использования портфолио руководителя ДОО как средства оценивания его профессиональной компетентности позволило установить, что данная проблема является актуальной в педагогической теории и практике и требует дальнейшего теоретического осмысления.

Проанализированы различные подходы к определению понятий «компетенция», «компетентность», «портфолио».

На основе компетентностного и личностно-деятельностного подходов была разработана структурно-функциональная модель использования портфолио руководителя ДОО как средства оценивания его профессиональной компетентности, которая включает в себя целевой, содержательный, технологический и оценочно-результативный компоненты и реализуется с помощью организационно-педагогических условий.

Выделенные уровни сформированности компетенций руководителя ДОО позволяют оценить компетентность руководителя: уровень мастерства (уровень сформированности компетенций выше ожидаемого), уровень опыта (ожидаемый уровень сформированности компетенций), уровень развития (уровень сформированности компетенций ниже ожидаемого).

## Список литературы

1. Алисултанова Э.Д. Электронное портфолио как инновационная технология инженерного образования/ Э.Д.Алисултанова// Вестник Челябинского государственного педагогического университета. - 2011. - №4.
2. Асмолов А.Г. О динамическом подходе к психологическому анализу деятельности/ А.Г.Асмолов, В.А.Петровский// Вопросы психологии. - 1978.- № 1.- С.70-80.
3. Аттестация педагогических и руководящих работников государственных, муниципальных учреждений и организаций образования Р.Ф. — М.: РИПКРО, 1994. - Вып. 1.
4. Ахаян А.А. Структура, диагностика и средства развития информационной компетентности учащихся: Научно-методические материалы/ А.А.Ахаян. – СПб.: ООО «Книжный дом», 2008.
5. Ахметзянов Х.Р. Портфолио как инструмент осознания собственных целей образовани/ Х.Р.Ахметзянов //Теоретические и методологические проблемы образования: Материалы V Международной научно-практической конференции. 29-30 июня 2011 года. - Москва: Литера, 2011. - С. 21-24.
6. Байденко В.И. Базовые навыки (ключевые компетенции) как интегрирующий фактор образовательного процесса /В.И.Байденко, Б.Оскарссон // Профессиональное образование и формирование личности специалиста. Научно-методический сборник. — М., 2002.
7. Баранников А.В. Содержание общего образования: компетентностный подход/ А.В.Баранников - М.: ГУВШЭ, 2002.
8. Белкин А.С. Педагогическая компетентность: Учебное пособие/ А.С.Белкин, В.В.Нестеров. – Екатеринбург: Центр «Учебная книга», 2003.

9. Белкин А.С. Компетентность. Профессионализм/ А.С.Белкин. - Екатеринбург, 2004.
10. Белоусова С.А. Формирование рефлексивных структур объекта управления как функция субъективнообразующего менеджмента/ С.А.Белоусова - «Образование и наука» - № 4. - 2008.
11. Болотов В.А. Компетентностная модель: от идеи к образовательной программе/ В.А. Болотов, В.В.Сериков //Педагогика, 2003. - № 10.
12. Большая советская энциклопедия/ гл. ред. А.М. Прохоров. - 3-е изд. – М.: СЭ, 1970-1978. – Т.1-30.
13. Борисов П.П. Компетентностно-деятельностный подход и модернизация содержания общего образования/ П.П.Борисов// Стандарты и мониторинг в образовании. - 2003. - № 1.
14. Браже Т.Г. Современная аттестация учителей: цели и тенденции/ Т.Г.Браже// Педагогика. - 1995. - №3.
15. Васильева С.В. Электронное портфолио учителя - новинка в образовании/ С.В.Васильева, А.В.Егорова// Первое сентября. 2007. - №7.
16. Введенский В.Н. Моделирование профессиональной компетентности педагога/ В.Н.Введенский// Педагогика. - 2003. - № 10.
17. Голуб Г.Б. Технология портфолио в системе педагогической диагностики/ Г.Б.Голуб, О.В.Чуракова. - Самара. - 2004.
18. Гришина И.В. Профессиональная компетентность руководителя школы как объект исследования: Монография/ И.В.Гришина – СПб.: СПбГУПМ, 2002.
19. Гуманитарные образовательные технологии в вузе: Методическое пособие/ О.В.Акулова, А.А.Ахаян, Е.Н.Глубокова и др. под ред. С.А.Гончарова. – СПб.: Издательство РГПУ им. А.И.Герцена, 2007.
20. Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка/ В.Даль. – М.: Русский язык, 1981.

