



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

КАФЕДРА ПЕДАГОГИКИ И ПСИХОЛОГИИ

**УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ  
В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа по направлению  
44.04.01 Педагогическое образование

Направленность программы магистратуры  
«Образовательный менеджмент»

Заочное обучение

Выполнила: студентка группы  
ЗФ-318-158-2-1  
Полетаева Екатерина Олеговна

Научный руководитель: к.п.н.,  
доцент кафедры педагогики и  
психологии «ЮУрГПУ»  
Касаткина Наталья Степановна

Проверка на объем заимствований:

86 % авторского текста

Работа допущена к защите  
рекомендована/не рекомендована

«17» 02 2020 г.

к.п.н., доцент, зав. кафедрой  
педагогики и психологии

 Гнатышина Е.В.

Челябинск

2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	13
1.1. Историография проблемы управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации.....	13
1.2. Модель управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации.....	18
1.3. Педагогические условия функционирования модели управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации.....	36
Выводы по главе 1.....	47
ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ УСЛОВИЙ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	51
2.1. Последовательность и организация экспериментальной работы....	51
2.2. Реализация педагогических условий функционирования модели...	70
2.3. Оценка и интерпретация результатов экспериментальной работы..	83
Выводы по главе 2.....	91
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	94
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	97
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	108

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Современная социально-экономическая ситуация в стране требует перемен во всех сферах общественной жизни, в том числе и в образовании.

Основные требования к системе образования сформулированы в законе от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об Образовании в Российской Федерации» и конкретизированы в Национальной доктрине образования, где поставлена одна из главных задач, стоящая перед современными образовательными учреждениями – стимулирование и развитие инновационных процессов.

Инновации затрагивают сегодня не только образование, но и деятельность управленцев.

Модернизация системы дошкольного образования в стране изменила характер управленческой деятельности руководителя дошкольной образовательной организации.

Внедрение инноваций является одним из путей повышения эффективности управления дошкольным образовательным учреждением.

Процесс управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации – это постепенный, сложный процесс затрагивающий содержание, методы, средства и технологию управления, что в конечном итоге положительно влияет на качество педагогического процесса.

Инновации в управлении позволяют поднять на более высокий уровень дошкольное образовательное учреждение, повысить его конкурентоспособность.

Анализ современных документов, а именно национальной образовательной инициативы «Наша новая школа» показал, что модернизация и инновационное развитие – это единственный путь,

который позволит России стать конкурентоспособной и обеспечить достойную жизнь гражданам.

Все вышеперечисленные тенденции определяют актуальность настоящего исследования.

Таким образом, *социально-педагогический аспект* актуальности исследования связан с необходимостью повышения качества дошкольного образования, дальнейшего совершенствования процесса управления инновационной деятельностью образовательных организаций, в том числе и дошкольных.

*Научно-теоретический аспект* актуальности исследования связан с теоретическим обоснованием процесса управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации.

*Научно-методический аспект* актуальности исследования обусловлен необходимостью разработки модели управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации, а также условий ее эффективного функционирования.

Теория управления представлена в трудах отечественных и зарубежных ученых (В.Г. Афанасьева, Ю.И. Бобракова, Д.М. Гвишиани, М. Мескона и др.), в которых выявлены основы социального управления, изучены функции, структура органов управления, а также пути совершенствования управленческой деятельности.

Проблема управления инновационной деятельностью в образовательных организациях разного типа отражена в исследованиях (Ю.А. Конаржевского, В.С. Лазарева, М.М. Поташника, В.А. Сластенина, Т.И. Шамовой и др.).

Основы управления инновационной деятельностью достаточно широко представлены в современных исследованиях.

В центре внимания остается «нововведение» как значимый компонент инновационной деятельности, способный преобразовать новшество из изменения потенциального в изменение действительное.

В трудах И.Г. Андреевой, К.Ю. Белой, Е.А. Лобановой, С.Г. Молчанова, Л.В. Поздняк, Н.В. Фединой и др. рассматриваются вопросы развития инновационных процессов в деятельности дошкольных образовательных учреждений.

Условия развития инноваций в содержании, технологии образовательного процесса детского сада явились предметом изучения в работах С.Ф. Багаутдиновой, Г.В. Яковлевой и др.

Профессиональная компетентность руководителя ДОО исследовалась учеными Г.П. Новиковой, Л.Ю. Шемятихиной и др.

Возможности использования инноваций в деятельности заведующего дошкольного образовательного учреждения представлены в работах Е.В. Давыткина, Л.М. Денякина, Г.П. Новикова, С.В. Савинова и др.

Анализ исследований показал, что особенности использования инноваций в управлении дошкольным образовательным учреждением недостаточно отражены в теории управления, несмотря на потребности практиков в совершенствовании данного процесса.

Анализ психолого-педагогической литературы по проблеме исследования, а также сопоставительный анализ теории в аспекте управления инновационной деятельностью в ДОО с практическим состоянием решения этой проблемы, позволил выделить ряд **противоречий**.

На *социально-педагогическом уровне* противоречие заключается в том, что современное общество, а также система образования нуждается в компетентных педагогах, готовых и способных внедрять инновации в учебно-воспитательный процесс и не готовностью большинства педагогов к такой деятельности, а также не готовностью руководителей, способных управлять инновационной деятельностью в ДОО.

На *научно-теоретическом уровне* противоречие характеризуется тем, что необходимо организовывать процесс управления инновационной

деятельностью в дошкольной образовательной организации, но теоретические аспекты данного процесса недостаточно исследованы.

На *научно-методическом* уровне противоречие проявляется в том, что необходимо управлять инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации, но механизмы и алгоритмы управления данным видом деятельности в дошкольной образовательной организации недостаточно разработаны и обоснованы.

Выявленные противоречия позволили сформулировать **проблему исследования** каковы условия эффективного управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации?

Актуальность проблемы, выявленные противоречия, позволили сформулировать **тему исследования**: «Управление инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации».

**Цель исследования** – теоретически обосновать, разработать и внедрить в практику ДОО модель управления инновационной деятельностью, а также выявить и экспериментально проверить комплекс педагогических условий ее эффективного функционирования в дошкольной образовательной организации.

**Объект исследования** – процесс управления дошкольной образовательной организацией.

**Предмет исследования** – управление инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации.

**Гипотеза исследования** – процесс управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации будет протекать эффективно, если:

1) общенаучной основой исследования выступит системный подход; теоретико-методологической стратегией – личностно-деятельностный подход; практико-ориентированной основой – компетентностный подход;

2) управление процессом инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации будет осуществляться на основе

модели, включающей в себя целевой, содержательный, процессуальный, функциональный и результативный блоки;

3) разработанная модель будет реализована с учетом комплекса педагогических условий, включающих: а) стимулирование педагогов дошкольной образовательной организации к инновационной деятельности; б) формирование команды единомышленников в инновационной деятельности педагогов ДОУ; в) формирование умений педагогического проектирования педагогов ДОУ.

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

1. Представить историографию и проанализировать состояние проблемы управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации.

2. Определить совокупность методологических подходов к решению исследуемой проблемы.

3. Теоретически обосновать и разработать модель управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации.

4. Выявить комплекс педагогических условий реализации модели управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации.

5. Экспериментально проверить эффективность разработанного комплекса педагогических условий реализации модели управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации.

**Теоретико-методологической основой** исследования являются:

– идеи системного подхода (В.Г. Афанасьев, В.А. Садовский, Э.Г. Юдин и др.);

– личностно-деятельностный подход (Д.Н. Богоявленский, Л.С. Выготский, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн, Н.Ф. Талызина и др.);

– компетентностный подход (А.С. Белкин, А.Н. Дахин, Э.Ф. Зеер, И.А. Зимняя, Г.К. Селевко, В.В. Сериков, Е.Н Соловова, А.В. Хуторской и др.);

– теория управления (В.Г. Афанасьев, М.М. Поташник, В.А. Сластенин, Ю.А. Конаржевский и др.).

Для решения поставленных задач использовался **комплекс теоретических и эмпирических методов исследования**. К теоретическим методам относятся: а) анализ философской, психолого-педагогической, методической, управленческой литературы, а также нормативных документов; б) изучение, обобщение и систематизация педагогического опыта; в) моделирование. Эмпирические методы включают в себя: а) эксперимент; б) наблюдение, анкетирование, тестирование; в) анализ данных, методы математической статистики.

**База исследования:** Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад с приоритетным осуществлением деятельности по направлению интеллектуального развития воспитанников № 110 г. Челябинска» (МБДОУ «ДС № 110 г. Челябинска»). В исследовании приняли участие 26 педагогов.

**Этапы исследования.** Исследование проводилось в три этапа с 2017 г. по 2020 г.

На первом этапе (с 2017 г. по 2018 г.) изучалось состояние проблемы управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации. Были определены терминологическое поле, цель, объект, предмет, гипотеза, задачи исследования, а также разрабатывалась модель управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации.

На втором этапе (с 2018 г. по 2019 г.) выявлялись и обосновывались педагогические условия эффективного функционирования модели управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации, определялись критерии, показатели и уровня

сформированности инновационной компетенции воспитателей ДОО, проводилась апробация педагогических условий в ходе экспериментальной работы. Уточнялись промежуточные выводы, сделанные в ходе исследования, осуществлялось внедрение результатов исследования в практику работы дошкольного образовательного учреждения.

На третьем этапе (с 2019 г. по 2020 г.) обобщение результатов экспериментальной работы, статистическая обработка полученных данных, сравнительный анализ, уточнение выводов, подготовка рекомендаций для заведующих дошкольных образовательных организаций, а также воспитателей ДОО, оформление результатов работы.

**На защиту выносятся следующие положения:**

1. Управление инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации представляет собой системное образование, базирующееся на идеях системного, личностно-деятельностного, и компетентностного подходов представляющее собой целенаправленный, поэтапный процесс формирования инновационной компетентности педагогов ДООУ.

2. Инновационная компетентность педагога ДООУ – это готовность и способность осуществлять инновационную деятельность в постоянно обновляющейся профессиональной среде, отражающая личностную, теоретическую и практическую готовность к внедрению новшеств, то есть в умении проектировать и внедрять новый продукт, вводить новые технологии и методы в процесс обучения и воспитания дошкольников.

Формирование инновационной компетентности педагога ДООУ – это непрерывный процесс количественных и качественных изменений всех компонентов (мотивационного, когнитивного, деятельностного, личностного и рефлексивного), имеющий естественно-искусственную природу, осуществляющийся под влиянием внешних условий, профессиональной деятельности и собственных усилий личности.

3. Модель управления инновационной деятельностью педагогов ДОУ основывается на положениях используемых теоретических подходов, и понимается как целостная совокупность взаимосвязанных компонентов, объединенных общей целью функционирования, тесно связанная со средой, благодаря чему возможно управлять ею. Особенностью модели является поэтапное построение процесса формирования инновационной компетентности педагогов ДОУ, включающее в себя информационно-познавательный, мотивационно-смысловой, профессионально-практический и профессионально-инновационный этапы.

4. Комплекс педагогических условий, способствующих эффективной реализации модели управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации включает: а) стимулирование педагогов дошкольной образовательной организации к инновационной деятельности; б) формирование команды единомышленников в инновационной деятельности педагогов ДОУ; в) формирование умений педагогического проектирования педагогов ДОУ.

**Научная новизна исследования заключается:**

- в аналитическом представлении историографии проблемы управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации;
- в обосновании и разработке модели управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации;
- в выделении условий эффективного функционирования модели управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации;
- в разработке инструментария для оценки уровней сформированности инновационной компетентности педагогов дошкольной образовательной организации.

### **Теоретическая значимость работы заключается в следующем:**

1. Исследована проблема управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации на общенаучном, теоретико-методологическом и методическом уровнях.

2. Уточнен и систематизирован понятийный аппарат проблемы, а именно понятия «управление инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации», «инновационная компетентность педагога ДОУ»; «формирование инновационной компетентности педагога ДОУ».

3. Уточнено понимание системного, личностно-деятельностного, и компетентностного подходов применительно к процессу управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации.

**Практическая значимость исследования** заключается в том, что полученные результаты и сформулированные на их основе выводы могут служить основой для совершенствования процесса управления инновационной деятельностью педагогов дошкольной образовательной организации. Она определяется: а) внедрением в практику деятельности ДОУ модели управления инновационной деятельностью педагогов ДОУ; б) определением и характеристикой уровней сформированности инновационной компетентности педагогов ДОУ; в) разработкой методического обеспечения процесса управления инновационной деятельностью в ДОУ.

**Обоснованность и достоверность результатов** исследования обеспечивается опорой на достижения управленческой, психолого-педагогической науки, а также достижений методики дошкольного образования детей; выбором и реализацией комплекса методологических подходов к построению модели управления инновационной деятельностью педагогов ДОУ; использованием совокупности теоретических и эмпирических методов, адекватных цели и задачам исследования; подтверждением выдвинутой гипотезы результатами исследования;

обработкой результатов исследования методами математической статистики.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Основные положения и результаты исследования представлены в виде выступлений на Всероссийских и Международных научно-практических конференциях, методических семинарах, заседаниях кафедры педагогики и психологии, а также отражены в публикациях материалов по итогам работы Всероссийских и Международных научно-практических конференций.

**Структура диссертации.** Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

Во введении представлена актуальность темы исследования, формулируется проблема, цель, задачи и гипотеза исследования, определяются его объект и предмет, описывается научная новизна, теоретическая и практическая значимость исследования, обосновывается достоверность полученных результатов.

В первой главе исследования содержится теоретическое обоснование проблемы исследования, рассмотрены основные категории и понятия, определены методологические подходы и разработана модель управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации, а также условия ее эффективного функционирования.

Во второй главе исследования сформулированы цель, задачи и условия проведения экспериментальной работы по проверке эффективности и оптимальности разработанной модели управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации в комплексе с педагогическими условиями реализации данной модели. Представлены результаты экспериментальной работы, а также выводы.

Библиографический список включает в себя 96 источников. Работа содержит 9 приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Историография проблемы управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации

Терминологическое поле рассматриваемой проблемы представлено основными понятиями: управление, инновация, инновационная деятельность, дошкольная образовательная организация, управление инновационной деятельностью.

Управление как научное знание возникло в ответ на появление новых производственных отношений, которые потребовали эффективного и оптимального функционирования общественных структур. Управленческая мысль XX века в своем развитии прошла три этапа от доктрины отношений с общественностью через учение о человеческих ресурсах к идее организационного гуманизма и привела к пониманию того, что управление – это сложное и многомерное явление, которое требует теоретического и практического осмысления.

В современной теории управления существуют разные подходы к трактовке понятия «управление».

1. Управление – это целенаправленная деятельность, тип управленческой деятельности, который характеризуется совокупностью специальных организационных форм и технологий, основанных на принципах глобальной коммуникации и ведущих к успеху и достижению целей организации и общества в целом (Ю.А. Конаржевский, В.Ю. Кричевский, В.С. Лазарев, М.М. Поташник и др.) [37; 38; 49; 66]. В результате такой деятельности гарантирован результат, но при этом не меняется субъектный опыт участников образовательного процесса.

2. Управление – это целенаправленное, организованное воздействие как на систему в целом, так и на отдельные ее компоненты, а также

субъекта на объект или субъекта на субъект с изменением субъекта в результате воздействия, при этом активен только субъект, а объект управления выполняет роль исполнителя (В.Г. Афанасьев, Л.Б. Ительсон, А.А. Орлов и др.) [4; 15].

3. Управление – это взаимодействие, субъект-субъектные отношения, в результате которых происходит взаимное изменение как управляющих, так и управляемых (А.Т. Абрамов, В.Г. Афанасьев, Т.М. Давыденко, Т.И. Шамова и др.) [1; 4; 89].

Итак, в нашем исследовании, разделяя третью точку зрения, под управлением дошкольной образовательной организацией будем понимать целенаправленный процесс активного мультисубъектного взаимодействия, направленный на саморазвитие всех участников образования (дети, педагоги, руководитель), в результате которого происходит развитие всех участников педагогического процесса и педагогической системы в целом.

Внедрение в практику деятельности дошкольного образовательного учреждения инноваций считается одним из путей повышения эффективности управления ДООУ на современном этапе.

Рассмотрим трактовку понятия «инновация» в современной науке.

Термин «инновация» происходит от латинского «novatio», что означает «обновление» (или «изменение») и приставке «in», которая переводится с латинского как «в направление», если переводить дословно «Innovatio» – «в направлении изменений» [62].

Понятие «инновация» появилось в научных исследованиях XIX в. Иную трактовку «инновация» получила в начале XX в. в научных работах австрийского экономиста Й. Шумпетера в результате анализа «новационных комбинаций», изменений в развитии экономических систем [15].

В настоящее время существует большое количество разнообразных точек зрения в определении понятий «новшество», «новация»,

«нововведение» и «инновация». Часто данные понятия заменяются русскими словами «новое» или «новинка».

Анализ психолого-педагогической, методической и специальной литературы показал, что до настоящего момента у исследователей нет единой точки зрения на понятие «инновация». Анализ и обобщение различных определений данного понятия позволил сделать следующие выводы:

1. Быстро меняющийся темп жизни, рынок труда, общество в целом предполагает нововведения, поэтому трактовка понятия «инновация» постоянно изменяется, совершенствуется [83].

2. В современной жизни постоянно появляются и внедряются новшества (новые средства, способы, методы, продукты, технологии), которые придумываются, разрабатываются, изобретаются.

3. Любая инновация – это совокупность новых знаний, которые должны иметь практическое применение в определенной области и давать гарантированный результат.

Итак, в современном понимании «инновация» – это результат (И.Т. Балабанов, Г.Я. Гольдштейн, С.Д. Ильенкова, Л.В. Канторович, В.Г. Медынский и др.), это изменение (Ф. Валента, Л. Волдачек, Дж. Шумпетер и др.) и это – процесс (Т. Брайан, С.В. Валдайцев, В. Раппопорт, К. Пасс, Б. Лоус и др.) [5; 83].

При разработке нормативно-правовых документов (концепций, программ и др.), касающихся инновационных процессов в России, за основу берется понятие «инновации», которое принято как определенная управленческая категория, обозначенная в международных стандартах [83].

Согласно международному стандарту инновация (нововведение) – это конечный результат творческой деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности [83].

Таким образом, анализ понятия «инновация» показал, что несмотря на различные точки зрения, можно выделить и нечто общее: инновация понимается как внедрение чего-либо нового полезного, результативного.

Педагогические инновации относятся к социальным видам инноваций. Опыт теоретического осмысления инноваций в педагогике связан с такими учеными, как В.С. Лазарев, М.М. Поташник, П.И. Третьяков и др., которые считают, что отличительной чертой педагогики является неременная связь инноваций с развитием образовательного учреждения [49; 66; 79; 80].

Инновация характеризуется следующими элементами: новация, инновационная деятельность, инновационный процесс [40].

Инновация – закономерно возникающее или проектируемое явление в сфере образования, характеризующееся созиданием, освоением, апробацией, внедрением образовательной новации, способствующей повышению качества образования в широком смысле (благоприятным для образующегося человека изменениям в его интеллектуальной, эмоциональной, духовной или физической сферах); проявляющееся в появлении принципиальных (расцениваемых как прогрессивные) изменений в содержании образования, в протекании образовательных процессов, в образовательных отношениях, в образовательных средствах и в образовательном пространстве [5].

Образовательная новация – это созидание, освоение, апробация, распространение некоего новшества, имеющего прогрессивный характер, способствующего повышению эффективности присвоения образованности учащимися при условии сохранения их здоровья. Образовательные новшества могут возникать в содержательной, технологической, социально-психологической и других сферах, так или иначе связанных с присвоением учащимися образованности [32].

Субъектами инновации являются педагогические работники, администрация образовательного учреждения, обучающиеся, управленцы.

В связи с чем, видами образовательной инновации (по субъектному составу) являются: педагогические новации, управленческие новации, новации для обучающихся [32].

Отличительными признаками инновационной педагогической деятельности являются сознательность субъектов, активность, преобразующие действия, а также инновационная деятельность является источником познания мира и себя [40]. Предмет инновационной деятельности – новшество, которое выступает как объект познания или созидания.

Инновационный процесс представляет собой практическую реализацию инновации. В ходе инновационных процессов осуществляется инновационная деятельность субъектов инновации [73].

Инновационный процесс имеет традиционные для всякого процесса этапы: проектирование и внедрение. Проектирование – это предвидение результата, а внедрение – это непосредственная работа на результат.

В свою очередь, они также распадаются на ряд составляющих, среди которых созидание, апробация, освоение, коррекция, внедрение. Инновационная деятельность осуществляется двумя группами субъектов образования: обучающимися и работниками образования. Готовность работников образования к инновационной деятельности в качестве составной части профессионально-педагогической квалификации включает в себя составляющие: компетентность, нравственность, инициативность, профессиональное мастерство.

Итак, в ходе анализа мы установили, что педагогические инновации относятся к социальным по своему виду, а дошкольная образовательная организация – это социальная система, которая имеет свою сложную структуру управления, главным звеном которой является заведующий дошкольным образовательным учреждением, который выполняет основные управленческие функции [15].

Управление современным дошкольным образовательным учреждением предполагает изменения не только в подходах к управлению, но и в личностно-профессиональных качествах как руководителя, так и подчиненных. Главная тенденция развития современного образовательного учреждения – это инновационная деятельность, которая требует определенного уровня готовности как руководителя, так и педагогического коллектива к данному виду деятельности, а также формирования профессиональных компетенций в области инноваций. Поэтому процесс управления инновационной деятельностью в ДООУ на современном этапе требует прежде всего формирования инновационной компетентности как у руководителя, так и у педагогов ДООУ.

Резюмируя все вышеизложенное, под *управлением инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации* будем понимать целенаправленную деятельность субъектов управления различного уровня, которая обеспечивает эффективное развитие всей управляемой системы через совместную деятельность по созданию, освоению, использованию и распространению новшеств, включающую в себя планирование, организацию и контроль данного процесса, с учетом объективных возможностей педагогов.

## 1.2. Модель управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации

Каждый педагогический коллектив имеет право на инновационную деятельность, но в этом случае он должен взять на себя ответственность за подготовку и организацию нововведений, поскольку дети становятся объектом любой педагогической инициативы.

Анализируя нормативно-правовые документы, мы пришли к выводу, что педагог должен быть готов к постоянному совершенствованию своего профессионализма и повышению своей компетентности.

Новый закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об Образовании в Российской Федерации» [86], Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования (ФГОС ДО) (утв. приказом МОиН РФ от 17.10.2013 г. № 1155) [85], профессиональный стандарт педагога (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель) (приказ МОиН РФ от «18» октября 2013 г. № 544н) [67] социальный заказ, обращенный к непрерывному педагогическому образованию – все эти нормативно-правовые документы формулируют требования к профессиональной квалификации педагогов, способных, к самостоятельному развитию в сфере инноваций, образования детей дошкольного возраста, где педагог выступает проводником инновационной деятельности образования.

В профессиональном стандарте воспитателя сформулированы трудовые функции, а также необходимые профессиональные умения.

В рамках исследуемой нами проблемы, мы выделили следующие трудовые действия, которые должен выполнять воспитатель ДООУ в аспекте инновационной деятельности:

- проектирование и реализация воспитательных программ;
- реализация современных, в том числе интерактивных, форм и методов воспитательной работы;
- проектирование ситуаций и событий, развивающих эмоционально-ценностную сферу ребенка (культуру переживаний и ценностные ориентации ребенка);
- развитие у детей познавательной активности, самостоятельности, инициативы, творческих способностей, формирование гражданской позиции, способности к труду и жизни в условиях современного мира, формирование культуры здорового и безопасного образа жизни;

– участие в разработке основной общеобразовательной программы образовательной организации в соответствии с ФГОС дошкольного образования [67].

Требования, предъявляемые к педагогам в соответствии со стандартами дошкольного образования, содержат инновационные компоненты на основе компетентностно-ориентированного подхода [85].

Таким образом, анализ нормативных документов показал, что необходимо подготовить педагогов, руководителей, которые способны грамотно осуществлять инновационную деятельность, управлять инновационными процессами в дошкольном образовательном учреждении.

То есть, любой специалист ДООУ должен быть компетентен в области инновационной деятельности.

В нашем исследовании, мы разделяем позицию, Б.И. Канаева, компетенция в его понимании – это «идеализированное и нормированное представление о требованиях к тому или иному виду человеческой деятельности, с которыми должны сопоставляться фактические показатели образующейся личности, осваивающей данный опыт» [3]. Разводя два понятия, можно считать, что компетенция – это, условно говоря, то, к чему следует стремиться в том или ином виде деятельности, а компетентность – то, что достигнуто в этом направлении. И если компетентность является качественной характеристикой формирующейся личности (некий результат образовательных достижений человека), то компетенция – круг вопросов, отражающих сущностные позиции требуемого качества, нормативное содержание признаков какого-либо опыта человеческой деятельности в его целостном представлении.

То есть, специалист компетентен, значит готов к выполнению той или иной деятельности. Каждая компетентность складывается из ряда компетенций, которые должны быть сформированы у специалиста.

Анализ нормативно-правовых документов, регулирующих деятельность системы образования, в том числе дошкольного образования,

позволил нам сделать вывод, что современный педагог-воспитатель должен быть готов к инновационной деятельности в образовательной организации, говоря другими словами, должен обладать инновационной компетентностью.

Следовательно, нельзя управлять инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации, если педагоги-воспитатели не готовы к этой деятельности, то есть у них не сформирована инновационная компетентность.

Не одна деятельность не будет эффективной, если педагог сам не осознает необходимости повышения собственной профессиональной компетентности.

О.М. Краснорядцева говорит о готовности педагога к инновационной деятельности как о готовности действовать в условиях непредсказуемых результатов и при этом – готовности отвечать за результаты этой деятельности. Такой педагог готов к переменам, открыт к изменениям, легко перестраивается [42].

Исходя из вышеизложенного, основной целью в управлении инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации мы считаем – формирование инновационной компетентности педагогов дошкольной образовательной организации.

Анализ психолого-педагогической литературы, опыт педагогической и управленческой деятельности позволил нам сформулировать понятие «инновационная компетентность педагога ДОУ».

В нашем исследовании под *инновационной компетентностью педагога ДОУ* будем понимать – готовность и способность осуществлять инновационную деятельность в постоянно обновляющейся профессиональной среде, отражающая личностную, теоретическую и практическую готовность к внедрению новшеств, то есть в умении проектировать и внедрять новый продукт, вводить новые технологии и методы в процесс обучения и воспитания дошкольников.

*Формирование инновационной компетентности педагога ДООУ* – это непрерывный процесс количественных и качественных изменений всех компонентов (мотивационного, когнитивного, деятельностного, личностного и рефлексивного), имеющий естественно-искусственную природу, осуществляющийся под влиянием внешних условий, профессиональной деятельности и собственных усилий личности.

К любому научному исследованию, в том числе педагогическому предъявляются определенные требования, к которым относятся объективность, точность, воспроизводимость, доказательность. Педагогическое исследование отличается рядом особенностей, а именно: 1) его объектом являются люди; 2) оно ориентировано на получение максимальной практической пользы; 3) это совместное творчество исследователя, педагога и обучающихся. Следовательно, адекватное представление результатов научного поиска требует обращения к вопросам о теоретико-методологических подходах, которые: а) определяют комплекс стратегических направлений решения проблемы; б) упорядочивают терминологический аппарат; в) определяют особенности и новые свойства изучаемого объекта; г) описывают закономерности и принципы его развития; д) обозначают неизученные стороны объекта и намечают пути его дальнейшего изучения; е) формулируют перспективы развития данного научного направления.

Определяющим для нашего исследования является позиция И.В. Блауберга и Э.Г. Юдина о том, что методологический подход – это принцип, детерминирующий общую стратегию исследования [10; 93].

Методологический подход реализуется через метод или комплекс методов, под которыми мы понимаем приемы и операции, направленные на изучение педагогических явлений и решение проблем учебно-воспитательного характера. При выборе методологических подходов мы разделяем точку зрения Н.М. Яковлевой о том, что в силу многоаспектного характера педагогического объекта необходимо применение комплекса

теоретико-методологических подходов, который позволяет получить разноплановую характеристику искомого явления [94].

В нашем исследовании мы придерживаемся точки зрения ряда ученых, которые рассматривают научные проблемы на трех методологических уровнях: общенаучном, теоретико-методологическом и практико-ориентированном [94].

Применительно к нашему исследованию на общенаучном уровне мы выделяем системный подход, на теоретико-методологическом – личностно-деятельностный, а практико-ориентированный уровень находит отражение в реализации компетентностного подходов.

Дадим краткую характеристику каждому из выделенных подходов к управлению инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации.

*Системный подход.* Основы системного подхода находят должное отражение в работах В.Г. Афанасьева, И.В. Блауберга, Э.Г. Юдина и других исследователей [4; 10; 93]. В философском плане системный подход направлен на становление системного взгляда на мир, который заключается в переходе от отдельного к общему, от однозначности к многозначности, от абстрактного к конкретному и т.д. Педагогический смысл системного подхода раскрывается в трудах В.П. Беспалько, Ю.А. Конаржевского, Н.В. Кузьминой, В.А. Сластенина и других ученых [37; 38; 78].

Базовое понятие системного подхода – это понятие системы, минимальным компонентом которой является элемент [25].

При системном подходе познание целого представляет собой процесс движения мысли от состава системы к структуре, а затем к функциям. При этом исследование системы неотделимо от анализа среды, в которой она функционирует.

Таким образом, сущность системного подхода состоит в рассмотрении объекта: а) как совокупности составляющих его элементов;

б) во взаимосвязи, взаимодействии и выявлении интегративных системных свойств и качественных характеристик, которые отсутствуют у составляющих систему компонентов; в) через модели, имитирующие процесс как целостность, а также формулирование закономерностей и принципов эффективной организации компонентов, причастных к решению поставленных задач.

Системный подход в контексте педагогического знания позволяет идентифицировать понятие педагогической системы, которая рассматривается не только как образовательное учреждение, система образования в целом, но и дидактический метод, технология и т.п.

Применение системного подхода позволяет рассматривать управление как внутренний системообразующий фактор, посредством которого реализуется цель, стоящая перед педагогической системой и определяющая ее функционирование и развитие [95].

Принципами системного подхода при изучении проблем управления является следующее:

- а) понимание процесса принятия решения как выявления и формулирования конкретных целей;
- б) определение взаимосвязей каждого решения, его последствий;
- в) построение возможных альтернативных путей достижения целей;
- г) выявление разнокачественных связей и взаимодействий элементов изучаемого объекта [63].

Изучение процесса управления с позиции системного подхода предполагает рассмотрение его как системы, которая имеет все необходимые признаки: цель, содержание, организационные формы и методы, а также условия.

Значение системного подхода в нашей работе состоит в том, что он позволяет:

– рассмотреть процесс управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации как сложноорганизованный объект, как целостную систему;

– выделить системообразующий фактор управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации, а именно – цель;

– сконструировать модель управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации, выявить составляющие ее компоненты, их место и значение, раскрыть диалектику их взаимосвязи;

– внедрить полученные результаты в практику деятельности дошкольной образовательной организации.

Таким образом, системный подход предусматривает исследование процесса управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации как динамичной системы.

*Личностно-деятельностный подход* имеет общетеоретический статус и позволяет изучить и описать особенности функционирования субъектов педагогического процесса, раскрыть характеристики и этапы их взаимодействия. Научные основы деятельностного подхода раскрываются в работах Л.С. Выготского, П.Я. Гальперина, В.П. Давыдова, А.Н. Леонтьева, С.Л. Рубинштейна, Н.Ф. Талызиной и др. [17; 18; 21; 50]. В философской интерпретации понятие деятельности представляет собой специфический способ отношения человека к миру, иными словами, процесс, в ходе которого человек преобразует окружающий мир и самого себя, что делает его субъектом деятельности, а осваиваемые им явления – объектом деятельности. Таким образом, деятельность – это единство опредмечивания и распредмечивания [2]. Выделяют следующие характеристики деятельности: целенаправленность, осознанность, наличие структуры и результата. Деятельность может быть рациональной и нерациональной, представляет собой систему субъект-субъектных и

субъект-объектных отношений, имеет кольцевую структуру; выступает как открытая универсальная система, способная к развитию и являет собой результат социокультурных практик [7].

Структура деятельности – это совокупность и взаимосвязь действий, которые осуществляются с момента выработки цели и до ее достижения. Минимальная единица деятельности – это действие, а совокупность всех обстоятельств, обеспечивающих выбор этого действия и корректную его реализацию – это ориентировочная основа [50].

В работах Л.С. Выготского, В.В. Давыдова, А.Н. Леонтьева за деятельностью закрепляется статус объяснительного принципа, связанного с воспитанием и обучением детей [17; 18; 50]. В структуре деятельности, данной в объективных обстоятельствах, выделяют мотив, действие, операцию, цель, которые, по мнению А.Н. Леонтьева, не изобретаются и не становятся субъектом произвольно [50].

Н.Ф. Талызина, описывая структуру действия, подчеркивает ее идентичность структуре деятельности: цель, мотив, объект, набор операций, образец по которой она совершается. По ее мнению, эти элементы выполняют ориентировочную, исполнительскую, контрольно-корректировочную функции [2].

Личностно-деятельностный подход выводит нас на понятие педагогической деятельности как профессиональной деятельности, осуществляемой в условиях педагогического процесса и направленной на обеспечение его эффективности. Данный вид деятельности состоит из мотивационно-смыслового, деятельностного и оценочного компонентов.

Принимая во внимание мнение ряда исследователей о кольцевой структуре деятельности, можно представить структуру управленческой деятельности как совокупность управленческого органа (ориентировочную основу), исполнительного и контрольно-ориентирующего органов [1; 2; 7; 11; 31; 44].

Рассматривая действие по принятию решения как центральное, мы полагаем, что структура деятельности по управлению инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации должна иметь следующий состав: определение цели и задач; планирование, исполнение; оценка и коррекция результатов. Такой компонентный состав соответствует всем существенным признакам управленческой деятельности.

Личностно-деятельностный подход в плане нашего исследования заключается в том, что он:

- выступает фактором развития личности воспитателя благодаря изменению взглядов на свою роль в педагогическом процессе и управление им;

- выстраивает образовательный и воспитательный процесс в ДОУ как смену видов деятельности и придает управлению им координирующий и мотивационный характер;

- позволяет перейти от ориентации на воспроизведение знания к его применению;

- организует педагогический процесс в соответствии с компонентной структурой деятельности человека;

- обеспечивает развитие творческих способностей личности, самостоятельность мышления, формирование определенных личностных качеств;

- позволяет обучать деятельности – это значит делать этот процесс мотивированным, учить самостоятельно ставить перед собой цель и находить пути, средства, ее достижения (т.е. оптимально организовывать свою деятельность), помогать сформировать у себя рефлексивные умения.

*Компетентностный подход.* В последние годы среди теоретико-методологических подходов в педагогике все чаще называют компетентностный подход. Так, Э.Ф. Зеер и И.А. Зимняя считают, что родоначальниками компетентностного подхода в отечественной

педагогике были В.В. Давыдов, В.В. Краевский, Г.П. Щедровицкий и их последователи [25; 26; 27; 18; 41; 92]. Они в своих трудах стремились реализовать идею построения содержания образования на основе реконструирования модели деятельности.

Компетентностный подход определяется как:

– вид содержания образования, который не сводится к компоненту, основанному на знаниях, но предполагает целостный опыт в решении жизненных проблем, выполнении ключевых (то есть связанных со многими социальными областями) функций, социальных ролей, компетенций;

– подход, который фиксирует внимание прежде всего на результате образования, и результатом является не количество усвоенной информации, а способность человека действовать в различных проблемных ситуациях;

– постепенная переориентация образовательной парадигмы с передачи знаний, формирование навыков на создание условий для овладения набором компетенций, которые означают потенциал, способность выпускника к выживанию и устойчивой жизнедеятельности в условиях современного многофакторного социально-политического, рыночно-экономического, информационного и коммуникационно насыщенного пространства;

– приоритетная ориентация на векторы образования: способность к обучению, самоопределение, самореализация, социализация и развитие личности.

В нашем исследовании цель применения компетентностного подхода состоит в обеспечении качества управления инновационной деятельностью в ДОО, а также в формировании одной из профессиональной функции – инновационной компетентности педагогов ДОО. Компетентностный подход дает возможность разработать инновационную компетентность педагогов. Исследовательская, стратегическая, креативная,

системообразующая, коммуникативная компетенции являются структурными компонентами инновационной компетентности, но с различным содержательным наполнением. Именно данный подход наиболее глубоко отражает основные аспекты процесса управления инновационной деятельностью в ДОО, так как:

- является обобщенным условием способности человека эффективно действовать за пределами стандартных профессиональных ситуаций;
- характеризуется возможностью переноса способности в условия, отличные от тех, в которых компетентность изначально возникла;
- предполагает готовность к совместной деятельности в условиях внутригрупповой и межгрупповой конкуренции;
- формирует способность принимать решения под внешним давлением в условиях ограниченного времени;
- формирует способность принимать на себя ответственность за результаты проведения своих решений в жизнь и др.

Для того чтобы отобразить и воспроизвести структуру, свойства, взаимосвязи и отношения между элементами управления, необходимо разработать модель управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации.

Поэтому, на основе системного, личностно-деятельностного и компетентностного подходов, нами была разработана модель управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации (рисунок 1).

*Под моделью управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации* будем понимать целостную совокупность взаимосвязанных компонентов, объединенных общей целью функционирования, тесно связанную со средой, благодаря чему возможно управлять ею.



Рисунок 1 – Модель управления инновационной деятельностью в ДОУ

Модель управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации состоит из целевого, содержательного, процессуального, функционального и результативного блока.

Предметом нашего исследования является процесс управления инновационной деятельностью, который имеет свою структуру и функции, поэтому разработанная модель относится к структурно-функциональной, так как эта модель раскрывает «принцип изучения социальных явлений и процессов как системы, в которой каждый элемент структуры имеет определенное назначение (функцию)» [94].

Раскроем понятия, относящиеся к структурно-функциональной модели управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации. Под структурой понимается внутренний способ организации целостной системы, взаимосвязь между ее элементами.

Процесс управления состоит из определенных временных периодов, что определяет его как динамичный процесс. Эти периоды составляют цикл управления, поэтому под циклом управления будем понимать повторяющийся процесс осуществления целостной системы целенаправленных, взаимодействующих управленческих функций, выполненных одновременно или в некоторой логической последовательности [37; 38].

Существуют различные системы функций управления, возьмем за основу систему функций управления, предложенную П.И. Третьяковым: информационно-аналитическая, мотивационно-целевая, планово-прогностическая, контрольно-диагностическая и регулятивно-коррекционная – эти функции были взяты за основу построения управленческого цикла в разработанной нами модели [79; 80].

Разработанная модель опирается на структуру, характерную для педагогических систем, компонентами которой являются: цель, субъекты

управления, функции управления, поэтапное содержание деятельности, результат.

Целевой блок модели представлен целью и задачами. Основная *цель* в управлении инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации – формирование инновационной компетентности педагогов ДООУ.

Содержательный блок модели представлен компонентами формирования инновационной компетентности педагогов: мотивационным, когнитивным, деятельностным, личностным и рефлексивным.

Мотивационный компонент – устойчивость интереса к инновациям; наличие мотива для самообразования, стремление к профессиональному росту.

Когнитивный компонент представлен знаниями в области педагогических инноваций, инновационных процессов в образовании.

Деятельностный компонент – способность участвовать в решении проблем инновационного развития; умение проектировать инновационные процессы; умение формировать образовательную среду для внедрения инноваций.

Личностный компонент – активность и педагогическая инициативность, способность ориентироваться и адаптироваться в инновационном преобразующемся образовательном пространстве, лидерские качества.

Рефлексивный компонент – это обладание рефлексивными умениями и навыками, которые позволяют анализировать влияние инноваций на образовательный и воспитательный процессы.

Процессуальный блок модели представлен этапами формирования инновационной компетентности педагогов, на каждом из которых решаются разные задачи.

На *первом информационно-познавательном этапе* педагоги осваивают основы методологии научного знания, педагогического исследования, а также основы инновационной педагогики, знакомятся с социальными и научными предпосылками возникновения инноваций, анализируют основные понятия инновационной педагогики, творчески интерпретируют подходы к организации инновационной деятельности, изучают основные источники возникновения инноваций, знакомятся с различными типами инновационных учреждений дошкольного образования и т.д. Таким образом, данный этап направлен на усвоение педагогами системы знаний, необходимых для осуществления инновационной деятельности.