21. Данькова Е.Н. Педагогическая технология формирования ответственности у детей старшего дошкольного возраста: автореф. дисс... канд. пед. наук/ Е.Н. Данькова. – Челябинск: ЧГПУ, 2008.
22. Денякина Л.М. Педагогическое мастерство/ Л.М.Денякина// Справочник старшего воспитателя дошкольного учреждения. – 2008. - №7.
23. Деятельностный подход в психологии: проблемы и перспективы/ Под ред. В.В. Давыдова, Д.А. Леонтьева. - М.: Изд. АПН СССР, 1990.
24. Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам/ П.И. Третьяков, К.Ю. Белая. - М.: Новая школа, 2001.
25. Добриневская А.И. Портфолио как средство оценки и профессионального развития участников образовательного процесса/ А.И.Добриневская, Н.А.Крылова // Кіраванне ў адукацыі. - 2004. - № 4,6.
26. Дорофеев А.В. Профессиональная компетентность как показатель качества образования/ А.В.Дорофеев// Высшее образование в России. - 2005. - № 4.
27. Дубникова О.В. Портфолио педагога ДОО/ О.В.Дубникова // Справочник старшего воспитателя дошкольного учреждения. - 2011. - № 2.
28. Загвоздкин В.К. Портфель индивидуальных учебных достижений – нечто большее, чем просто альтернативный способ оценки/ В.К.Загвоздкин // Школьные технологии. – 2004. - № 3.
29. Зеер Э.Ф. Психология профессий: учебное пособие/ Э.Ф.Зеер. - М.: Изд-во Академия, 2003.
30. Зеер Э.Ф. Личностно-ориентированное профессиональное образование/ Э.Ф.Зеер, Г.М.Романцев// Педагогика. - 2002. - № 3.
31. Зеер, Э.Ф. Компетентностный подход к образованию/ Образование в Уральском регионе: научные основы развития инноваций: материалы региональной интернет-конференции //Образование и наука. - 2005. - № 3. - (<http://copy.yandex.net-3>).

32. Зимняя И.А. Ключевые компетенции - новая парадигма результата образования/ И.А. Зимняя // Высшее образование сегодня, 2003. - № 5.
33. Ильязова М.Д. Компетентность, компетенция, квалификация - основные направления современных исследований // Профессиональное образование. - Столица. - № 1. - 2008 . - (<http://www.sibcol.ru/index.>) .
34. Калмыкова И.Р. Портфолио как средство самоорганизации и саморазвития личности/ И.Р.Калмыкова// Образование в современной школе. – 2002. - № 5.
35. Ковина Т.Е. Аттестация педагогических и руководящих работников государственных и муниципальных образовательных учреждений в контексте педагогической культуры/ Т.Е.Ковина, А.П.Шапкина. - СПб.: СПб. университет пед. мастерства, 1996.
36. Коджаспирова Г.М. Педагогический словарь: для студентов высших пед. учебных заведений/ Г.М.Коджаспирова, А.Ю.Коджаспиров. - М.: Академия, 2001.
37. Концепция модернизации российского образования на период до 2010 г.// Модернизация российского образования. Документы и материалы. – М.: Изд-во ВШЭ, 2002.
38. Копылова С.А. Портфолио как средство мониторинга профессионального развития педагога/ С.А.Копылова// Практика административной работы. – М.: 2006. - № 8.
39. Кучугурова Н.Д. Формирование профессиональной компетентности будущего специалиста/ Н.Д.Кучугурова// Проблемы и перспективы педагогического образования в XXI веке. – М., 2000.
40. Кыверялг А.А. Методы исследования в профессиональной педагогике/ А.А.Кыверялг. – Таллин: Валгус, 1980.
41. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность./ А.Н.Леонтьев. - М.: Политиздат, 1985.