На *втором мотивационно-смысловом этапе* происходит развитие творческой индивидуальности, формирование способности выявлять, формулировать, анализировать и решать творческие педагогические задачи. Происходит самостоятельный перенос ранее усвоенных знаний и умений в новую ситуацию, видение проблемы в знакомой ситуации, новой функции объекта, определение структуры объекта, видение альтернативы решения проблемы, комбинирование ранее усвоенных способов деятельности в новой применительно к возникшей проблеме ситуации, развитие критичности мышления. Таким образом, данный этап направлен на углубление теоретических представлений в области инновационной деятельности и отработку умений, обеспечивающих ее реализацию.

На *третьем профессионально-практическом этапе* происходит освоение технологии инновационной деятельности, педагоги знакомятся с методикой составления авторской программы, а также этапами экспериментальной работы, участвуют в составе творческих групп в разработке авторской программы, анализируют и прогнозируют дальнейшее развитие новшества, а также трудности его внедрения в педагогический процесс. Таким образом, данный этап направлен на приобретение педагогами опыта инновационной деятельности, в рамках

которого происходит развитие их профессиональных качеств, а также дальнейшее совершенствование профессиональных знаний и умений.

На *четвертом профессионально-инновационном этапе* осуществляется практическая работа по внедрению новшества в педагогический процесс, коррекция, отслеживание и анализ результатов, самоанализ профессиональной деятельности. На этом этапе окончательно формируется инновационная компетентность педагога как способность осуществлять инновационную деятельность в постоянно обновляющейся профессиональной среде.

Следует отметить, что каждый из этапов характеризуется содержательно-структурной автономностью и выполняет только ему присущие задачи, а достижение основной цели – формирование инновационной компетентности педагогов возможно только при условии интеграции всех этапов.

Также мы выделили инновационные методы управления процессом формирования инновационной компетентности педагогов ДООУ.

Маркин А. считает, что роль инновационных методов управления велика, так как инновационный метод, внедренный в управление, призван не просто укрепить, но и кардинально изменить существующее положение системы. Кроме того, роль принципиально нового метода вполне сопоставима с ролью любой инновации [25].

К инновационным методам управления в нашем исследовании мы относим такие методы как делегирование полномочий, командное взаимодействие, преодоление сопротивления, партисипативное управление, стимулирующие надбавки.

Совокупность функций, таких как информационно-аналитическая, мотивационно-целевая, планово-прогностическая, организационно-исполнительская, контрольно-диагностическая, регулятивно-коррекционная составляют функциональный блок модели.

Информационно-аналитическая функция – сбор и накопление информации по разработке инновационных проектов в психолого-педагогической науке, методической литературе и практике ДОО; сбор и накопление информации о научно-методической работе педагогов по разработке инновационных проектов, их профессиональных качествах.

Мотивационно-целевая – определение цели и задач управления научно-методической работой педагогов по разработке инновационных проектов; создание интереса к разработке инновационных проектов.

Планово-прогностическая – планирование содержания и организации управления научно-методической работой педагогов посредством разработки инновационных проектов; планирование конкретных актуальных форм работы и мероприятий для достижения поставленных целей управления; прогнозирование результатов управления научно-методической работой педагогов посредством разработки инновационных проектов.

Организационно-исполнительская – организация и проведение конкретных методических мероприятий по развитию умений педагогов разрабатывать инновационные проекты; организация самообразовательной деятельности педагогов.

Контрольно-диагностическая – осуществление аналитической деятельности, контроля по развитию умений педагогов разрабатывать инновационные проекты; осуществление контроля за разработкой, организацией и реализацией инновационных проектов.

Регулятивно-коррекционная – обеспечение своевременной помощи педагогам по ходу разработки инновационных проектов.

Результативный блок модели управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации предполагает наличие конечного результата. Конечным результатом будет сформированная у педагогов ДОО инновационная компетентность, поэтому результативный блок включает в себя компоненты, критерии и

уровни сформированности инновационной компетентности педагогов ДОУ.

Таким образом, на основе системного, личностно-деятельностного и компетентностного подходов, нами была разработана модель управления инновационной деятельностью в ДОУ. Характерными признаками представленной концептуальной модели являются: системность (взаимосвязь между компонентами); гибкость (адаптация к особенностям взаимодействия между субъектами управления), динамичность (возможность качественных изменений компонентов модели, их взаимосвязей). Разработанная модель управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации представляет собой структурно-функциональную модель, построенную на основе закономерно и функционально связанных элементов.

### 1.3. Педагогические условия управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации

Для эффективного функционирования разработанной нами модели управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации необходимо выделить и апробировать комплекс педагогических условий.

Как отмечает Ю.К. Бабанский, «эффективность педагогического процесса закономерно зависит от условий, в которых он протекает» [19, с. 120].

Поскольку случайные, разрозненные условия не могут решить эту задачу эффективно, следовательно, модель управления инновационной деятельностью педагогов ДОО может успешно функционировать только при определенном комплексе условий.

Под необходимыми условиями эффективности функционирования модели управления инновационной деятельностью педагогов дошкольной образовательной организации мы понимаем условия, без которых модель

не может работать в полной мере. Необходимость выведенных условий вытекает из анализа психолого-педагогической литературы, опыта педагогической и управленческой деятельности.

Под достаточными условиями эффективности функционирования модели управления инновационной деятельностью педагогов дошкольной образовательной организации мы понимаем условия, выполнение которых достаточно для эффективной работы модели. Достаточность выводится из результатов опытно-экспериментальной работы.

Таким образом, в своей работе мы говорим о комплексе условий, подчеркнув, что случайные условия не могут решить поставленную задачу эффективно.

Исходя из вышеизложенного, мы считаем, что эффективными условиями управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации являются:

1. Стимулирование педагогов дошкольной образовательной организации к инновационной деятельности.
2. Формирование команды единомышленников в инновационной деятельности педагогов ДОУ.
3. Формирование умений педагогического проектирования педагогов ДОУ.

Рассмотрим состояние разработанности выделенных нами педагогических условий в теории науки.

*Первое педагогическое условие – Стимулирование педагогов дошкольной образовательной организации к инновационной деятельности.*

Система стимулирования работников играет значительную роль в современном управлении.

Анализ цикла управленческой деятельности показал, что стимулирование работников является одной из основных функций управления любой организацией, в том числе и дошкольной.

В теориях мотивации выделяются материальные и нематериальные

мотивы. Важную роль для работников образовательной сферы играют нематериальные мотивы (удовлетворение от внедрения новой методики, от удачного урока и т.д.) [21]. Стимулы являются источником активности и могут быть внешними и внутренними, позитивными и негативными, объективными и субъективными, материальными и духовными.

Современные теории менеджмента в качестве инновационных методов управления определяют систему стимулирования работников, в том числе и сферы дошкольного образования, главной из которых является система материального стимулирования педагогов ДОУ.

Стимулирование – это функция, связанная с процессом активации деятельности людей и трудовых коллективов, обеспечивает у работников повышение результатов своего труда [52].

В современных научных исследованиях изучаются функции менеджмента, такие как мотивация сотрудников, а также использование экономических стимулов деятельности, основными из которых являются материальное и моральное стимулирование [43]. Данные виды стимулирования используются в зависимости от качества и количества затраченного труда.

Стимулирование создает условия, при которых в процессе трудовой деятельности работник будет трудиться более эффективно и производительно, то есть количество и качество выполненной им работы значительно повысится, что в свою очередь формирует потребность трудиться более производительно.

Стимулирование труда эффективно в том случае, если органы управления умеют добиваться того уровня, за который платят [43].

Стимулирование – это не воздействие на личность, а воздействие, прежде всего на внешние обстоятельства, с помощью материальных и нематериальных благ (стимулов, побуждающих работника к определенному поведению), основная цель которого не только побудить человека работать

вообще, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями.

Косвенным способом мотивации работников является стимул, который непосредственно ориентирован на удовлетворение потребности, как внутренних, так и внешних.

Таким образом, стимулирование, как основная функция менеджмента, которая обеспечивает заинтересованность в достижении высокой эффективности работы всего образовательного учреждения.

*Второе педагогическое условие – Формирование команды единомышленников в инновационной деятельности педагогов ДОО.*

В современных условиях главным условием эффективной работы образовательного учреждения является команда специалистов. Возрастает роль личностей, осуществляющих учебно-воспитательный процесс. От квалификации педагогов, деловой активности, умения взаимодействовать между собой и достигать социально значимого результата зависят перспективы развития образовательного учреждения. Образовательные учреждения, стремящиеся получить конкурентное преимущество за счет качества своей работы, инноваций, в первую очередь должны думать о развитии коллектива, команды. Именно в сплоченных коллективах можно рассматривать вопрос об активизации инновационной деятельности, творческом взаимодействии ее членов. Поэтому, одним из наиболее востребованных личных качеств педагога дошкольного образовательного учреждения, наряду с профессионализмом, надежностью, чуткостью, готовностью прийти на помощь, является способность действовать в команде. Ключевым фактором эффективной работы команды является способность каждого ее члена «работать на результат» и уважать мнения всех сотрудников.

Команда – это коллектив единомышленников, который запускает и осуществляет эффективную деятельность всего учреждения. Насколько каждый педагог ощущает себя его частью, насколько чувствует свою

значимость и востребованность – настолько он и мотивирован на совместное сотрудничество, самореализацию и саморазвитие как профессионала [28].

Одним из условий эффективной работы детского сада является – командное управление.

Сообщество педагогов-единомышленников, которые работают в образовательном учреждении, и их взаимодействие развивается в соответствии с законами управления командой и имеет характерные для команды признаки – это и есть педагогическая команда. От группы сотрудников команду отличает высокий уровень корпоративной культуры, организации, рациональность мышления, способностью ценить и развивать потенциал каждого субъекта, который способен на сотрудничество и взаимопомощь. Высоких результатов команда достигает благодаря организации совместных действий.

Команда разрабатывает принципы деятельности для всех своих членов, знает, как разделить задачи на стратегические и тактические: основные и второстепенные, и соответственно планирует время для их решения. Команда имеет качественную работу и удовлетворение от выполненных задач. На определенном этапе достижения цели, группа начинает осознавать себя командой, ее члены начинают мыслить в определенных категориях, ощущать единство. Следующий признак команды – это психологическая атмосфера в коллективе. Он возникает в процессе совместных действий, когда команда оценивает свою деятельность, видит перспективы работы, пути реализации, хочет улучшить достижения при высокой мотивации и активности сотрудников.

Команда отличается стремлением и способностью своих членов нести личную ответственность за результаты деятельности на всех уровнях управленческой пирамиды и не покидать ее. Общим требованием команды является постоянное совершенствование своих профессиональных знаний, навыков. Члены команды крепко держатся за свои позиции и отличаются

творческой инициативой. Названные признаки команды утверждают, что коллектив сотрудников постепенно превращается в команду. Чтобы это произошло, должны произойти значительные изменения в настроении людей, в их сознании, чтобы сформировать желание работать в команде. Исследователи командной деятельности утверждают, что развитие команды происходит поэтапно, и выделяют следующие этапы развития команды: первый этап – этап ориентации. Он характеризуется тем, что, когда группа впервые встречается, ее члены сильно зависят от формального лидера, который обеспечивает структуру их отношений друг с другом. Этот процесс включает в себя разработку программы и установление основных правил поведения в команде. Необходимо уточнить цели, уточнить вопросы, которые следует учитывать, и обеспечить понимание сути труда, средств и методов работы всеми членами команды. Необходима ориентация членов группы в широком смысле, поиск ответов на вопросы: «Что? Почему? Кто? Как?».

Второй этап – «разочарование» – иногда называют «штормом». Это происходит, когда члены команды начинают получать ответы на поставленные вопросы, и эти ответы не удовлетворяют всех. Этот этап часто характеризуется конфликтами или нежеланием продолжать совместную работу, неверием в собственные возможности для достижения цели. Значительная часть проблем связана с тем, что в коллективе начинает складываться определенная иерархия и распределение ролей, проявляются разные взгляды на правила поведения. Необходимо организовать выполнение задач, стоящих перед командой. На этих двух этапах работа фактически выполняется, некоторые производственные задачи продолжают решаться, однако деятельность, как правило, недостаточно эффективна.

Третий этап – интеграция – это начало продуктивной работы. С точки зрения отношений внутри команды: первоначальные конфликты уже разрешены, на этом этапе команда достигает идентичности. У нее также

есть чувство единства и сплоченности. Что касается производственной деятельности, можно наблюдать широкий обмен идеями, информацией, совместный анализ мнений и коллективных решений по конкретным действиям. Здесь команда уже способна одновременно выполнять обе функции: работать над результатом деятельности и обеспечивать поддержку и эффективные отношения внутри команды.

Четвертый этап – эффективное функционирование. На этом этапе существует доверие всех членов команды друг к другу, что позволяет максимально использовать отдельных сотрудников, пары и небольшие группы, работающие для достижения общего результата. Кроме того, члены группы максимально привержены общему делу и творчески относятся к нему. Характерен также высокий уровень взаимозависимости, функциональной компетентности и способности сотрудничать в отношениях внутри команды, где функции и обязанности четко распределены. Команда демонстрирует высокую эффективность в решении проблем, поэтому она способна реагировать на любую потребность в изменении обстоятельств.

Для этих этапов требуется последовательность. Это означает, что третий этап не может быть достигнут без прохождения первого и второго. Прохождение этапов не является автоматическим или неизбежным. Группы могут оставаться на первом или втором этапе и никогда не достигать третьего или четвертого. Невозможно установить общие временные рамки для каждого этапа. Переход от первого к четвертому может занять часы, недели, даже месяцы и годы. Если какой-либо член команды покидает его и заменяется другим человеком, это будет новая команда. Поэтому он может даже превратиться в своем развитии в первый этап.

Поэтому для руководителя очень важно понимать процессы развития группы в команду и создавать условия для последовательного перехода от этапа к этапу. Итак, на первом этапе руководитель доминирует в

определении стратегических и тактических целей и задач, во время собрания коллектива организует коллективное обсуждение, пытаясь объяснить каждому члену команды его задачи, обеспечивая формирование коллегиальности принятия решений.

На втором этапе руководитель должен уделять наибольшее внимание организации рабочего процесса. Поддержание комфортного психологического климата, иллюстрирование достижений и четкая постановка конкретных задач помогут коллективу сознательно разложить стратегические цели на пошаговое решение практических задач.

Третий этап характеризуется особым вниманием к формированию взаимопонимания между членами команды, созданию позитивного командного микроклимата, дающего ощущение командного единства. На этом этапе участники могут самостоятельно брать на себя ответственность за выполнение своих обязанностей, поэтому нет необходимости в строгом контроле и пошаговых рекомендациях, которые могут уже помешать определению их собственной позиции в общем деле. Для активного вовлечения сотрудников в совместную работу руководителю необходимы коммуникабельность, чувство юмора и способность организовать обратную связь.

С вступлением команды в последний этап ее развития участие руководителя в налаживании отношений в педагогическом коллективе значительно сокращается, одновременно необходимо разумное делегирование полномочий и стимулирование достижений команды.

Важный признак педагогической команды – рациональное распределение ролей, повышает уровень мобильности педагогической команды, а также степень ее адаптивности к необычным ситуациям.

Распределение ролей позволяет каждому почувствовать свою значимость, что чрезвычайно важно, поскольку команда представляет собой сообщество «равных».

Решающее значение в формировании педагогической команды имеет

стиль управления, выбранный руководителем – авторитарный, либеральный или демократический.

Большинство исследователей считает, что создание педагогической команды возможно только при наличии демократического стиля управления, то есть соуправление, что формирует личную ответственность и заинтересованность каждого члена команды, а не только руководителя.

*Третье педагогическое условие – Формирование умений педагогического проектирования педагогов ДОУ.*

Развитие педагогического знания, рост числа методов, средств, форм воспитания, выявление все большего числа влияющих на воспитательные отношения факторов делают педагогическую деятельность избыточно сложной. Педагогу все труднее овладевать этими знаниями и умениями и еще труднее ими пользоваться. Необходимо создание таких педагогических механизмов, которые облегчили бы осуществление педагогического процесса, дали бы возможность выйти из кажущейся беспорядочности, преодолеть перенасыщение педагогических знаний и одновременно способствовали бы развитию и совершенствованию личности обучающегося и педагога. К числу таких механизмов относится педагогическое проектирование. Любые педагогические процессы создаются для ускорения и упорядочения развития учащихся и педагогов. Проектировать их – значит создавать развивающие процессы.

Понятие проектирование происходит от латинского *projectus* – «брошенный вперед» [63]. В самом общем виде проектирование – особый вид «строительства будущего» (М. Ойзерман, М. Рац) [44; 45].

Н.О. Яковлева цель педагогического проектирования видит в создании предположительных вариантов будущей деятельности и прогнозе результатов [94].

Рассмотрим компоненты педагогического проектирования.

В качестве объекта проектирования выступает определенная педагогическая конструкция: технология, метод, содержание образования, учебная программа и т.д.

Субъектом проектирования выступают педагог или группа специалистов.

Методы проектирования весьма разнообразны, так как их использование зависит не только от проблемы и предмета проектирования, но и от особенностей самих субъектов, от того набора методов, которыми владеют проектировщики. В частности, они включают эвристические методы решения изобретательских задач, моделирования и т.д.

Результатом проектирования является педагогический проект.

Проектная деятельность мотивирует педагога работать в инновационном режиме, инициирует нестандартные решения, которые помогают повысить профессиональную компетентность, саморазвитие, профессиональное развитие, а также повышение своей квалификации.

В Федеральных государственных образовательных стандартах дошкольного образования проектная деятельность выделена как особый инновационный вид деятельности на современном этапе [85]. Для педагога проектная деятельность может стать эффективным средством профессионально-личностного развития, усовершенствования окружающей действительности и себя. При этом на каждом из возрастных этапов проектирование обнаруживает разный педагогический потенциал, обуславливая развитие многообразных сторон и творческих проявлений педагога.

Овладение проектировочными умениями помогает педагогам подняться на новую ступень профессионального мастерства, становится способом реализацией возможностей, особой формой развития творческих отношений с коллегами, родителями и детьми.

Проектная деятельность педагогов ДООУ является одним из методов развивающего обучения и самообразования, направлена на выработку

исследовательских умений (постановка проблемы, сбор и обработка информации, проведение экспериментов, анализ полученных результатов) способствует развития креативности и логического мышления; объединяет знания, полученные в ходе методических мероприятий ДООУ и на курсах повышения квалификации. Цель проектной деятельности – создание условий для инновационной деятельности в ДООУ, применение педагогами знаний, умений и навыков, приобретенных в профессиональной деятельности (на интеграционной основе).

Задачи подготовки педагога к проектной деятельности:

- развитие навыков планирования (четкого формулирования цели, определение основных шагов по достижению цели, сроков и средств);
- совершенствование навыков отбора и обработки информации (выбор нужной информации и правильное ее использование);
- развитие экспертно-аналитических умений (креативность и критическое мышление);
- развитие прогностических умений (предполагаемый результат деятельности);
- формирование позитивного отношения к проектной деятельности (инициатива, энтузиазм, обязательность в выполнении работы в соответствии с установленным планом и графиком).

Умение пользоваться методом проектов – показатель высокой квалификации педагога. Использование проектного метода в дошкольных учреждениях способствует формированию ключевых компетентностей воспитанников.

Эффективность педагогического проектирования предопределяется его логичным построением.

В исследованиях В.С. Безруковой обозначены три этапа педагогического проектирования:

- моделирование – разработка общей идеи создания педагогической системы, процесса или ситуации и основных путей ее реализации;

– планирование – дальнейшая разработка созданной модели и доведение ее до уровня возможного практического использования;

– конструирование – дальнейшая детализация созданного проекта, приближающая его к реализации в конкретных социокультурных и педагогических условиях [53].

Педагогическое проектирование в условиях осуществления инновационной деятельности позволяет систематизировать образовательный процесс путем создания проекта, который предусматривает формулировку цели и задач предстоящей работы, отбор и разработку содержания, подбор необходимых форм, методов, средств и определение ожидаемых результатов педагогической деятельности.

Следовательно, деятельность по формированию умений педагогического проектирования педагогов ДОУ в образовательном процессе способствует сплоченности педагогического коллектива, гармонизации отношений с воспитанниками и их родителями, влияет на повышение профессионально-личностного потенциала, уровня квалификации и профессионализма педагогических кадров и как следствие способствует формированию инновационной компетентности педагогов ДОУ.

#### Выводы по главе 1

1. Актуальность настоящего исследования определяется современными тенденциями и требованиями к системе образования, а также задачами, стоящими перед современными образовательными учреждениями – стимулирование и развитие инновационных процессов.