42. Лобода Ю.А. Метод портфолио как метод оценивания результатов обучения/ Ю.А.Лобода // Педдиагностика. – 2005. - №4.
43. Лукьянова М.И. Психолого-педагогическая компетентность учителя/ М.И.Лукьянова//Педагогика. – 2001. - № 10.
44. Макарова Л.В. Развитие персональной компетентности руководителя в управлении ДОО/ Л.В.Макарова// Практика управления ДОО. – 2011. - № 2.
45. Макарова Т.Н. Презентация портфолио как одна из форм проведения экспертизы педагогических работников/ Т.Н.Макарова, В.А.Макаров// Завуч. – 2005. - № 4.
46. Макклеланд Д. Тестирование: компетенции против интеллекта/ Дэвид Макклеланд // - (<http://www.people-new.ru/articles/7/>).
47. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие/ Е.В. Маслов/Под ред. П.В.Шеметова. – М.:ИНФРА-М, НГАЭиУ, 1998.
48. Молчанов С.Г. Теория и практика аттестации педагогических и руководящих работников образовательных учреждений/ С.Г.Молчанов. - Челябинск: Челяб. гос. университет, 1998.
49. Молчанов С.Г. Аттестация: современный подход/ С.Г.Молчанов// Народное образование. - 2000. - №1.
50. Молчанов С.Г. Профессиональная компетентность и система повышения квалификации педагогических и управленческих работников/ С.Г.Молчанов// Вестник Челябинского Университета, Серия 5, Педагогика, Психология - 1/2001.
51. Мосина А.В. Электронное портфолио преподавателя как форма интернет-поддержки деятельности преподавателя в магистратуре педагогического вуза: Международный конгресс «Информационные технологии в образовании», Москва, 2003. – (<http://www.ito.su/2003/II/3/II-3-3306.html>).

52. Муравьева Г.Е. Проектирование технологий обучения: учебное пособие/ Г.Е.Муравьева. – Иваново, 2001.
53. Мухамедьянова Г.М. Портфолио: введение в теорию и практику/ Г.М.Мухамедьянова, С.А.Мухамедьянов. - Уфа: Издательский дом «ЧУРАГУЛ», 2007.
54. Мухамедьянов С.А. Дидактика высшей школы и портфолио/ С.А.Мухамедьянов, Х.Р.Ахметзянов. - Уфа: Вагант, 2007.
55. Никифоров Т.С. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности/ под ред. Никифорова Т.С. - СПб.: СПбГУ, 1991.
56. Новикова Т.Г. Портфолио в зарубежной образовательной практике/ Т.Г.Новикова// Вопросы образования. - 2004. - № 3.
57. Новикова Т.Г. Зарубежный опыт использования портфолио/ Т.Г.Новикова// Народное образование. – 2005. - № 9.
58. Новикова Т.Г. Использование портфолио в практике российской школы/ Т.Г.Новикова. - Педагогическая техника. - 2006. - № 3.
59. Новикова Т.Г. Оценивание с помощью портфолио/ Т.Г.Новикова // Народное образование. – 2006. - №7.
60. Новикова Т.Г. Инновационные подходы к оцениванию с помощью портфолио/ Т.Г.Новикова// Педагогическая диагностика. – 2006. - №2.
61. Новикова Т.Г. О технологии портфолио в российской школе/ Т.Г.Новикова, А.С.Прутченков, М.А.Пинская // Педдиагностика. - 2006. - №3.
62. Новикова Т.Г. «Портфолио» - новый и эффективный инструмент оценивания/ Т.Г.Новикова, М.А. Пинская, А.С. Прутченков// Директор школы. - 2008. - № 2.
63. Новикова Т.Г. Технология «Портфолио»: предостережение от ошибок/ Т.Г.Новикова// Директор школы. - 2007. - № 5.



64. Новые педагогические и информационные технологии в системе образования: учеб. пособие для студентов пед. вузов и системы повышения квалификации пед. Кадров/ Под ред. Е.С.Полат. – М.: Академия, 2001.
65. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений/ С.И.Ожегов, Н.Ю.Шведова. - Российская Академия Наук; Российский фонд культуры. – 2-е изд., испр. и доп. – М., 1994.
66. Педагогическая энциклопедия/ под ред. А.И. Каирова, Ф.Н. Петрова. - М.: Советская энциклопедия, 1974.
67. Педагогический энциклопедический словарь/ гл. ред. Б.М. Бим-Бад; редкол.; М.М. Безруких, В.А. Болотова, Л.С. Глебова и др. – М.: Большая Российская энциклопедия, 2003.
68. Пейн С. Дж. Учебное портфолио - новая форма контроля и оценки достижений учащихся/ С.Дж. Пейн // Директор школы. – 2000. - №1.
69. Пищулин В.Г. Модель выпускника университета // Педагогика. – 2002. – № 9. – С. 22 – 27.
70. Пинская, М.А. Портфолио как инструмент оценивания образовательных достижений учащегося в условиях профильного обучения: дис. ... канд. пед.наук/ М.А. Пинская. - М., 2007.
71. Поздняк Л.В. Основы управления дошкольным образовательным учреждением/ Л.В. Поздняк. - М: А.П.О., 1996.
72. Прутченков А.С. Портфолио как инструмент осознания собственных целей образования. // Интернет-журнал «Эйдос». - 2007. - 22 февраля. - (<http://www.eidos.ru/journal/2007/0222-11.htm>).
73. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Пер. с англ. – М., «Когито-Центр», 2002.

74. Рыжкова А.Н. Метод портфолио как средство оценки компетенций: учебно-методическое пособие/ МГГУ им. М.А.Шолохова. – М., 2012. - (<http://mggu-sh.ru/SON/meropr04.docx>).
75. Самсонов Ю.А. Аттестация руководителя образовательного учреждения/ Ю.А.Самсонов - М.: АПК и ПРО, 2000.
76. Семенов А.А. Портфолио как средство оценивания уровня подготовки выпускника педагогического вуза/ А.А.Семенов// Высшее образование сегодня. - 2008. - № 12.
77. Семушина Л.Г. Преподавание курса дошкольной педагогики в педагогическом училище/ Л.Г. Семушина, Б.Р. Борщанская, Н.С. Подлесская. - М.: Просвещение, 1990.
78. Словарь иностранных слов/ Под ред.В. В. Иванова. - М.: Просвещение, 2004.
79. Словарь иностранных слов и выражений/ авт.-сост. Е.С.Зетович. – М.: Олимп; ООО «Фирма «Издательство АСТ»», 1998.
80. Степанова Е.И. Влияние индивидуально-психологических особенностей и деловых качеств личности на профессионально-управленческое становление современного руководителя дошкольного образовательного учреждения/ Е.И.Степанова//Фестиваль педагогических идей «Открытый урок/ - (<http://festival.1september.ru/articles/312725/>).
81. Татур Ю.Г. Компетентность в структуре модели качества подготовки специалиста/ Ю.Г.Татур // Высшее образование сегодня. - 2004. - № 3.
82. Тимофеева И.В. Оценка управленческой деятельности руководителя дошкольным образовательным учреждением: дисс. ... канд. пед. наук: 13.00.07/Ирина Вячеславовна Тимофеева. – М., 2004.
83. Толковый словарь русского языка/ Под ред. Д.И. Ушакова. - М., 1935.

84. Трубайчук Л.В. Методические рекомендации к подготовке и защите магистерской диссертации/ Л.В.Трубайчук. – Челябинск: изд-во ЧГПУ, 2011.
85. Федеральный закон Российской Федерации «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ. – (<http://www.rg.ru/2012/12/30/obrazovanie-dok.html>).
86. Хуторской А.В. Практикум по дидактике и современным методикам обучения/ А.В. Хуторский. - СПб.: Питер, 2004.
87. Хуторской А.В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования/ А.В.Хуторской// Ученик в обновляющейся школе. Сборник научных трудов. - М.: ИОСО РАО, 2002.
88. Чечель И.Д. Профессиональная компетентность руководителя образовательного учреждения /И.Д.Чечель. – (<http://www.iuorao.ru/2012-03-22/187-2012-03-24-07-36-18>).
89. Чошанов М.А. Был. Состоял. Привлекался. Учебный портфолио как альтернативная система оценки/ М.А.Чошанов // Учитель года. - 2002. - №4.
90. Что есть компетенция? Конструктивный подход как выход из замешательства. /OPEN UNIVERSITY OF THE NETHERLANDS, Angela Stoof, Rob L. Martens, Jeroen J.G. van Merriënboer (перевод с английского Е.Орел)/. - 12 мая 2004. – (<http://www.ht.ru/cms/component/content/article/1-articles/>).
91. Шамова Т.И. Управление образовательными системами: учебное пособие для студентов высших учебных заведений/ Т.И.Шамова, П.И.Третьяков, Н.П.Капустин. – М.: ВЛАДОС, 2001.
92. Шишов С.Е. Компетентный подход к образованию: прихоть или необходимость?/ С.Е.Шишов //Стандарты и мониторинг в образовании. - 2002. - №2.