Инновации должны затронуть не только образование, но и сферу управленческой деятельности.

Модернизация системы дошкольного образования в стране изменила характер управленческой деятельности руководителя дошкольной образовательной организации.

Одним из путей повышения эффективности деятельности ДОО, а также эффективности управления дошкольным образовательным учреждением является внедрение инноваций.

2. Под управлением инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации будем понимать целенаправленную деятельность субъектов управления различного уровня, которая обеспечивает эффективное развитие всей управляемой системы через совместную деятельность по созданию, освоению, использованию и распространению новшеств, включающую в себя планирование, организацию и контроль данного процесса, с учетом объективных возможностей педагогов.

3. Основной целью в управлении инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации мы считаем – формирование инновационной компетентности педагогов дошкольной образовательной организации.

В нашем исследовании под *инновационной компетентностью педагога ДООУ* будем понимать – готовность и способность осуществлять инновационную деятельность в постоянно обновляющейся профессиональной среде, отражающая личностную, теоретическую и практическую готовность к внедрению новшеств, то есть в умении проектировать и внедрять новый продукт, вводить новые технологии и методы в процесс обучения и воспитания дошкольников.

*Формирование инновационной компетентности педагога ДООУ* – это непрерывный процесс количественных и качественных изменений всех компонентов (мотивационного, когнитивного, деятельностного, личностного и рефлексивного), имеющий естественно-искусственную природу, осуществляющийся под влиянием внешних условий, профессиональной деятельности и собственных усилий личности.

4. На основе системного, личностно-деятельностного и компетентностного подходов, нами была разработана модель управления

инновационной деятельностью педагогов ДООУ. Характерными признаками представленной концептуальной модели являются: системность (взаимосвязь между компонентами); гибкость (адаптация к особенностям взаимодействия между субъектами управления), динамичность (возможность качественных изменений компонентов модели, их взаимосвязей). Разработанная модель управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации представляет собой структурно-функциональную модель, построенную на основе закономерно и функционально связанных элементов.

Под *моделью управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации* будем понимать целостную совокупность взаимосвязанных компонентов, объединенных общей целью функционирования, тесно связанную со средой, благодаря чему возможно управлять ею.

Модель включает в себя целевой, содержательный, процессуальный, функциональный и результативный блоки.

5. Модель управления инновационной деятельностью педагогов ДООУ может успешно функционировать только при определенном комплексе условий, поскольку случайные, разрозненные условия не могут решить эту задачу эффективно.

Под необходимыми условиями эффективности функционирования модели управления инновационной деятельностью педагогов дошкольной образовательной организации мы понимаем условия, без которых модель не может работать в полной мере. Необходимость выведенных условий вытекает из анализа психолого-педагогической литературы, опыта педагогической и управленческой деятельности.

Под достаточными условиями эффективности функционирования модели управления инновационной деятельностью педагогов дошкольной образовательной организации мы понимаем условия, выполнение которых достаточно для эффективной работы модели. Достаточность выводится из

результатов экспериментальной работы.

Таким образом, в своей работе мы говорим о комплексе условий, подчеркнув, что случайные условия не могут решить поставленную задачу эффективно.

Исходя из вышеизложенного, мы считаем, что эффективными условиями управления инновационной деятельностью педагогов дошкольной образовательной организации являются:

1. Стимулирование педагогов дошкольной образовательной организации к инновационной деятельности.
2. Формирование команды единомышленников в инновационной деятельности педагогов ДОУ.
3. Формирование умений педагогического проектирования педагогов ДОУ.

## **ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ УСЛОВИЙ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1. Последовательность и организация экспериментальной работы**

Экспериментальная работа, проводимая нами по теме исследования, явилась развитием теоретических основ и сформулированных положений в первой главе данного диссертационного исследования.

Экспериментальное исследование проводилось в естественных условиях Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад с приоритетным осуществлением деятельности по направлению интеллектуального развития воспитанников № 110 г. Челябинска» (МБДОУ «ДС № 110 г. Челябинска»). В исследовании приняли участие 26 педагогов.

Проведение педагогического эксперимента соответствовало общей методике, разработанной Ю.К. Бабанским [20, с. 15], Б.С. Гершунским [63, с. 44], и др. и реализовывалось в соответствии с присущими ему признаками: преднамеренным внесением изменений в деятельность экспериментальной группы с учетом цели и выдвинутой гипотезы.

Роль эксперимента, по В.В. Краевскому, состоит, в конечном счете, в выявлении объективно существующих связей педагогических явлений, в установлении тенденций их развития [41, с. 64].

В нашем исследовании за основу мы взяли следующее определение: эксперимент – это научный опыт в определенных, точно учитываемых условиях, целью которого являются выявление объективных, существующих связей педагогических явлений, установление тенденций их развития, а также подверженность проверке истинности выдвигаемых гипотез.

Экспериментальное исследование проводилось в несколько этапов:

- констатирующий этап экспериментального исследования;
- формирующий этап экспериментального исследования;
- контрольный этап экспериментального исследования.

На констатирующем этапе экспериментального исследования решались следующие задачи:

1. Проанализировать кадровый потенциал Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад с приоритетным осуществлением деятельности по направлению интеллектуального развития воспитанников № 110 г. Челябинска» (МБДОУ «ДС № 110 г. Челябинска»).

2. Выявить компоненты инновационной компетентности воспитателей ДОУ, а также разработать и описать критерии и уровни сформированности инновационной компетентности воспитателей ДОУ.

3. Подобрать диагностический инструментарий и провести первичную диагностику, определив начальный уровень сформированности инновационной компетентности воспитателей ДОУ.

Реализуя задачи констатирующего этапа экспериментального исследования, нами был проанализирован кадровый потенциал Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад с приоритетным осуществлением деятельности по направлению интеллектуального развития воспитанников № 110 г. Челябинска» (МБДОУ «ДС № 110 г. Челябинска»).

МБДОУ «ДС № 110 г. Челябинска», расположен в Советском районе, имеет основное здание и два структурных подразделения. Основное здание имеет три разновозрастные группы общеразвивающей направленности; в структурное подразделение 1 входят четыре разновозрастные группы общеразвивающей направленности; в структурное подразделение 2 входят три разновозрастные группы общеразвивающей направленности и одна группа коррекционного вида.

Педагогический коллектив образовательного учреждения – 26 человек: в основном здании – 6 воспитателей; в структурном подразделении 1: 8 воспитателей и 1 старший воспитатель; в структурном подразделении 2: 8 воспитателей, 1 логопед, 1 дефектолог, 1 инструктор по физической культуре.

Кадровый потенциал педагогов основного здания представлен в таблице 1.

Таблица – 1 Кадровый потенциал педагогов основного здания

№ п/п	Ф.И.О., должность	Категория	Стаж работы	Возраст	Образование
1.	Г.Е.П., воспитатель	без категории	1 год	22 года	средне специальное
2.	А.Г.Р., воспитатель	без категории	1 год	23 года	средне специальное
3.	В.Е.П., воспитатель	первая квалификационная категория	4 года	24 года	высшее
4.	М.А.П., воспитатель	соответствие занимаемой должности	3 года	26 лет	высшее
5.	Ф.Л.И., воспитатель	соответствие занимаемой должности	4 года	38 лет	высшее
6.	М.С.Л., воспитатель	высшая квалификационная категория	25 лет	48 лет	высшее

Кадровый потенциал педагогов структурного подразделения 1 представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Кадровый потенциал педагогов структурного подразделения 1

№ п/п	Ф.И.О., должность	Категория	Стаж работы	Возраст	Образование
1.	Ч.Е.А., старший воспитатель	без категории	25 лет	54 года	высшее
2.	К.Е.В., воспитатель	соответствие занимаемой должности	3 года	23 года	высшее
3.	М.А.М., воспитатель	соответствие занимаемой должности	3 года	23 года	средне специальное

*Продолжение таблицы 2*

4.	Ч.А.И., воспитатель	соответствие занимаемой должности	5 лет	24 года	высшее
5.	Б.Е.Л., воспитатель	первая квалификационная категория	15 лет	45 лет	средне специальное
6.	К.С.В., воспитатель	высшая квалификационная категория	14 лет	46 лет	высшее
7.	Г.Л.А., воспитатель	первая квалификационная категория	36 лет	58 лет	средне специальное
8.	М.Е.Д., воспитатель	высшая квалификационная категория	37 лет	59 лет	высшее
9.	Т.Е.Г., воспитатель	первая квалификационная категория	6 лет	25 лет	высшее

Кадровый потенциал педагогов структурного подразделения 2 представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Кадровый потенциал педагогов структурного подразделения 2

№ п/п	Ф.И.О., должность	Категория	Стаж работы	Возраст	Образование
1.	М.Е.В., воспитатель	соответствие занимаемой должности	5 лет	31 год	высшее
2.	З.Н.Т., воспитатель	соответствие занимаемой должности	3 года	24 года	средне специальное
3.	М.Е.С., воспитатель	соответствие занимаемой должности	8 лет	34 года	высшее
4.	К.Н.С., воспитатель	соответствие занимаемой должности	5 лет	33 года	высшее
5.	М.С.В., воспитатель	первая квалификационная категория	10 лет	35 лет	средне специальное
6.	С.Д.Д., воспитатель	соответствие занимаемой должности	3 года	24 года	высшее
7.	К.В.В., воспитатель	первая квалификационная категория	12 лет	35 лет	средне специальное

Продолжение таблицы 3

8.	Ч.А.В., воспитатель	без категории	1 год	23 года	средне специальное
9.	К.Е.П., логопед	высшая	11 лет	35 лет	высшее
10.	П.К.В., дефектолог	первая квалификационная категория	5 лет	28 лет	высшее
11.	Д.С.В., инструктор физической культуре	без категории	1 год	23 года	средне специальное

Более наглядно возрастной состав сотрудников ДООУ представлен на рисунке 2.

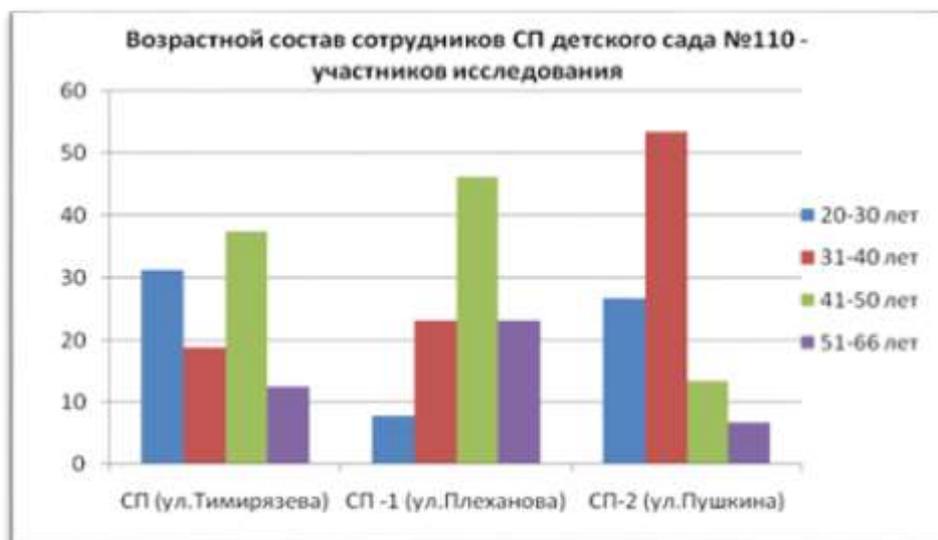


Рисунок 2 – Возрастной состав сотрудников ДООУ

Проанализировав полученные данные, можно сделать вывод, что коллектив сотрудников отличается по возрастному цензу: наиболее молодой коллектив в структурном подразделении 2 (больше половины участников в возрасте от 20 до 40 лет), наиболее возрастной – в структурном подразделении 1 (большая часть участников в возрасте от 41 до 66 лет), в основном здании молодой и зрелый возрасты представлены примерно одинаково.

Анализ результатов по стажу работы педагогов ДООУ представлен на рисунке 3.

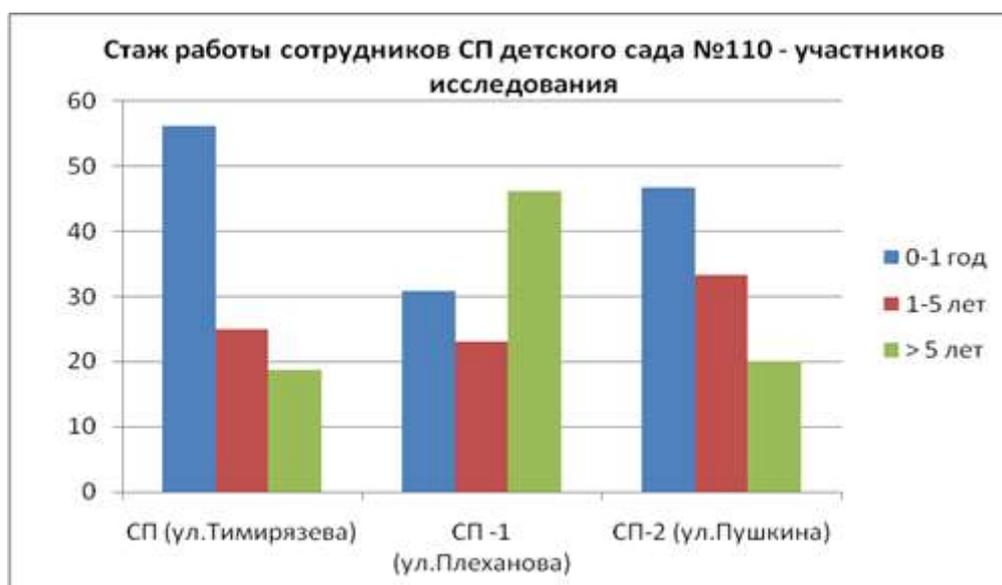


Рисунок 3 – Стаж работы педагогов ДОУ

Проведенный анализ показал, что самый обновленный коллектив работает в основном здании (ул. Тимирязева): больше половины сотрудников работают меньше года, сотрудников со стажем работы от 5 лет – меньше 20 %. Похожая ситуация и в СП-2. В СП-1 коллектив сотрудников на половину состоит из работающих больше 5 лет, новых сотрудников здесь – третья часть состава.

Таким образом, проанализировав кадровый потенциал МБДОУ «ДС № 110 г. Челябинска», можно сделать вывод, что педагогический коллектив не однороден по своему составу, в нем есть как педагогистажисты с большим опытом работы, так и молодые специалисты. Его изучение и анализ помогают руководителю правильно организовать и управлять инновационной деятельностью с учетом оценки уровня готовности членов коллектива к восприятию новшеств.

Также на констатирующем этапе эксперимента нами было проведено анкетирование педагогического коллектива, с целью изучения уровня удовлетворенности условиями труда. Анализ результатов анкетирования представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Результаты анкетирования «Удовлетворенность условиями труда»

Подразделение	Положительная удовлетворенность сотрудников условиями труда (ответы: «полностью удовлетворен» и «пожалуй, удовлетворен»). %					
	состояние оборудования	равномерность обеспечения работой	размер зарплаты	санитарно-гигиенические условия	отношения с непосредственным руководителем	возможность повышения квалификации
ОЗ (ул. Тимирязева)	57	81	63	82	81	82
СП-1 (ул. Плеханова)	62	85	54	69	100	93
СП-2 (ул. Пушкина)	60	80	54	66	80	67

Анализируя результаты анкетирования, можно сделать вывод, что преимущественно члены коллектива выражают удовлетворенность равномерностью обеспечения работой, отношениями с непосредственным руководителем, возможностью повышения квалификации (кроме СП-2). Самая низкая удовлетворенность: в ОЗ состоянием оборудования, в СП-1 и СП-2 – размером заработной платы. Руководителю СП-2 и заведующему детским садом следует обратить внимание на создание условий для повышения квалификации работников этого подразделения, улучшение санитарно-гигиенических условий в учреждении в целом, на создание оптимальной системы материального стимулирования, что будет повышать мотивацию сотрудников, а также их удовлетворенность работой.

Далее, решая задачи констатирующего этапа экспериментального исследования, необходимо охарактеризовать критериально-уровневый компонент, который использовался нами для выявления и измерения изменений, происходящих в процессе формирования инновационной компетентности воспитателей ДОО.

Становление инновационной компетентности педагога – это непрерывный процесс совершенствования личностной, теоретической и практической готовности педагога к целенаправленному введению

новшеств в педагогическую систему, имеющий естественно-искусственную природу и осуществляющийся под влиянием внешних условий, профессиональной деятельности и собственных усилий [6].

Выделим следующие *компоненты* инновационной компетентности педагогов ДОУ: мотивационный, когнитивный, деятельностный, личностный, рефлексивный.

Далее необходимо определить критерии и уровни сформированности инновационной компетентности педагогов ДОО.

Используемая нами критериально-уровневая система оценки инновационной компетентности педагогов построена на основе результатов теоретико-экспериментальной работы и мнения экспертов – заведующей детским садом, руководителей структурных подразделений, методиста, воспитателей.

«Критерий (от греч. *criterion* – средство для суждения) – признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего-либо» [57, с. 450]. Критерий представляет собой некий эталон, показатель по которому можно судить о подготовленности к выполнению определенного направления профессионально-педагогической деятельности.

Критерий выражает наиболее общий сущностный признак, по которому происходит оценка явления, и включает совокупность основных показателей, раскрывающих определенный уровень какого-либо явления, показатели выражают степень проявления и качественную сформированность критерия. Изучение и анализ проблемы определения критериев, показателей и уровней оценки педагогических явлений позволили сделать вывод о существовании различных подходов к их пониманию. Но, несмотря на различные точки зрения, в большинстве исследований указывается, что критерии и их показатели в той или иной мере отражают структурные компоненты сформированности компетенции.

Как показывает анализ литературы, проведенный нами, выбор критериев в педагогическом исследовании является самым трудным и в то же время основополагающим при проведении диагностирующих процедур. В педагогической теории и на практике не существует жестких критериев оценки уровня сформированности инновационной компетентности педагогов ДОО, они во многом носят субъективный характер.

Для определения критериев и уровней сформированности инновационной компетентности педагогов ДОО, нами проведен анализ соответствующих теоретических изысканий, а также использованы экспериментальные данные исследований в области формирования профессиональных компетенций педагогов ДОО.

Для подтверждения обоснованности предложенных критериев оценки уровня сформированности инновационной компетентности воспитателей ДОО, мы прибегли к методу экспертных оценок (метод Делфи) [76]. Для осуществления метода экспертных оценок в соответствии с программой организации экспериментальной работы мы сформировали экспертную группу.

Пяти экспертам (в число которых входили заведующие детским садом, методисты, руководители структурных подразделений, а также воспитатели) было предложено оценить баллами от 1 до 5 (1 – высший балл) значимость наиболее распространенных в психолого-педагогической литературе критериев оценки профессиональной компетентности воспитателей ДОО. Оценочный лист и матрица рангов включали 6 факторов, каждый из которых соответствовал какому-либо критерию.

Таким образом, критериями сформированности инновационной компетентности педагогов ДОО, являются: наличие смыслообразующих мотивов в овладении инновационными педагогическими технологиями; знания в области педагогической инноватики, инновационных процессов в дошкольном образовании; умения применять на практике инновационные педагогические технологии; активность, открытость к инновациям, умение

анализа собственной деятельности, способность к самосовершенствованию.

Для подтверждения правильности полученных выводов вычислялся коэффициент конкордации  $W$  – общий коэффициент ранговой корреляции для группы экспертов, который показывает степень согласованности их мнений. Принято считать, что при  $W < 0,3$  имеет место слабая согласованность мнений экспертов, при  $W = 0,3-0,7$  – средняя, а при  $W > 0,7$  – сильная согласованность. В нашем случае коэффициент конкордации ( $W = 0,72$ ). Близость значений к единице говорит о высокой согласованности мнений экспертов.

Таким образом, мнения экспертов подтвердили научную обоснованность выбора критериев оценки уровня сформированности инновационной компетентности педагогов ДОО.

Для проведения диагностики был подобран диагностический инструментарий, который позволяет оценить уровень сформированности инновационной компетентности педагогов ДОО. Компоненты исследуемой компетентности, а также критерии и диагностический инструментарий представлен в таблице 5.

Механизмом перевода качественных показателей в количественные в нашем исследовании явились уровни сформированности инновационной компетентности педагогов ДОО.

В основе определения уровня указанной компетентности, лежит теория уровневого подхода. Согласно этой теории, под уровнем развития понимается отношение высших и низших ступеней развития структурных компонентов каких-либо объектов или процессов.

Причем совершенствование, то есть прогрессивное изменение уровней развития целого, представляет собой последовательное развитие отдельных его компонентов, закономерный порядок изменения его состояний.

Таблица 5 – Критериально-оценочный инструментарий диагностики сформированности инновационной компетентности педагогов ДОО

Компоненты инновационной компетентности воспитателей ДООУ	Критерии сформированности инновационной компетентности воспитателей ДОО	Диагностический инструментарий
Мотивационный	<ul style="list-style-type: none"> <li>– потребность в интеллектуальном саморазвитии и самореализации, личностном и профессиональном росте в целях достижения успеха;</li> <li>– потребность в творческом преобразовании учебно-воспитательного процесса и в систематическом повышении его эффективности в условиях сотрудничества с творчески работающими педагогами;</li> <li>– интерес к поиску новых способов и средств развития личности воспитанника, а также повышения его интереса к учебной деятельности; интерес к созданию и использованию авторских образовательных новшеств</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анкета «Мотивационная готовность педагогического коллектива к освоению новшеств» (Приложение 1).</li> <li>2. Методика диагностики мотивационной среды образовательной организации (Приложение 2).</li> </ol>
Когнитивный	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наличие совокупности знаний о сущности инновационной педагогической деятельности;</li> <li>– обладание психолого-педагогическими знаниями, необходимыми для креативно-инновационной деятельности;</li> <li>– знание методологии педагогического исследования;</li> <li>– способность к структурно-системному видению изучаемых объектов (установление связей объектов и их причин, связанных с ними проблем, владение общим подходом к выяснению сути любых объектов и явлений);</li> <li>– установление сходства и различия между своими идеями и замыслами и нововведениями педагогов-практиков, способность определять целесообразность их доработки</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Тестирование (Приложение 3).</li> <li>2. Диагностика планов по самообразованию педагогов.</li> <li>3. Наблюдение.</li> </ol>

Продолжение таблицы 5

<p>Деятельностный</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– умение разрабатывать логику процесса создания авторских образовательных новшеств;</li> <li>– умение самостоятельно проектировать новые технологии, модели обучения и системы воспитательной деятельности и другие образовательные новшества;</li> <li>– умение самостоятельно разрабатывать исследовательский инструментарий (анкеты, тесты, планы бесед и наблюдений, вопросы для интервью);</li> <li>– умение поэтапно планировать и осуществлять педагогический эксперимент, направленный на определение эффективности нововведения;</li> <li>– умение обобщать и интерпретировать полученные в ходе педагогического эксперимента данные</li> </ul>	<p>1. Тест «Готовность педагога к инновационной деятельности» (Приложение 4).</p>
<p>Личностный</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сформированная внутренняя установка на инновационную деятельность; способность к результативному высокоинтеллектуальному труду;</li> <li>– поисковая активность и педагогическая инициативность;</li> <li>– способность ориентироваться и адаптироваться в инновационном преобразующемся образовательном пространстве;</li> <li>– лидерские качества</li> </ul>	<p>1. Анкета «Восприимчивость педагогов к новшествам» Т.С. Соловьевой (Приложение 5). 2. Выявление способности педагога к саморазвитию, методика Н.В. Ключевой (Приложение 6).</p>
<p>Рефлексивный</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– умение анализировать учебно-воспитательный процесс и его результаты;</li> <li>– умение определять эффективность авторского образовательного продукта;</li> <li>– способность к субъективной оценке результатов своей деятельности;</li> <li>– осознание своих конкурентных преимуществ и стремление к их наращиванию;</li> <li>– умение оценивать соответствие используемых педагогических технологий современным требованиям</li> </ul>	<p>1. Методика «Уровень сформированности педагогической рефлексии» (по О.В. Калашниковой) (Приложение 7).</p>

Чтобы оценить уровень сформированности инновационной компетентности педагогов ДОО, нами были рассмотрены уровни развития различных компонентов педагогической деятельности, которые исследовались О.А. Абдуллиной, Н.В. Кузьминой, В.А. Слостениным и другими исследователями [78].

Учитывая общие положения педагогической теории, опираясь на теорию уровневого подхода, собственный опыт работы, а также специфику исследуемой компетентности, мы выделили три уровня сформированности инновационной компетентности педагогов ДОУ: репродуктивный, продуктивный, креативный.

Выделение этих уровней является относительным, поскольку они находятся во взаимном влиянии, более низкий уровень обуславливает развитие последующего, в результате чего педагог может находиться на промежуточной стадии развития того или иного уровня. Продвижение от более низкого уровня к более высокому уровню сформированности инновационной компетентности позволяет говорить об эффективности процесса управления формированием инновационной компетентности.

Дадим характеристику каждому уровню сформированности инновационной компетентности педагогов.

*Репродуктивный уровень* сформированности инновационной компетентности – у педагогов отсутствует мотивация к овладению инновационной деятельностью, они проявляют незначительный интерес или его отсутствие к инновационной деятельности. Отсутствует система знаний об инновационных технологиях в дошкольном образовании и собственном инновационном потенциале. В инновационной деятельности участвуют стихийно, случайно, индивидуальный стиль педагогической деятельности отсутствует. Психолого-педагогические и методические знания и навыки поверхностны и отрывочны, плохо ориентируются в понимании важных педагогических концепций, знают только о существовании инновационных образовательных моделей, программ,

технологий. Также педагоги этой группы характеризуются наличием низкого уровня восприимчивости к инновациям. Желания участвовать в создании, внедрении и распространении педагогических инноваций у них нет. Педагогические умения педагогов мотивировать дошкольника с учетом его индивидуальных особенностей развиты слабо. Они не вовлекают дошкольников в разнообразные виды деятельности, испытывают трудности в процессе оценки достижений воспитанников.

*Продуктивный уровень* сформированности инновационной компетентности. Мотивация к овладению инновационной деятельностью выражено слабо. Педагоги мотивированы к применению полученных знаний, имеют устойчивый интерес к инновационной деятельности и считают ее необходимым условием успешного профессионального становления. Обладают сформированной системой знаний об инновационных технологиях, психолого-педагогические и методические знания и умения расширяются, осмысливаются, частично систематизируются. Педагоги почти не испытывают затруднений в переносе знаний на конкретные ситуации. Педагогические умения сформированы на репродуктивном уровне. Эмоционально реагируют на удачи и неудачи дошкольников, соблюдают педагогический такт. Владеют знаниями о собственном инновационном потенциале, системной реализацией инновационной деятельности, индивидуальным стилем инновационной деятельности. Признают ребенка субъектом воспитательной деятельности, но в практике работы не всегда это реализуют. Показывают хорошие педагогические умения и личностные качества, не испытывают трудности в процессе оценки достижений воспитанников.

*Креативный уровень* сформированности инновационной компетентности. Педагоги обладают ярко выраженным стремлением к овладению инновационной деятельностью. Мотивированы к применению полученных знаний в своей профессиональной деятельности, отличаются

свободным владением и творческим использованием знаний об инновационных технологиях, наличием творческой активности. Знают и умеют применять на практике современные инновационные технологии, умеют планировать и анализировать, владеют полным пониманием проблем и направлений развития в соответствии с ФГОС ДО, творчески владеют педагогическими знаниями, которые могут быть реализованы в условиях инновационной деятельности. Педагоги обладают сложившимися педагогическими умениями; способствуют формированию у дошкольников целостной картины мира средствами природы, искусства, науки и т.д. С учетом индивидуальности дошкольников создают ситуацию успеха для каждого воспитанника, показывают отличные педагогические умения и личностные качества.

Для более подробного анализа уровня сформированности инновационной компетентности педагогов ДОО необходимо перейти к количественным (числовым) характеристикам. Мы воспользовались трехбалльной шкалой регистрации. В ней три оценки (0; 1; 2) являются отражением уровней сформированности, где 2 – высокий уровень сформированности инновационной компетентности; 1 – средний уровень; 0 – низкий уровень. Для оценки обобщенного результата по уровню сформированности инновационной компетентности педагогов ДОО использовалась методика, предложенная А.А. Кыверялгом [76].

В основе данной методики лежит принцип группирования частот по уровням (интервалам). В соответствии с данной методикой, мы построили интервальный ряд распределения, который позволил отнести каждого педагога к определенному уровню сформированности инновационной компетентности в зависимости от набранных баллов. Поскольку мы не обладаем предварительной информацией о характере распределения частот по тому или иному критерию, то интервальный ряд распределения построили с равными интервалами.

Суммарный балл, оценивающий обобщенный результат изменяется в пределах от 0 до 370 баллов.

Поэтому, в соответствии с указанной методикой, уровни сформированности исследуемых показателей определялись интервалами, представленными в таблице 6.

Таблица 6 – Уровни сформированности инновационной компетентности педагогов ДОО

Уровень	Креативный уровень	Продуктивный уровень	Репродуктивный уровень
Оценка в баллах	251-370	124-250	0-123

Для проведения эксперимента, были определены экспериментальные группы, в которых реализовывалась модель управления инновационной деятельностью в ДОО, которые отличались ориентацией на различные педагогические условия: в одной группе ЭГ-1 нами проверялись первое и второе педагогическое условие; во второй группе ЭГ-2 – реализовывался весь комплекс педагогических условий. В контрольной группе – КГ целенаправленно не обеспечивалось ни одно из условий, применялись только отдельные элементы разработанной нами модели управления инновационной деятельностью в ДОО.

На констатирующем этапе экспериментального исследования, были определены КГ – контрольная группа – основное здание учреждения. ЭГ-1 – структурное подразделение 1. ЭГ-2 – структурное подразделение 2.

На констатирующем этапе эксперимента нами была проведена первичная диагностика уровня сформированности инновационной компетентности воспитателей ДОО с помощью ранее описанного диагностического инструментария.

Результаты первичной диагностики были представлены в следующем виде: по каждому педагогу суммировались баллы, которые позволяют отслеживать выделенные критерии, показатели и уровень готовности к

исследуемой деятельности, выделялся суммарный балл и определялся уровень сформированности инновационной компетентности.

Обобщенные результаты исходного состояния уровней сформированности инновационной компетентности педагогов представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Результаты первичной диагностики уровня сформированности инновационной компетентности педагогов МБДОУ «ДС № 110 г. Челябинска»

Группа	Кол-во педагогов	Уровни					
		Репродуктивный		Продуктивный		Креативный	
		Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
КГ	6	3	50	1	17	2	33
ЭГ-1	9	4	44	2	23	3	33
ЭГ-2	11	5	46	3	27	3	27

Более наглядно результаты первичной диагностики уровня сформированности инновационной компетентности педагогов МБДОУ «ДС № 110 г. Челябинска» представлены на рисунке 4.

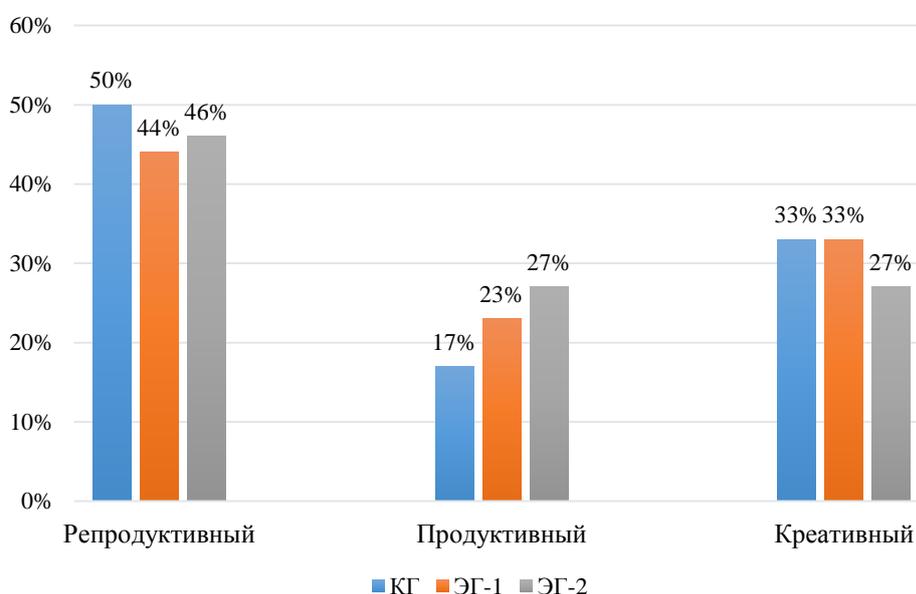


Рисунок 4 – Результаты первичной диагностики уровня сформированности инновационной компетентности педагогов МБДОУ «ДС № 110 г. Челябинска»

Анализируя результаты первичной диагностики уровня сформированности инновационной компетентности педагогов, можно сделать вывод, что большинство педагогов коллектива находятся на репродуктивном уровне, так как в КГ – это 50 %, в ЭГ-1 – 44 %, в ЭГ-2 – 46 %.

Чтобы убедиться в равноценности контрольной и экспериментальных групп на констатирующем этапе эксперимента и установить есть ли существенные различия в уровне сформированности инновационной компетентности педагогов, мы использовали t-критерий Стьюдента для независимых выборок.

t-критерий Стьюдента для независимых выборок определяется по формуле (1).

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{\sigma_1^2}{n_1} + \frac{\sigma_2^2}{n_2}}}, \text{ где} \quad (1)$$

$\bar{X}_1$  и  $\bar{X}_2$  – средний балл контрольной и экспериментальных групп;

$\sigma_1$  и  $\sigma_2$  – стандартное отклонение контрольной и экспериментальных групп;

$n_1$  и  $n_2$  – количество педагогов в контрольной и экспериментальных группах [76].

Чтобы убедиться в равноценности контрольной КГ и первой экспериментальной группы ЭГ-1, мы вычислили средний балл по формуле (2).

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}, \text{ где} \quad (2)$$

$\sum x$  – сумма всех значений респондентов группы;

$n$  – количество респондентов в группе.

Нашли стандартное отклонение по формуле (3).

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum d^2}{n-1}}, \text{ где } d = \bar{x} - x_1 \quad (3)$$

В контрольной группе (КГ) стандартное отклонение равно 6,3; в первой экспериментальной группе (ЭГ-1) стандартное отклонение равно 6,2, число степеней свободы, которое определяется по формуле (4).

$$df = (n_1 - 1) + (n_2 - 1) = 13 \quad (4)$$

Воспользовавшись таблицей критических значений t-критерия Стьюдента, мы определили погрешность, при  $p \leq 0,05 = 2,16$ ; и при  $p \leq 0,01 = 3,01$ . Затем по формуле вычислили эмпирическое значение t-критерия Стьюдента, которое равно 0,44, что попадает в зону не значимости, следовательно, на констатирующем этапе эксперимента, нами было установлено, что между уровнем сформированности инновационной компетентности педагогов контрольной группы – КГ и первой экспериментальной группы – ЭГ-1 нет существенных различий.

Аналогичным образом мы определяли, есть ли существенные различия между контрольной группой – КГ и второй экспериментальной группой ЭГ-2. Результаты расчетов эмпирического значения t-критерия Стьюдента представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Результаты расчетов эмпирического значения t-критерия Стьюдента

Группа	Кол-во педагогов	Стандартное отклонение	Число степеней свободы (df)	Эмпирическое значение t-критерия Стьюдента
КГ	6	6,3		
ЭГ-1	9	6,2	13	0,44
ЭГ-2	11	6,03	15	0,95

Анализируя результаты, можно сделать вывод, что при сравнении контрольной группы КГ и второй экспериментальной группы ЭГ-2, эмпирическое значение t-критерия Стьюдента равно 0,95, что попадает в зону не значимости, следовательно, на констатирующем этапе эксперимента, нами было установлено, что между уровнем

сформированности инновационной компетентности педагогов контрольной группы – КГ и второй экспериментальной группы – ЭГ-2 нет существенных различий.

Таким образом, на констатирующем этапе эксперимента при помощи методов математической статистики было установлено, что между контрольной группой КГ и экспериментальными группами ЭГ-1 и ЭГ-2 нет существенных различий в уровне сформированности инновационной компетентности педагогов, что дает нам право дальнейшего проведения экспериментального исследования и позволяет сравнивать группы между собой.

## 2.2. Реализация педагогических условий функционирования модели

Формирующий этап эксперимента проводился по типу вариативного, для которого характерно целенаправленное варьирование в различных группах с выровненными начальными условиями отдельных параметров, подвергающихся экспериментальному исследованию, и сравнение конечных результатов обучения.

Формирующий этап эксперимента предполагал не только выявление степени эффективности применения того или иного педагогического условия, но и экспериментальную проверку теоретических положений исследования. Такой путь экспериментальной проверки ученые (М.Н. Скаткин, Н.Ф. Талызина и др.) называют теоретико-экспериментальным.

Педагогические условия реализовывались в разных группах, в одной группе ЭГ-1 нами проверялись первое и второе педагогическое условие; во второй группе ЭГ-2 – реализовывался весь комплекс педагогических условий. В контрольной группе КГ целенаправленно не обеспечивалось ни одно из условий, применялись только отдельные элементы разработанной нами модели управления инновационной деятельностью ДОО.

На формирующем этапе экспериментального исследования решались следующие задачи:

1. Внедрить в практику деятельности ДООУ разработанную модель управления инновационной деятельностью педагогов ДООУ.

2. Проверить эффективность функционирования разработанной модели, а также комплекса педагогических условий.

Подробно остановимся на том, как были реализованы педагогические условия и, как проходил формирующий этап эксперимента.

*Первое педагогическое условие – Стимулирование педагогов дошкольной образовательной организации к инновационной деятельности.*

Функция стимулирования используется для морального и материального поощрения работников в зависимости от качества и количества затраченного труда. Стимулирование предполагает создание условий, при которых в результате активной трудовой деятельности работник будет трудиться более эффективно и более производительно, т.е. выполнит больший объем работ. Основная цель стимулирования – не только побудить человека работать вообще, а побудить его делать лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями. Таким образом, стимулирование, как основная функция управления обеспечивает заинтересованность в достижении высокой эффективности работы всего учреждения. Важнейшим видом стимулирования является материальное, призванным играть ведущую роль в повышении трудовой активности работников. Этот вид состоит из материально-денежного и материально-неденежного стимулирования, последнее содержит часть социальных стимулов. Вторым немаловажным является моральное стимулирование, которое содержит в себе социальные, моральные, эстетические и информационные стимулы. В психологическом подходе моральное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся подсистемой духовного стимулирования труда [71].

Следовательно, административной команде образовательного учреждения необходимо создать условия, в которых педагоги будут

заинтересованы заниматься самообразованием, саморазвитием, а значит и работать в инновационном режиме.

Для повышения качества управления инновационной деятельности в ДОО нами разработана система стимулирования педагогов, которая включает в себя методы морального и материального стимулирования, представленная в таблице 9.

Также было разработано и вступило в действие «Положение об оплате труда и стимулирующих выплатах» работников Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад с приоритетным осуществлением деятельности по направлению интеллектуального развития воспитанников № 110 г. Челябинска», которое учитывает все виды деятельности сотрудников, стимулирует их в том числе к инновационной деятельности.