93. Шишов С.Е. Понятие компетенции в контексте качества образования/ С.Е.Шишов //Стандарты и мониторинг в образовании. 1999. - № 2.

94. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам/ В.И. Шкатулла. – М.: НОРМА-ИНФРА, 1993.

95. Энциклопедия профессионального образования/ под ред. С.Я.Батышева. - М., АПО. - 1998.

## Приложение

### Приложение 1

#### Оценивание профессиональной компетентности руководителя дошкольного образовательного учреждения

Уважаемые коллеги!

Челябинский государственный педагогический университет проводит исследование по разработке инструментария оценивания профессиональной компетентности руководителей дошкольных образовательных учреждений. Ваше участие в исследовании может внести значительный вклад в выявление квалификационных характеристик руководителя ДОО в современных экономических условиях.

Оценивание осуществляется по 10-балльной системе.

0 баллов – отсутствие признака

10 баллов – высокая степень

#### Культурно-личностный компонент компетентности

№ пп	Компетенции	Уровень сформированности данной компетенции
1.1.	Проявляет интерес к мнениям и позициям сотрудников, учитывает другие точки зрения в процессе управления ОУ и образовательным процессом	
1.2	Эмоционально устойчив, не стремится избежать эмоционально-напряженных ситуаций. Эмоциональный конфликт не влияет на объективность оценки профессиональной деятельности сотрудников	
1.3	Осознает цели и ценности педагогической деятельности, имеет высокую профессиональную самооценку	
1.4	В совершенстве владеет устной и письменной речью, свободно владеет профессиональной терминологией	
1.5	Непрерывно развивает традиции, принципы и ценности организационной культуры, совершенствует их для достижения целей образовательного учреждения. Устанавливает и неукоснительно соблюдает корпоративную этику	

#### Информационно-аналитический компонент компетентности

№ пп	Компетенции	Уровень сформированности данной компетенции
2.1	Владеет информационно-коммуникативными технологиями, актуализирует содержание информации, обобщает и выделяет главное в общем объеме	
2.2	Выявляет логические связи, находит новые источники, использует информацию для поиска и оценки новых проблем	
2.3	Умеет осуществлять критический и конструктивный самоанализ профессиональной деятельности	

2.4	Владеет методами системного и стратегического анализа, использует их для анализа внутренней и внешней среды образовательного учреждения	
2.5	Разумно и точно прогнозирует развитие ситуации, ставит реальные стратегические цели	

**Мотивационно-познавательный компонент компетентности**

№ пп	Компетенции	Уровень сформированности данной компетенции
3.1	Мотивирован к достижению успешных результатов профессиональной деятельности	
3.2	Прогнозирует развитие ситуации; инициирует творческие процессы, развивает формы самоорганизации; регулирует профессиональные траектории персонала	
3.3	Формирует внутреннюю и использует внешнюю мотивацию персонала для реализации инновационных процессов	
3.4	Инициирует творческие процессы, генерирует новые идеи и активно участвует в их реализации. Способен нести ответственность за результат работы команды	
3.5	Обеспечивает систему стимулирования инновационных методик и технологий	

**Социально-коммуникативный компонент компетентности**

№ пп	Компетенции	Уровень сформированности данной компетенции
4.1	Формирует и развивает позитивный имидж образовательного учреждения	
4.2	Использует потенциал членов команды, добивается личной ответственности за конкретных функционал членов команды	
4.3	Реализует систему общественного участия в управлении.	
4.4	Знает основы образовательного маркетинга, использует их для продвижения и развития образовательных услуг	
4.5	Владеет и применяет в профессиональной деятельности современные педагогические и управленческие технологии.	