Таблица 9 – Система стимулирования педагогов

Содержание инновационной деятельности	Методы морального стимулирования	Методы материального стимулирования
Готовность педагога к инновационной деятельности: выбор инновационного проекта, разработка плана проекта	Личная благодарность руководителя	Направление на бесплатные курсы повышения квалификации
Создание инновационной среды, подбор материалов по теме проекта	Позитивная оценка, похвала	
Составление плана основного этапа проектирования	Публичная похвала в докладе или выступлении на собрании, совещании, конференции	Публикация о педагоге в СМИ, на сайте ОУ; выпуск буклета, брошюры с изложением инноваций и достижений педагога; подготовка публикации по итогам серии открытых мероприятий, проведенных педагогом
Работа педагога над основным этапом инновационного проекта	Похвала, высказанная после посещения НОД; благодарность в приказе	
Работа педагога над завершающим этапом инновационного проекта	Обобщение накопленного педагогического опыта педагога, размещение фотографии на стенде «Лучшие педагоги»	

Продолжение таблицы 9

Обобщение опыта педагога в виде научного отчета	Направление на муниципальные или региональные конкурсы профессионального мастерства	Награждение педагога благодарственным письмом, грамотой, дипломом ОУ или общественной организации
	Предоставление права выступить с научным отчетом на педагогическом совете или ином педагогическом форуме; предоставление права педагогу вести школу молодого педагога, школу передового опыта и т. п.; предложение возглавить творческую группу; выдвижение педагога в резерв на повышение; включение в состав жюри конкурсов, экспертные советы, привлечение к рецензированию документов, разработок, программ и т. п.	Изготовление видеoverсии комплексного творческого отчета педагога; дайджеста материалов, используемых педагогом в профессиональной деятельности, программ и сценариев открытых мероприятий, проведенных педагогом; подготовка видеофильма о достижениях педагога и его воспитанников
Презентация инновационного проекта на муниципальном уровне	Рекомендация для участия педагога в конкурсном отборе лучших педагогов, активно внедряющих инновационные образовательные программы; включение в состав жюри конкурсов, экспертные советы, привлечение к рецензированию документов, разработок, программ и т. п.	Выдвижение на награждение городской, областной, министерской грамотой, грамотой главы администрации, губернатора, органа образования; выплата стимулирующей доплаты по результатам труда

*Продолжение таблицы 9*

Презентация инновационного проекта на региональном уровне	Рекомендация для участия педагога в конкурсном отборе лучших педагогов, активно внедряющих инновационные образовательные программы	Организация персональной выставки творческих работ педагога; выплата стимулирующей доплаты по результатам труда; подарки за высокие результаты работы; выделение бесплатной туристической путевки или путевки в дом отдыха
Презентация инновационного проекта на федеральном уровне	Рекомендация для участия педагога в конкурсном отборе лучших педагогов, активно внедряющих инновационные образовательные программы	Оплата участия педагога в региональных, всероссийских, международных конференциях; выплата стимулирующей доплаты по результатам труда; выплата премии по результатам труда

Также в ДОУ действует оценка эффективности труда педагогических работников, включающая в себя все направления деятельности, в том числе и инновационную деятельность педагога. Каждый критерий оценивается определенным количеством баллов и учитывается как самообследование педагога, так и мнение о нем коллег, руководителя. Затем выводится средний балл по всем показателям. В оценку эффективности труда педагогических работников ДОУ включены такие показатели инновационной деятельности как: повышение квалификации, демонстрация работы по теме самообразования, использование современных образовательных технологий; разработка и реализация проектов, социально-значимых акций (оформление проекта, выставки работ проект, отчетная документация по проекту); мониторинг индивидуальных достижений воспитанников и т.д.

Таким образом, все стимулирующие меры морального и материального поощрения педагогов ДОУ повышают мотивацию к инновационной деятельности, обеспечивая превращение идей в нововведение и формируя систему управления этим процессом.

После введения системы стимулирования педагогов ДООУ к инновационной деятельности у педагогов, появилась большая заинтересованность в нестандартных приемах работы, в применении инновационных педагогических технологий и инновационных приемов работы, дух соревнования, здоровая конкуренция между ними.

*Второе педагогическое условие – Формирование команды единомышленников в инновационной деятельности педагогов ДООУ.*

Для осуществления инновационного замысла, прежде всего, необходима команда профессионалов – единомышленников, обладающих уверенностью в себе, выстраивающих работу по личному выбору на основе личной ответственности за результат деятельности.

Эта очень сложная и длительная работа – необходимый этап любой инновационной деятельности, и администрации образовательного учреждения необходимо направить все усилия на:

1. Установление добрых взаимоотношений в педагогическом коллективе на основе поддержки. Важно, чтобы каждый сотрудник ощутил заботу о себе, почувствовал, что его ценят, создают условия для проявления его возможностей.

2. На установление подлинной демократии, так как уровень демократического участия является ключевым фактором в достижении высоких показателей. Все действия или процессы, которые осуществляются в образовательном учреждении, должны быть хорошо обсуждены, осмыслены каждым сотрудником, приняты педагогическим коллективом и осуществляться с его активным участием.

3. На понимание каждым сотрудником того, над чем работает коллектив и какова роль каждого в этом процессе. Педагоги должны четко знать, каковы основные направления деятельности образовательного учреждения, что ожидается от них, что они могут ожидать от других, в чем заключается их роль, каковы нормы, ценности, правила учреждения.

4. На повышение уверенности педагогов в себе, в своих силах, их самостоятельности и ответственности за результаты своей работы.

Для успешной деятельности учреждения необходима сбалансированность четырех элементов:

*Взаимоотношения – Участие – Прозрачность – Самостоятельность.*

В нашем дошкольном образовательном учреждении это достигается через:

1. Тренинговую работу «Искусство совместной работы и лидерства» с педагогическим коллективом, тренинги личностного роста, на которых рождается доверие между сотрудниками, формируются такие навыки как: умение разрабатывать групповую стратегию деятельности; умение использовать творческий подход к бизнесу; умение самовыражаться; доверять другим, верь в себя; быть честным; эффективно преодолевать трудности; поддерживать успехи других и признавать их и т.д.

2. Выработку имиджа или делового кредо детского сада – внутренних, мобилизующих педагогический коллектив ценностных установок, ориентаций, потребностей.

Совместное создание проекта делового кредо детского сада позволило заинтересовать всех сотрудников, дать почувствовать каждому единство в работе через совместную разработку стратегии развития учреждения, его приоритетов, ценностей, позволило выделить направленность поведения педагога, элементы корпоративной культуры (неписанные законы, традиции, ритуалы, имиджевые элементы и т.п.).

3. Расширение структуры управления.

В нашем дошкольном образовательном учреждении организационная структура управления была изменена с линейного типа на линейно-функциональную, а затем на структуру матричного типа. Произошло расширение структуры управления по горизонтали за счет создания служб: службы мониторинга; службы психолого-медико-

педагогического сопровождения ребенка; службы психолого-методического сопровождения педагога, службы психолого-медико-педагогического сопровождения семьи; информационной службы.

В структуре управления выделились три уровня:

1. Общественный (Совет по развитию ДООУ, управляющий совет, родительские комитеты).

2. Административный (педагогический совет детского сада, заведующая детским садом, заместитель заведующей по учебно-воспитательной работе, заместитель заведующей по научно-экспериментальной деятельности, руководители служб и структурных подразделений детского сада, которые возглавляют и осуществляют анализ, планирование, организацию, контроль и регулирование деятельности педагогического коллектива).

3. Профессионально-педагогический (творческие, проблемные, проектные группы, творческие объединения педагогов, которые содействуют работе педагогического коллектива и реализуют идеологию детского сада через профилактическую, развивающую, коррекционную, учебно-оздоровительную, физкультурно-оздоровительную, просветительскую работу).

В результате, основными стали функциональные, а не административные взаимосвязи и взаимодействия, посредством которых идет формирование педагогических сообществ, объединений педагогов, по сути экспериментальных команд, которые имеют сформированное профессиональное мировоззрение, устойчивую профессиональную позицию, новые ценностные ориентации, новое отношение к ребенку, создают новую практику в детском саду, делают более эффективными условия.

4. Осуществление психолого-медико-педагогического сопровождения как единой модели деятельности дошкольного учреждения.

Инновационный замысел дошкольного учреждения реализуется на основе психолого-медико-педагогического сопровождения – комплексной технологии, позволяющей объединить всех участников образовательного процесса в решении задач оздоровления, развития детей.

Главным звеном психолого-медико-педагогического сопровождения детей в детском саду являются психолого-медико-педагогические консилиумы I и II типа, самодостаточные, хорошо структурированные «действия». Психолого-медико-педагогический консилиум представляет собой организационную форму, которая помогает педагогическому коллективу разработать и спланировать единую стратегию сопровождения каждой возрастной группы, каждого ребенка, задействовать при этом профессиональный, личностный потенциал всех специалистов дошкольного учреждения на основе равноправного сотрудничества и личной ответственности.

#### 5. Создание системы работы с педагогическими кадрами.

Современных детей должны обучать и воспитывать современные педагоги: теоретически подготовленные, свободные от педагогических стереотипов, способные глубоко осмысливать и передовую практику, и научные исследования в своей профессиональной области. В основе системы работы с педагогическими кадрами лежит диагностика профессиональной компетентности педагога, помогающая выявить проблемы и затруднения. Педагогические советы, семинары-практикумы, психологические студии, гостиные, индивидуальные консультации и другие формы работы направлены на: развитие личности педагога; развитие рефлексивной деятельности; формирование ключевых компетенций педагога; профессиональное самосовершенствование и самореализацию; взаимообмен духовными ценностями; развития творчества в профессиональной деятельности; сотрудничество всех участников воспитательно-образовательного процесса; формирование навыков по разностороннему развитию личности ребенка; освоение

современных педагогических технологий, таких как технология развития критического мышления, проектная технология, здоровьесберегающие технологии и др.

Таким образом, благодаря организации специальной деятельности по сплочению коллектива, созданию команды единомышленников, заметен рост творческой активности педагогов, их удовлетворенности результатами своего труда. В современных условиях главным ресурсом эффективной работы является команда специалистов, а одним из наиболее востребованных личностных качеств, наряду с профессионализмом, является способность работать в команде единомышленников, добиваясь намеченных целей и работая на результат.

*Третье педагогическое условие – Формирование умений педагогического проектирования педагогов ДОУ.*

Для того, чтобы актуализировать знания, умения и навыки педагогов ДОУ в области проектирования, нами был разработан и внедрен в практику ДОУ цикл методических семинаров, который проходил в несколько этапов.

На первом этапе проведения данных семинаров актуализировались знания педагогов, а также теоретические представления о педагогическом проектировании как особом виде педагогической деятельности. В процессе работы рассматривались такие вопросы как «Понятие педагогического проектирования», «Сущность педагогического проектирования», «Принципы, логика педагогического проектирования», «Проектирование педагогического процесса», «Проектирование целостной ситуации развития личности».

Последовательность данных занятий отражает логику формирования готовности педагогов ДОУ к педагогическому проектированию, как одному из условий формирования инновационной компетентности.

На втором этапе проведения методических семинаров, после проведенной предварительной диагностики и самодиагностики педагога

разрабатывали индивидуальную программу профессионального развития с целью личностного роста, а также самопобуждения, самостимулирования в овладении необходимыми знаниями, умениями и навыками для организации и участия в инновационной деятельности ДООУ. Разработка данной программы преследовала следующие цели:

- актуализация профессионально-психологического потенциала;
- стимулирование и мотивирование профессионального роста;
- повышение социально-профессиональной компетентности;
- развитие профессионально важных качеств, необходимых для участия в инновационной деятельности ДООУ.

Сначала на занятиях, на основе полученных знаний, педагоги разрабатывали идеальную модель личности педагога, затем, сравнив идеальную модель и реальное «Я», педагог корректировал свою дальнейшую программу самосовершенствования.

Основная форма проведения таких семинаров – проектная деятельность. Проект – самостоятельная творческая завершенная работа.

Алгоритм методического семинара на тему «Проектирование индивидуальной программы профессионального развития» представлен в приложении 8.

Самое главное в этой деятельности то, что проект индивидуальной программы профессионального развития – творческая работа, в ходе которой педагоги пополняют свои знания и раскрывают свой творческий потенциал.

Также в нашем педагогическом коллективе была создана творческая группа с целью планирования, организации и реализации работы с педагогами по развитию умений педагогов разрабатывать проекты.

Творческая группа решала следующие задачи:

- разработать и спланировать формы работы с педагогами по развитию умений разрабатывать проекты;

– вызвать у педагогов интерес к разработке и реализации проектов в работе с детьми и желание развивать свой творческий потенциал;

– формирование теоретических знаний и практических умений у педагогов по разработке проектов.

Конечным результатом работы творческой группы стало – подготовка вспомогательной документации по разработке проектов для педагогов (памятки, сообщения, примерные формы проектов и др.).

Еще одной формой работы с педагогами по формированию умений педагогического проектирования стало создание консультационного пункта.

Основные цели консультационного пункта:

– устранение затруднений педагогов по разработке структуры, содержанию и оформлению проекта;

– формирование теоретических и практических умений педагогов по разработке проектов.

Первостепенной задачей организации работы консультационного пункта с педагогами является оказание своевременной, действительной помощи педагогам.

Для начинающих педагогов, которые работают первый и второй год организована работа наставников. Для молодых специалистов наставниками являются педагоги первой и высшей квалификационной категории. Более опытные педагоги работают в творческой группе.

Таким образом, формируя умения педагогического проектирования, а также внедряя в образовательную практику ДОУ проектную деятельность, мы определили для себя основную цель: содействие повышению инновационной компетентности педагогов ДОУ посредством овладения проектной технологией, обеспечивающей формирование и активизацию субъектной позиции в образовательной деятельности.

В рамках данного направления работы были определены основные этапы инновационной деятельности и разработана Технологическая карта проекта.

#### Технологическая карта проекта.

*1 этап – погружающий.*

Цель: обучение педагогов технологии проектной деятельности.

Формы работы:

- обучающий семинар «Технология проектной деятельности»;
- психологические тренинги на формирование коммуникативных умений педагогов;
- проблемные семинары, «мозговые штурмы», ориентированные на генерирование идей, позволяющие определить основные проблемы (в целом – в детском саду, в частности – в индивидуальной педагогической практике) и возможные перспективы их устранения;
- работа с информационными источниками;
- деловая игра «Словарь глаголов».

*2 этап – организационно-технологический.*

Цель: разработка педагогических проектов (групповые и индивидуальные).

Формы работы:

- самостоятельная деятельность педагогов по разработке и написанию проектов;
- консультации;
- творческие группы.

*3 этап – презентационный.*

Цель: презентация идей проекта.

Формы работы:

- конкурс «Ярмарка проектов»;
- Педагогическая мастерская.

*4 этап – внедренческий.*

Цель: реализация проекта в образовательную практику, разработка методического сопровождения.

Формы работы:

- создание «Проектного совета» ДОУ;
- взаимопосещения и открытые просмотры педагогических мероприятий;
- творческие отчеты (озвучивание промежуточных результатов).

*5 этап – аналитический.*

Цель: анализ результатов по реализации проектов в образовательную практику.

Формы работы:

- итоговый педагогический совет;
- творческие отчеты, презентации;
- анкетирование педагогов и родителей;
- проблемные семинары, «мозговые штурмы» (определение дальнейших перспектив).

Таким образом, формирование у педагогов ДОУ умений педагогического проектирования, а также внедрение педагогических проектов в практику деятельности детского сада, способствовало росту методической активности педагогов (желание самостоятельно изучать теоретическую и методическую литературу, находить и апробировать современные образовательные и инновационные технологии). Активизировалось взаимодействие педагогов внутри коллектива в рамках реализации приоритетных направлений. Все это способствовало формированию инновационной компетентности педагогов ДОУ.

### 2.3. Оценка и интерпретация результатов экспериментальной работы

С целью подтверждения выдвинутой гипотезы исследования, а также оценки результатов формирующего этапа экспериментальной работы, был проведен контрольный эксперимент. На данном этапе нами были определены следующие задачи:

1. Проанализировать эффективность деятельности педагогического коллектива Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад с приоритетным осуществлением деятельности по направлению интеллектуального развития воспитанников № 110 г. Челябинска» за 2017-2020 годы.

2. Провести повторную диагностику педагогического коллектива ДООУ, с целью определения уровня сформированности инновационной компетентности.

3. Сопоставить результаты первичной и повторной диагностики.

4. Описать и интерпретировать результаты проведенного исследования.

Следуя логике контрольного этапа эксперимента, нами была проанализирована деятельность педагогического коллектива ДООУ за последние три года на предмет участия педагогов в конкурсах разного уровня и направленности, повышение квалификации, аттестации педагогических работников. Подробный анализ результатов деятельности ДООУ по вышеобозначенным направлениям представлен в приложении 9.

Анализ результатов позволяет утверждать, что педагоги стали активнее участвовать в различных конкурсах, не только районного, но и городского уровня, и занимать в них призовые места. Повысился уровень профессионального мастерства, а также уровень квалификации педагогов. Особенно заметна динамика результативности деятельности педагогов структурного подразделения 2.

Следуя логике контрольного этапа экспериментальной работы, нами была проведена повторная диагностика с использованием тех же самых методик, что и на констатирующем этапе экспериментального исследования.

Приведем результаты повторной диагностики.

Обобщенные результаты повторной диагностики уровней сформированности инновационной компетентности педагогов на контрольном этапе эксперимента представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Результаты повторной диагностики уровней сформированности инновационной компетентности педагогов МБДОУ «ДС № 110 г. Челябинска» на контрольном этапе эксперимента

Группа	Кол-во педагогов	Уровни					
		Репродуктивный		Продуктивный		Креативный	
		Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
КГ	6	2	33	2	34	2	33
ЭГ-1	9	2	22	3	34	4	44
ЭГ-2	11	2	18	4	36	5	46

Более наглядно результаты повторной диагностики представлены на рисунке 5.

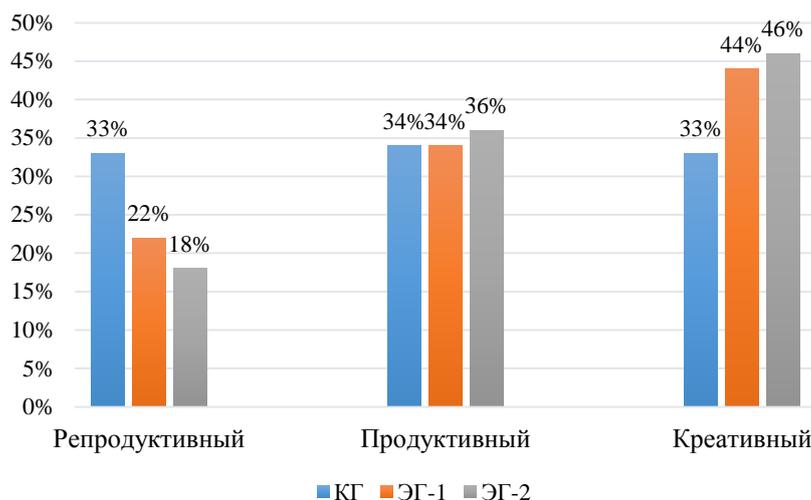


Рисунок 5 – Результаты повторной диагностики уровней сформированности инновационной компетентности педагогов

Затем, мы сопоставили результаты первичной и повторной диагностики. Анализ результатов представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Анализ результатов первичной и повторной диагностики уровней сформированности инновационной компетентности

Группа	Кол-во педагогов	Констатирующий						Контрольный					
		Уровни						Уровни					
		Репродук.		Продукт.		Креативн.		Репродук.		Продукт.		Креатив.	
		Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
КГ	6	3	50	1	17	2	33	2	33	2	34	2	33
ЭГ-1	9	4	44	2	23	3	33	2	22	3	34	4	44
ЭГ-2	11	5	46	3	27	3	27	2	18	4	36	5	46

Наглядно результаты динамики уровня сформированности инновационной компетентности педагогов ДОУ представлены на рисунке 6.

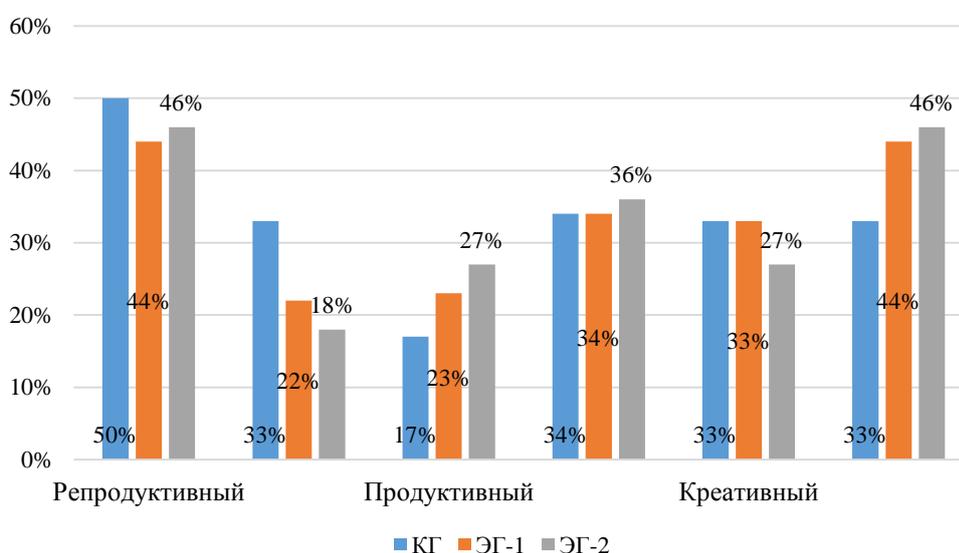


Рисунок 6 – Динамика уровня сформированности инновационной компетентности педагогов ДОУ

Анализируя результаты повторной диагностики, а также динамику изменений, можно сделать вывод, что уровень сформированности инновационной компетентности педагогов изменился: так в контрольной группе КГ на констатирующем этапе эксперимента на репродуктивном уровне сформированности инновационной компетентности находились 50 % педагогов, при повторной диагностике – 33 %, динамика составила 17 %. На продуктивном уровне – 17 % педагогов контрольной группы на констатирующем этапе и, соответственно 33 % – на контрольном, то есть

динамика составила 16%. На креативном уровне в КГ на констатирующем этапе находились 33% педагогов, данный показатель в контрольной группе не изменился на контрольном этапе эксперимента.

Анализ динамики уровня сформированности инновационной компетентности в первой экспериментальной группе ЭГ-1: репродуктивный уровень, на констатирующем этапе – 44 % педагогов, 22 % – на контрольном, то есть динамика составила 22 %. Продуктивный уровень: 23 % педагогов на констатирующем этапе и 34 % – на контрольном этапе, то есть динамика составила – 11 %. Креативный уровень: 33 % педагогов на констатирующем этапе, и, соответственно 44 % – на контрольном этапе, то есть динамика составила 11 %.

Анализ динамики уровня сформированности инновационной компетентности во второй экспериментальной группе ЭГ-2: репродуктивный уровень – динамика составила 28 %; продуктивный уровень – динамика составила 9 %; креативный уровень – динамика составила 19 %.

Таким образом, анализируя результаты динамики уровня развития инновационной компетентности педагогов ДООУ, можно сделать вывод, что более существенные изменения произошли во второй экспериментальной группе ЭГ-2, где реализовывалась модель управления инновационной деятельностью педагогов ДООУ и весь комплекс педагогических условий ее эффективного функционирования.

Полученные в ходе экспериментальной работы данные для доказательства научной обоснованности, объективности и достоверности были подвергнуты обработке с помощью критерия математической статистики t-критерия Стьюдента, который предназначен для установления различий. Это позволит судить об эффективности экспериментальной работы.

Для обоснованности выводов, мы сначала установили, есть ли существенные различия в контрольной группе по уровню исследуемой

компетентности педагогов на начало и конец эксперимента. Для этого мы воспользовались формулой t-критерия Стьюдента (5), которая позволяет устанавливать различия в рамках одной группы, по принципу «до-после»:

$$t = \frac{\sum d}{\sqrt{\frac{n \sum d^2 - (\sum d)^2}{n-1}}}, \text{ где} \quad (5)$$

$d$  – разность между результатами в каждой паре;

$\sum d$  – сумма этих частных разностей;

$\sum d^2$  – сумма квадратов частных разностей;

$n$  – количество респондентов в группе.

В контрольной группе  $\sum d = 25$ ,  $\sum d^2 = 328$ , подставив в данную формулу полученные значения, получили эмпирическое значение t-критерия Стьюдента для контрольной группы:  $t = 1,6$ . С учетом того, что t-критерий Стьюдента предназначен для установления различий, можно предположить, что эта достоверность установлена, но определить, что достоверно и что нет без таблицы критических значений невозможно. Грамотное пользование таблицей, предполагает опору на число степеней свободы  $df$ , которое определяется по формуле (6):

$$df = n - 1, \text{ где} \quad (6)$$

$n$  – количество респондентов в группе испытуемых.

Воспользовавшись данной формулой вычисляем число степеней свободы, которое в нашем случае равно 5. По таблице критических значений, устанавливаем критическое значение t-критерия Стьюдента, при  $p \leq 0,05 = 2,57$  и при  $p \leq 0,01 = 4,03$ . Следовательно, эмпирическое значение  $t = 1,6$ , попадает в зону незначимости. Следовательно, в контрольной группе на начало и конец эксперимента, нет существенных различий в уровне сформированности инновационной компетентности педагогов ДОУ.

Далее, нам предстояло установить: есть ли существенные различия в уровне сформированности инновационной компетентности педагогов в

контрольной группе КГ и первой экспериментальной группе ЭГ-1, а также в КГ и ЭГ-2. Как и на констатирующем этапе эксперимента, мы воспользовались формулой t-критерия Стьюдента для независимых выборок. Нами были получены следующие результаты, которые представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Результаты расчетов эмпирического значения t-критерия Стьюдента

Группа	Кол-во педагогов	Стандартное отклонение	Число степеней свободы (df)	Эмпирическое значение t – критерия Стьюдента
КГ	6	6		
ЭГ-1	9	4,8	13	3,69
ЭГ-2	11	4,2	15	5,1

Таким образом, проанализировав полученные данные, можно сделать вывод, что в экспериментальных группах ЭГ-1 и ЭГ-2, эмпирическое значение t-критерия Стьюдента на момент контрольного этапа эксперимента попадает в зону достоверных различий, что свидетельствует о количественных и качественных изменениях в уровне сформированности инновационной компетентности педагогов экспериментальных групп.

Из таблицы видно, что самые существенные различия установлены в ЭГ-2, где была реализована модель управления инновационной деятельностью педагогов ДООУ в комплексе со всеми выделенными педагогическими условиями ее эффективного функционирования. На основании этого, можно считать, что с достоверностью 95 % установлено, что достижение уровней сформированности инновационной компетентности педагогов ДООУ в экспериментальных группах обусловлены не случайными факторами, а влиянием целенаправленного педагогического воздействия. Следовательно, различия в контрольной и экспериментальных группах являются статистически значимыми, что позволяет полагать, что уровень сформированности инновационной

компетентности педагогов в экспериментальных группах значительно выше, чем в контрольной. Это позволяет сделать вывод о положительном воздействии комплекса педагогических условий на процесс формирования инновационной компетентности педагогов ДОО.

В экспериментальной группе ЭГ-1 подтвердилась эффективность первого и второго педагогических условий. В экспериментальной группе ЭГ-2 реализовывался весь комплекс выделенных нами педагогических условий. В КГ существенных изменений не произошло, так как целенаправленно не обеспечивалось ни одно из условий, применялись только отдельные элементы разработанной нами модели управления инновационной деятельностью педагогов ДОО.

Разработанные показатели, критерии и уровни сформированности инновационной компетентности позволяют получить объективную информацию об уровне формирования указанной компетентности. Данное заключение сделано на основе апробации разработанных показателей и критериев на каждом этапе экспериментальной работы.

Существующие различия между КГ и ЭГ-2 не могут быть случайными, так как на начало эксперимента в уровне исследуемой компетентности педагогов ДОО не было существенных различий. Используемые нами статистические методы при обработке результатов экспериментальной работы позволили установить наличие статистически значимого влияния определенных нами условий на рост уровня сформированности инновационной компетентности педагогов ДОО, что свидетельствует о правомерности выдвинутой гипотезы исследования.

Таким образом, выявленная и теоретически обоснованная совокупность педагогических условий, в которых функционирует разработанная нами модель управления инновационной деятельностью педагогов ДОО, оказывает эффективное влияние на повышение уровня инновационной компетентности педагогов ДОО. Апробация обозначенных

условий и ее положительные результаты подтвердили достаточность выделенных условий.

## Выводы по главе 2

1. Основная цель экспериментальной работы – подтвердить правильность выдвинутой гипотезы исследования, то есть проверить эффективность функционирования модели управления инновационной деятельностью педагогов ДОУ в комплексе с выделенными педагогическими условиями.

2. Экспериментальное исследование проводилось в естественных условиях Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад с приоритетным осуществлением деятельности по направлению интеллектуального развития воспитанников № 110 г. Челябинска» (МБДОУ «ДС № 110 г. Челябинска»). В исследовании приняли участие 26 педагогов. Экспериментальная работа состояла из нескольких этапов: констатирующего, формирующего и контрольного.

3. На констатирующем этапе экспериментального исследования, нами был проанализирован кадровый потенциал педагогов ДОУ, который показал, что коллектив сотрудников отличается по возрастному цензу: наиболее молодой коллектив в структурном подразделении 2 (больше половины участников в возрасте от 20 до 40 лет), наиболее возрастной – в структурном подразделении 1 (большая часть участников в возрасте от 41 до 66 лет), в основном здании молодой и зрелый возрасты представлены примерно одинаково. Самый обновленный коллектив работает в основном здании (ул. Тимирязева): больше половины сотрудников работают меньше года, сотрудников со стажем работы от 5 лет – меньше 20 %. Похожая ситуация и в СП-2. В СП-1 коллектив сотрудников наполовину состоит из работающих больше 5 лет, новых сотрудников здесь – третья часть состава.

4. В ходе проведенного исследования, нами были выделены

компоненты инновационной компетентности педагогов ДОУ: мотивационный, когнитивный, деятельностный, личностный, рефлексивный и уровни сформированности инновационной компетентности педагога: репродуктивный, продуктивный, креативный.

5. На констатирующем этапе экспериментального исследования, были определены КГ – контрольная группа – основное здание учреждения. ЭГ-1 – структурное подразделение 1. ЭГ-2 – структурное подразделение 2, которые отличались ориентацией на различные педагогические условия. В одной группе ЭГ-1 нами проверялись первое и второе педагогическое условие; во второй группе ЭГ-2 – реализовывался весь комплекс педагогических условий. В контрольной группе КГ целенаправленно не обеспечивалось ни одно из условий, применялись только отдельные элементы разработанной нами модели управления инновационной деятельностью в ДОО.

6. В ходе первичной диагностики уровня сформированности инновационной компетентности педагогов ДОО с помощью специально подобранного диагностического инструментария, при помощи методов математической статистики было установлено, что между контрольной группой КГ и экспериментальными группами ЭГ-1 и ЭГ-2 нет существенных различий в уровне сформированности инновационной компетентности педагогов, что дало нам право дальнейшего проведения экспериментального исследования и позволило сравнивать группы между собой.

7. Формирующий этап эксперимента продемонстрировал, что модель управления инновационной деятельностью в ДОУ в сочетании с комплексом педагогических условий обеспечивает эффективное формирование инновационной компетентности педагогов ДОУ.

8. На контрольном этапе экспериментальной работы, нами была проанализирована деятельность педагогического коллектива ДОУ за последние три года на предмет участия педагогов в конкурсах разного

уровня и направленности, повышение квалификации, аттестации педагогических работников.

Анализ результатов позволяет утверждать, что педагоги стали активнее участвовать в различных конкурсах, не только районного, но и городского уровня, и занимать в них призовые места. Повысился уровень профессионального мастерства, а также уровень квалификации педагогов. Особенно заметна динамика результативности деятельности педагогов структурного подразделения 2.

Анализ результатов повторной диагностики позволяет сделать вывод, что самые существенные различия установлены в ЭГ-2, где была реализована модель управления инновационной деятельностью педагогов ДООУ в комплексе со всеми выделенными педагогическими условиями ее эффективного функционирования. На основании этого, можно считать, что с достоверностью 95 % установлено, что достижение уровней сформированности инновационной компетентности педагогов ДООУ в экспериментальных группах обусловлены не случайными факторами, а влиянием целенаправленного педагогического воздействия.

9. Разработанные показатели, критерии и уровни сформированности инновационной компетентности позволяют получить объективную информацию об уровне формирования указанной компетентности. Данное заключение сделано на основе апробации разработанных показателей и критериев на каждом этапе экспериментальной работы.

10. Существующие различия между КГ и ЭГ-2 не могут быть случайными, так как на начало эксперимента в уровне исследуемой компетентности педагогов ДООУ не было существенных различий. Используемые нами статистические методы при обработке результатов экспериментальной работы позволили установить наличие статистически значимого влияния определенных нами условий на рост уровня сформированности инновационной компетентности педагогов ДООУ, что свидетельствует о правомерности выдвинутой гипотезы исследования.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современном педагогическом контексте управление инновационной деятельностью педагогов ДОО является актуальной проблемой, что обусловлено возросшими требованиями к нововведениям, с целью повышения качества образования.

Анализ психолого-педагогической, методической литературы и нормативно-правовых документов системы образования, а также опыт практической деятельности показал ее недостаточную теоретическую и практическую разработанность. Установлено, что данная проблема является одной из актуальных в педагогической теории и практике и требует дальнейшего теоретического осмысления и практической разработки.

В ходе теоретического исследования, нами были уточнены основные понятия проблемы исследования: «управление инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации», «инновационная компетентность педагога ДОО», «формирование инновационной компетентности педагога ДОО».

Общенаучной основой исследования выступил системный подход; теоретико-методологической стратегией – личностно-деятельностный подход; практико-ориентированной основой – компетентностный подход, на основе которых была разработана модель управления инновационной деятельностью педагогов ДОО, включающая в себя целевой, содержательный, процессуальный, функциональный и результативный блоки.

Под моделью управления инновационной деятельностью педагогов ДОО будем понимать целостную совокупность взаимосвязанных компонентов, объединенных общей целью функционирования, тесно связанную со средой, благодаря чему возможно управлять ею. Особенностью данной модели является поэтапное построение процесса

формирования инновационной компетентности педагогов ДОУ, включающее в себя информационно-познавательный, мотивационно-смысловой, профессионально-практический и профессионально-инновационный этапы.

Разработанная модель управления инновационной деятельностью педагогов ДОУ и реализуется с учетом комплекса педагогических условий, ее эффективного функционирования, в который входят: а) стимулирование педагогов дошкольной образовательной организации к инновационной деятельности; б) формирование команды единомышленников в инновационной деятельности педагогов ДОУ; в) формирование умений педагогического проектирования педагогов ДОУ.

Экспериментальная работа, организованная в естественных условиях МБДОУ «ДС № 110 г. Челябинска» была проведена в три этапа: констатирующий, формирующий и контрольный, на каждом из которых решались соответствующие целям этапа задачи и были получены результаты, свидетельствующие об эффективности реализации разработанной модели управления инновационной деятельностью педагогов ДОУ, а также выделенного комплекса педагогических условий ее эффективного функционирования.

Использованные нами в ходе экспериментальной работы методы математической статистики позволили установить наличие статистически значимого влияния педагогических условий на повышение уровня сформированности инновационной компетентности педагогов ДОУ, что дает основание считать гипотезу исследования подтвержденной.

Практическая значимость исследования заключается в том, что, во-первых, полученные результаты и сформулированные на их основе выводы могут служить основой для совершенствования процесса управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации. Во-вторых, внедрение в практику деятельности ДОУ модели управления инновационной деятельностью педагогов ДОУ, в комплексе с

педагогическими условиями ее эффективного функционирования обеспечивает достаточный уровень сформированности инновационной компетентности педагогов. В-третьих, разработанный инструментарий для оценки уровня сформированности инновационной компетентности педагогов дошкольной образовательной организации, позволяют получить объективную информацию об уровне сформированности указанной компетентности.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абрамова, Н.А. Готовность к инновационной деятельности – условие успешного профессионального старта [Текст] / Н.А. Абрамова // Управление дошкольным образовательным учреждением. – 2019. – № 9. – С. 48 - 54.
2. Адольф, В.А. Инновационная деятельность педагога в процессе его профессионального становления [Текст] / В.А. Адольф, Н.Ф. Ильина. – Красноярск: Поликом, 2007. – 204 с.
3. Алиева, Т.М. Методики диагностики рефлексивных способностей будущих педагогов в вузе [Текст] / Т.М. Алиева // Гаудеамус. – 2016. – № 4. – С. 53 - 57.
4. Афанасьев, В.Г. Общество: системность, познание и управление [Текст] / В.Г. Афанасьев. – М.: Наука, 1997. – 445 с.
5. Балабанов, И.Т. Инновационный менеджмент: учебник для вузов [Текст] / И.Т. Балабанов. – СПб.: Питер, 2001. – 304 с.
6. Белая, К.Ю. Методическая работа в ДОУ. Анализ, планирование, формы и методы [Текст] / К.Ю. Белая. – М.: ТЦ Сфера, 2015. – 96 с.
7. Белая, К.Ю. Инновационная деятельность в ДОУ: Метод. пособие [Текст] / К.Ю. Белая. – М.: Сфера, 2005. – 64 с.
8. Белкин, А.С. Компетентность. Профессионализм. Мастерство [Текст] / А.С. Белкин. – Челябинск: Юж.-Урал. кн. изд-во, 2004. – 176 с.
9. Белоусова, Р.Ю. Управление инновационным развитием дошкольного образования на основе маркетингового подхода [Текст] / Р.Ю. Белоусова // Нижегородское образование. – 2012. – № 2. – С. 48 - 54.
10. Блауберг, И.В. Проблема целостности и системный подход [Текст] / И.В. Блауберг. – М.: Эдиториал УРСС, 1997. – 448 с.
11. Бунтова, А.В. Содержание профессиональной деятельности современного педагога [Текст] / А.В. Бунтова // Вестник ПензГУ. – 2014. – № 1 (5). – С. 49 - 52.

12. Бургин, М.С. Инновации и новизна в педагогике [Текст] / М.С. Бургин // Советская педагогика. – 2015. – № 12. – С. 33 - 40.
13. Буркова, Л.В. Педагогические инновации и их диагностика: теоретический аспект [Текст] / Л.В. Буркова. – К.: Наук. мир, 2014. – С. 37 - 45.
14. Василенко, О.В. Инновационный менеджмент: учебное пособие [Текст] / О.В. Василенко, В.Г. Шматько; под ред. В.О. Василенко. – М.: ЦУЛ, Феникс, 2013. – С. 9 - 11.
15. Волобуева, Л.М. Внедрение инноваций в управленческую деятельность руководителя дошкольного образовательного учреждения [Электронный ресурс] / Л.М. Волобуева, Е.Б. Кузнецова. – Москва: Прометей, 2012. – 158 с. – ISBN 978-5-4263-0098-9. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – Режим доступа: URL: <http://www.iprbookshop.ru/18557.html> (Дата обращения: 19.02.2020).
16. Воропаева, Е.Э. Структура и критерии сформированности готовности педагога к инновационной деятельности [Текст] / Е.Э. Воропаева // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 4. – С. 28.
17. Выготский, Л.С. Психология развития ребенка [Текст] / Л.С. Выготский. – М.: Изд-во Смысл; Изд-во Эксмо, 2004. – 512 с.
18. Давыдов, В.П. Методология и методика психолого-педагогического исследования: учеб. пособие [Текст] / В.П. Давыдов, П.И. Образцов, А.И. Уман. – М.: Логос, 2006. – 128 с.
19. Давыткина, Е.В. Исследовательский подход в управленческой деятельности руководителя дошкольного образовательного учреждения [Текст]: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Е.В. Давыткина; МПГУ – Москва, 2003. – 224 с.
20. Даль, В.И. Толковый словарь русского языка: иллюстрированное издание [Текст] / В.И. Даль. – М.: Эксмо, 2015. – 896 с.

21. Денякина, Л.М. Новые подходы к управленческой деятельности в дошкольном образовательном учреждении [Текст]: методические рекомендации / Л.М. Денякина. – М.: Новая школа, 2008. – 48 с.

22. Долгова, В.И. Управление инновационными процессами в образовании: сущность, закономерности и тенденции [Текст] / В.И. Долгова, В.А. Ткаченко // Наука и бизнес: пути развития. – 2012. – № 7 (13). – С. 17 - 22.

23. Дошкольная образовательная система: модели развития [Текст] / А.Ф. Аменд, М.В. Жукова, Е.Ф. Фролова // Управление дошкольным образовательным учреждением. – 2004. – № 5. – С. 10 - 14.

24. Дошкольное образование: Нормативно-правовое регулирование [Текст] / сост. Л. Гураш, Т. Воронина. – М.: Изд. дом «Школьный мир»: Изд-во: Голицына, 2016. – 120 с.

25. Зеер, Э.Ф. Реализация компетентного подхода в профессиональном образовании [Текст]: научно-методическое пособие / Э.Ф. Зеер, Д.П. Заводчиков, Е.Г. Лопес; Урал. отд-ние Рос. акад. образования, Рос. гос. проф.-пед. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во РГППУ, 2007. – 128 с.

26. Зимняя, И.А. Ключевые компетенции как результативно-целевая основа компетентного подхода в образовании. Авторская версия [Текст] / И.А. Зимняя. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. – 20 с.

27. Зимняя, И.А. Компетентный подход. Каково его место в системе современных подходов к проблемам образования? (Теоретико-методологический аспект) [Текст] / И.А. Зимняя // Высшее образование сегодня. – 2006. – № 8. – С. 20 - 26.

28. Зинкевич-Евстигнеева, Т.Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд [Текст] / Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева, Д.Ф. Фролов, Т.М. Грабенко; под ред. Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой. – СПб.: Речь, 2004. – 304 с.