**Проблемно-стратегический компонент компетентности**

№ пп	Компетенции	Уровень сформированности данной компетенции
5.1	Владеет различными методами проблемного анализа. Умеет определять приоритетные проблемы, находить субъективные и объективные причины проблем образовательного учреждения	
5.2	Управляет на основе методов программно-целевого планирования и проектного менеджмента	
5.3	Осуществляет организацию инновационной деятельности	
5.4	Реализует программу развития образовательного учреждения	
5.5	Делегирует свои полномочия; прогнозирует последствия принятия решений; определяет допустимый уровень рисков и барьеров; принимает ответственность на себя	

**Контрольно-регулятивный компонент компетентности**

№ пп	Компетенции	Уровень сформированности данной компетенции
6.1	Осуществляет систематический внутренний аудит	
6.2	Разрабатывает на основе различных методов диагностики и прогнозирования оптимальную и эффективную систему корректирующих мер	
6.3	Владеет технологиями, преобразующими деятельность с целью получения качественного результата; осуществляет проблемно-ориентированный анализ собственной деятельности	
6.4	Демонстрирует высокий уровень профессионально-педагогической рефлексии	
6.5	Способен к описанию и предъявлению эффективного педагогического и управленческого опыта	

Ваш возраст \_\_\_\_\_

Образование \_\_\_\_\_

Стаж работы в управленческой должности \_\_\_\_\_

**Матрица сформированности компетенций руководителя ДОО  
согласно разделам портфолио**

разделы портфолио  компоненты компетентности	результаты деятельности ДОО	инновационная деятельность руководителя ДОО	совершенствование профессиональной компетенции руководителя
культурно- личностный			<p>Осознает цели и ценности педагогической деятельности, имеет высокую профессиональную самооценку</p> <p>В совершенстве владеет устной и письменной речью, свободно владеет профессиональной терминологией</p> <p>Непрерывно развивает традиции, принципы и ценности организационной культуры, совершенствует их для достижения целей образовательного учреждения. Устанавливает и неукоснительно соблюдает корпоративную этику</p>
информационно- аналитический	<p>Владеет информационно-коммуникативными технологиями, актуализирует содержание информации, обобщает и выделяет главное в общем объеме</p> <p>Выявляет</p>		



	<p>логические связи, находит новые источники, использует информацию для поиска и оценки новых проблем</p> <p>Владеет методами системного и стратегического анализа, использует их для анализа внутренней и внешней среды образовательного учреждения</p> <p>Умеет осуществлять критический и конструктивный самоанализ профессиональной деятельности</p>		
мотивационно-познавательный		<p>Формирует внутреннюю и использует внешнюю мотивацию персонала для реализации инновационных процессов</p> <p>Иницирует творческие процессы, генерирует новые идеи и активно участвует в их реализации. Способен нести ответственность за результат работы команды</p> <p>Обеспечивает систему стимулирования</p>	<p>Мотивирован к достижению успешных результатов профессиональной деятельности</p>

		инновационных методик и технологий	
социально-коммуникативный	Знает основы образовательного маркетинга, использует их для продвижения и развития образовательных услуг		
проблемно-стратегический	Владеет различными методами проблемного анализа. Умеет определять приоритетные проблемы, находить субъективные и объективные причины проблем образовательного учреждения  Успешно реализует программу развития образовательного учреждения	Осуществляет организацию инновационной деятельности	
контрольно-регулятивный	Осуществляет систематический внутренний аудит  Разрабатывает на основе различных методов диагностики и прогнозирования оптимальную и эффективную систему корректирующих мер	Демонстрирует высокий уровень профессионально-педагогической рефлексии  Способен к описанию и предъявлению эффективного педагогического и управленческого опыта	Владеет технологиями, преобразующими деятельность с целью получения качественного результата; осуществляет проблемно-ориентированный анализ собственной деятельности