29. Ильина, Н.Ф. Становление инновационной компетентности педагога в региональном пространстве непрерывного образования [Текст]: дисс. ... д-ра пед. наук: 13.00.08 / Ильина Нина Федоровна; [Место защиты: Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева]. – Красноярск, 2014. – 358 с.
30. Инновационная деятельность в дошкольном образовании [Текст]: материалы IX Международной научно-практической конференции // под общей редакцией Г.П. Новиковой. – Ярославль – Москва: Изд-во «Канцлер», 2016 – 540 с.
31. Инновационная социально-педагогическая деятельность ДОУ как фактор развития профессионализма его персонала (из опыта работы ДОУ) [Текст] / Л.К. Косарева, С.С. Лебедева, Л.М. Маневцова и др. – СПб., 2004. – С. 30 - 39.
32. Инновационные технологии дошкольного образования в современных социокультурных условиях [Текст] / Г.В. Фадина, И.Г. Андреева, Е.А. Лобанова. – Балашов: Изд-во Николаев, 2004. – 64 с.
33. Ишмухаметов, Р.Р. Совершенствование системы управления образованием на уровне муниципального района [Текст]: автореферат дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08 / Ишмухаметов Рустам Рифатович. – Башкир. гос. ун-т. – Уфа, 2006. – 22 с.
34. Казакова, В.Н. Управление инновационными процессами в дошкольных образовательных учреждениях [Текст]: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.07 / Казакова Вера Николаевна. – Екатеринбург, 2000. – 161 с.
35. Кларин, М.В. Инновационные модели обучения в зарубежных педагогических поисках [Текст] / М.В. Кларин. – М.: Арена, 1994. – 78 с.
36. Книга руководителя дошкольного учебного заведения: справочно-методическое издание [Текст] / Сост. О.А. Копейкина, Л.В. Гураш. – Харьков: Торсинг плюс, 2016. – 512 с.

37. Конаржевский, Ю.А. Инспектирование состояния управления дошкольными учреждениями (методические указания) [Текст] / Ю.А. Конаржевский, А. Троян. – Магнитогорск, 1981. – С. 46 - 53.
38. Конаржевский, Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление [Текст] / Ю.А. Конаржевский. – М.: Педагогический поиск, 2000. – 222 с.
39. Кондрашова, Н.В. Актуальные проблемы и тенденции развития дошкольного образования в России на современном этапе [Текст] / Н.В. Кондрашова // Перспективы науки. – 2014. – №. 11. – С. 24-31.
40. Котлярова, И.О. Исследование формирования готовности студентов к инновационной деятельности с позиций системного подхода [Текст] / И.О. Котлярова, С. Мэн // Научное обеспечение системы непрерывного образования. – 2015. – С. 18-21.
41. Краевский, В.В. Методология научного исследования [Текст] / В.В. Краевский. – СПб.: СПб. ГУП, 2001. – 145 с.
42. Краснорядцева, О.М. Чувствительность к проблемам: от исследовательских процедур к диагностике потенциала самореализации личности [Текст] / О.М. Краснорядцева // Методология и история психологии, 2009. – № 4. – С. 73 - 81.
43. Круглова, Н.Ю. Стратегический менеджмент [Текст] / Н.Ю. Круглова, М.И. Круглов. – Изд-во: Высшее образование, 2008. – 496 с.
44. Крутой, К.Л. Инновационная деятельность в дошкольном учебном заведении: методический аспект [Текст] / К.Л. Крутой, Н.В. Маковецкая. – Запорожье: ЛИПС, 2014. – 153 с.
45. Крутой, К.Л. Инновационная деятельность в современном дошкольном учебном заведении: методический аспект [Текст] / К.Л. Крутой, Н.В. Маковецкая. – Запорожье: ООО «ЛИПС» ЛТД, 2012. – 203 с.

46. Крутой, К.П. Массовые формы методической работы с педагогами в современном дошкольном образовательном учреждении [Текст] / К.П. Крутой. – Запорожье: ЛИПС, 2014. – 157 с.

47. Кучергина, О.В. К вопросу о критериях инновационной культуры педагога дошкольного образовательного учреждения [Текст] / О.В. Кучергина // Инновационные направления в образовании: материалы Междунар. науч.-практ. конф. – Екатеринбург: УрГПУ, 2009. – С. 186 - 189.

48. Кучергина, О.В. Формирование инновационной культуры педагогов дошкольного образовательного учреждения в поликультурном образовательном пространстве [Текст] / О.В. Кучергина, Н.Г. Смольникова // Поликультурное образование детей дошкольного возраста: от исследовательского поиска к инновационному проектированию: материалы Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием. – Иркутск: ФГБОУ ВПО «ВСГАО», 2013. – С. 79 - 92.

49. Лазарев, В.С. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы [Текст] / В.С. Лазарев. – М.: Изд-во «ГНОМ и Д», 2004. – 187 с.

50. Леонтьев, А.Н. Деятельность. Сознание. Личность: учебное пособие [Текст] / А.Н. Леонтьев. – 2-е изд., стереотип. – М.: Академия, 2005. – 352 с.

51. Майер, А.А. Модернизация дошкольного образования [Текст] / А.А. Майер // Управление дошкольным образовательным учреждением. – 2004. – № 2. – С. 16 - 20.

52. Маклаков, А.Г. Общая психология: учебное пособие [Текст] / А.Г. Маклаков. – СПб.: Питер, 2012. – 583 с.

53. Мендыбаева, М.М. Педагогическое проектирование: сущность, этапы, формы [Текст] / М.М. Мендыбаева, Т.К. Дюсембаева // Инновационные педагогические технологии: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2016 г.). – Казань: Бук, 2016. – С. 89 - 91.

54. Моисеев, А.М. Стратегическое управление школой: словарь-справочник. [Текст]: В 3 т. – Т. 3. С – Я / А.М. Моисеев; под ред. О.М. Моисеевой. – М.: АСОУ, 2014. – 372 с.

55. Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа» [Электронный ресурс]: (утв. Президентом РФ от 4 февраля 2010 г. № Пр-271). Доступ из справ. -правовой системы «ГАРАНТ». – Режим доступа: <http://base.garant.ru/6744437/> (Дата обращения: 22.02.2020).

56. Новикова, Т.Г. Условия эффективности инновационной деятельности в образовании: зарубежный опыт и взгляд на российскую практику [Текст] / Т.Г. Новикова // Школьные технологии. – 2005. – № 5. – С. 25 - 32.

57. Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений [Текст] / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова – М.: Мир и Образование, Оникс, 2011. – 736 с.

58. Осипова, С.И. Продуктивные практики компетентностного подхода в образовании: монография [Текст] / С.И. Осипова, Н.В. Гафурова, А.И. Богданова и др.; М-во образования и науки Рос. Федерации, Сиб. федер. ун-т; под ред. С.И. Осиповой. – Красноярск: СФУ, 2017. – 461 с.

59. Палкина, М.В. Концепция инновационной системы муниципального образования [Текст] / М.В. Палкина, А.Ю. Палкин // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. – 2016. – № 1. – С. 82 - 88.

60. Педагогическая диагностика к комплексной образовательной программе дошкольного образования «Мир открытий» [Текст] / сост. Е.В. Трифонова. – М.: Издательский дом «Цветной мир», 2016. – 264 с.

61. Педагогическая психология [Текст] / Зимняя И.А. – М.: Логос, 2004. – 384 с.

62. Педагогический словарь: учебное пособие [Текст] / В.И. Загвязинский, А.Ф. Закирова, Т.А. Строкова. – М.: Издательский центр «Академия», 2006. – 352 с.

63. Педагогический энциклопедический словарь [Текст]. – М.: Большая Российская энциклопедия, 2002. – 186 с.

64. Петрова, Л.И. Методическое сопровождение инновационной деятельности учреждений среднего профессионального образования [Текст]: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Петрова Людмила Иннокентьевна. – Москва, 2005. – 188 с.

65. Петровский, А.В. Общая психология [Текст] / А.В. Петровский. – М.: Просвещение, 1976. – 479 с.

66. Поташник, М.М. Качество образования: проблемы и технология управления (в вопросах и ответах) [Текст] / М.М. Поташник. – М.: Педагогическое общество России, 2002. – 351 с.

67. Профессиональный стандарт Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель) [Электронный ресурс]: утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18.10.2013 г. № 544н. – Режим доступа: <https://legalacts.ru/doc/prikaz-mintruda-rossii-ot-18102013-n-544n/> (Дата обращения: 23.02.2020).

68. Распоряжение Правительства РФ от 22.11.2012 г. № 2148–р «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/70265348/> (Дата обращения 23.02.2020).

69. Распоряжение Правительства РФ от 08.12.2011 г. № 2227–р «Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70006124/> (Дата обращения: 23.02.2020).

70. Реан, А.А. Психология и психодиагностика личности: Теория, методы исследования, практикум [Текст] / А.А. Реан – СПб.: Прайм. – ЕВРОЗНАК, 2006. – С. 84 - 86.

71. Романенко, Е.В. Управление ДОУ в современных условиях [Текст] / Е.В. Романенко // Актуальные вопросы современной педагогики: материалы VI междунар. науч. конф. (г. Уфа, март 2015 г.). – Уфа: Лето, 2015. – С. 77 - 79.

72. Рыбалова, И.А. Мониторинг качества образования и управленческая команда в ДОУ [Текст] / И.А. Рыбалова // Управление ДОУ. – 2005. – № 4. – С. 10 - 23.

73. Саранцева, М.В. Управление процессом совершенствования профессионального мастерства педагогов системы общего образования на муниципальном уровне [Текст] / М.В. Саранцева, В.Н. Куровский // Вестник ТГПУ. – 2010. – № 1. – С. 58 - 65.

74. Селевко, Г.К. Компетентности и их классификация [Текст] / Г.К. Селевко // Народное образование. – 2005. – № 11. – С. 138 - 144.

75. Сериков, С.Г. Гуманно-ориентированная интерпретация системы качества образования [Текст] / С.Г. Сериков, Г.Н. Сериков // Инновационные проекты и программы в образовании. – 2013. – № 2. – С. 22 - 25.

76. Сидоренко, Е.В. Методы математической обработки в психологии [Текст] / Е.В. Сидоренко. – СПб.: ООО «Речь», 2002. – 350 с.

77. Сидоров, С.В. Инновации в сельской школе: теория и практика управления: монография [Текст] / С.В. Сидоров; под ред. С.А. Репина. – Шадринск: Изд-во ПО «Исеть», 2006. – 266 с.

78. Сластенин, В.А. Педагогика: инновационная деятельность [Текст] / В.А. Сластенин, Л.С. Подымова. – М.: Магистр, 1997. – 224 с.

79. Третьяков, П.И. Управление общеобразовательной школой в крупном городе [Текст] / П.И. Третьяков. – М.: Педагогика, 1991. – С. 25 - 69.

80. Третьяков, П.И. Управление школой по результатам: практика педагогического менеджмента [Текст] / П.И. Третьяков. – М.: Новая школа, 1998. – 288 с.

81. Трифонова, С.А. Диагностика обеспечения готовности педагогов к реализации инновационной деятельности [Текст] / С.А. Трифонова // Актуальные задачи педагогики: материалы междунар. науч. конф. (г. Чита, декабрь 2011 г.). – Чита: Изд-во «Молодой ученый», 2011. – С. 35 - 38.

82. Трифонова, С.А. Структура готовности педагогов к реализации инновационной деятельности [Текст] / С.А. Трифонова // Молодой ученый. – 2010. – № 12. – Т. 2. – С. 129 - 131.

83. Управление инновационными проектами: учеб. пособие [Текст] / Под ред. проф. В.Л. Попова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 336 с.

84. Урмина, И.А. Инновационная деятельность в ДООУ: программ. - метод. обеспечение: пособие для рук. и адм. работников [Текст] / И.А. Урмина, Т.А. Данилина. – М.: Линка-Пресс, 2009. – 320 с.

85. Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования [Текст]. – М.: ООО ТЦ «Сфера», 2014. – 32 с.

86. Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 273–ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.edu.ru/abitur/act.30/i№dex.php> (Дата обращения 12.05.2019).

87. Хуторской, А.В. Ключевые компетенции как компонент личностно ориентированной парадигмы образования [Текст] / А.В. Хуторской // Народное образование. – 2003. – № 2. – С. 58 - 64.

88. Хуторской, А.В. Педагогическая инноватика: методология, теория, практика. – М.: Изд-во УНЦ ДО, 2005. – 222 с.

89. Шамова, Т.И. Управление образовательными системами [Текст] / Т.И. Шамова, Т.М. Давыденко, Г.Н. Шибанова. – М.: Издательский центр «Академия», 2002 – 384 с.

90. Шемятихина, Л.Ю. Менеджмент и экономика образования: учебное пособие [Текст] / Л.Ю. Шемятихина, Е.Е. Лагутина. – Ростов н/Д: Феникс, 2016. – 442 с.

91. Штофф, В.А. Роль моделей в познании [Текст] / В.А. Штофф. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1963. – 128 с.

92. Щедровицкий, Г.П. Компетенции и компетентность [Текст] / Г.П. Щедровицкий // Высшее образование сегодня. – 2004. – № 8. – С. 36 - 41.

93. Юдин, Э.Г. Методология науки. Системность. Деятельность [Текст] / Э.Г. Юдин. – М.: Эдиториал УРСС, 1997. – 444 с.

94. Яковлев, Е.В. Педагогическое исследование: содержание и представление результатов [Текст] / Е.В. Яковлев, Н.О. Яковлева. – Челябинск: Изд-во РБИУ, 2010. – 316 с.

95. Яковлева, Г.В. Организация работы инновационных структурных подразделений дошкольного образовательного учреждения [Текст] / Г.В. Яковлева, Г.А. Сапожникова // Детский сад: теория и практика. – 2012. – № 2. – С. 6-13.

96. Яковлева, Г.В. Управление инновациями в современном дошкольном образовательном учреждении: методическое пособие для руководителей ДОУ [Текст] / Г.В. Яковлева, Г.А. Сапожникова, О.Н. Мирошниченко, Л.И. Филиппова, И.А. Мальцева. – Челябинск: Цицеро, 2013. – 159 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Анкета: «Мотивационная готовность педагогического коллектива к освоению новшеств»

**Инструкция:** Уважаемый педагог! Если вы интересуетесь инновациями, применяете новшества, что вас побуждает к этому? Выберите не более трех ответов и поставьте напротив них «галочку».

1. Осознание недостаточности достигнутых результатов и желание их улучшить.

2. Высокий уровень профессиональных притязаний, сильная потребность в достижении высоких результатов.

3. Потребность в контактах с интересными, творческими людьми.

4. Желание создать хорошую, эффективную атмосферу в группе для детей.

5. Потребность в новизне, смене обстановки, преодолении рутины.

6. Потребность в лидерстве.

7. Потребность в поиске, исследовании, лучшем понимании закономерностей.

8. Потребность в самовыражении, самосовершенствовании.

9. Ощущение собственной готовности участвовать в инновационных процессах, уверенность в себе.

10. Желание проверить на практике полученные знания о новшествах.

11. Потребность в риске.

12. Материальные причины: повышение заработной платы, возможность пройти аттестацию и т.д.

13. Стремление быть замеченным и по достоинству оцененным.

**Обработка результатов** производится путем анализа ответов. Чем сильнее у педагогов преобладают мотивы, связанные с возможностью самореализации личности (п. 2, 6, 8, 13), тем выше уровень инновационного потенциала педагогического коллектива.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Методика диагностики мотивационной среды образовательной организации

**Инструкция:** Уважаемый педагог! Оцените соответствие предложенных ниже утверждений положению дел в вашем коллективе по 10-балльной шкале, где 0 баллов – полностью не соответствует, 10 баллов – полностью соответствует (*обведите соответствующий балл*). Вопросы представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Вопросы для педагогов ДОУ

Утверждения	Баллы										
Ожидаемые от педагогов результаты инновационной деятельности четко определены	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Эти результаты известны каждому педагогу	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Существуют вознаграждения за достижение высоких результатов	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Размеры вознаграждения известны каждому педагогу	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Вознаграждения имеют ценность	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Отношение к педагогу зависит от его активности в инновационной деятельности	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Система контроля и экспертизы обеспечивает объективную оценку результатов работы	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Каждый педагог уверен в объективной оценке результатов его работы	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Положительные результаты работы участников инновационной деятельности будут обязательно известны всему профессиональному сообществу ОУ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Получаемые вознаграждения соответствуют результатам труда в реализации инновационных проектов	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Педагоги не сомневаются в справедливости распределения вознаграждения	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Педагоги не сомневаются, что ожидаемые от них результаты соответствуют их возможностям	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

*Продолжение таблицы 13*

Достижение ожидаемых результатов не требует постоянного чрезмерного напряжения	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Педагоги не сомневаются, что существуют необходимые для достижения ожидаемых результатов условия	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
В процессе работы педагоги испытывают положительные эмоции чаще, чем отрицательные	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

*Спасибо!*

**Обработка результатов** производится путем простого математического подсчета суммы баллов всех заполненных анкет. Чем ближе полученная сумма к максимальному количеству баллов, тем благоприятнее созданные в ОУ условия для высокой мотивации педагогов на участие в инновационных проектах.

Чем ниже результат, тем мотивационная среда менее благоприятна для работы.

На основе полученных результатов может быть построен графический профиль мотивационной среды ОУ, а также определены демотивирующие факторы.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

### Тест на определение знаний в области инновационной деятельности

#### 1. Педагогическая технология – это

- а) сумма научно обоснованных приемов воспитательного воздействия на человека или группу людей;
- б) педагогическая теория;
- в) составная часть педагогического мастерства;
- г) элемент педагогической деятельности

#### 2. Понятие «педагогическая технология» впервые появилось:

- а) в конце XIX в.;
- б) в 20-х гг. XX в.;
- в) в 50-60-х гг. XX в.;
- г) в 90-е гг. XX в.

#### 3. Педагогическая технология должна отвечать следующим требованиям:

- а) доступности, прочности, связи теории с практикой;
- б) концептуальности, системности, воспроизводимости;
- в) наглядности, научности, эффективности;
- г) мобильности, вариативности, управляемости

#### 4. Необходимость технологизации обучения вызвана....

- а) повышением научности знаний;
- б) увеличением объема знаний;
- в) непрерывностью обучения;
- г) получением гарантированного качества обучения

#### 5. Современные образовательные технологии направлены на.....

- а) развитие самостоятельности, активности обучающихся;
- б) разнообразие видов деятельности, активизацию внимания;
- в) увеличение активности преподавателя, мыслительной деятельности учащихся

**6. Технологии, направленные на решение узких оперативных задач и относящиеся к индивидуальному взаимодействию или самовоздействию субъектов педагогического процесса – это:**

- а) микротехнологии;
- б) макротехнологии;
- в) метатехнологии;
- г) мезотехнологии

**7. (выберите несколько вариантов ответа). К технологиям личностно ориентированного образования относятся:**

- а) технология развивающего обучения;
- б) педагогика сотрудничества;
- в) гуманно-личностная технология Ш.А. Амонашвили;
- г) традиционная технология;
- д) личностно ориентированное развивающее обучение (И.С. Якиманская)

**8. (выберите несколько вариантов ответа). К современным образовательным технологиям относят**

- а) здоровьесберегающие;
- б) информационно-коммуникационные;
- в) обучение в сотрудничестве;
- г) объяснительно-иллюстративную;
- д) проекты и кейс-технологии;
- е) развитие «критического мышления»

**9. Характеристики, относящиеся к технологии развивающего обучения Б.Д. Эльконина- В.В. Давыдова:**

- а) обучение на высоком уровне трудности;
- б) содержательное обобщение;
- в) коллективная мыследеятельность;
- г) принцип радости, легкости обучения

**10. Педагогическое общение в технологическом плане находит свое выражение:**

- а) в умении управлять собственным психическим состоянием;
- б) в умении понять состояние ученика;
- в) в умении передать информацию

**11. Результатом педагогической технологии является.....**

- а) гарантированное достижение педагогического результата и в процессе образования, и в являющемся его частью процессе обучения;
- б) процесс становления личности;
- в) процесс усвоения опыта

**12. Основные этапы педагогической технологии метода проектов – это.....**

- а) ценностно-ориентированный; конструктивный; практический; заключительный; презентационный; оценочно-рефлексивный;
- б) ценностно-ориентированный; конструктивный; практический; заключительный; презентационный; оценочно-рефлексивный; стимулирующий; коррекционный;
- в) стимулирующий; коррекционный; презентационный; оценочно-рефлексивный

**13. Признаки технологии развивающего обучения – это.....**

- а) позволяет осуществлять самостоятельный поиск и отбор информации;
- б) обучение происходит в зоне ближайшего развития ребенка;
- в) совместная образовательная деятельность предполагает работу в «Центрах активности»

**14. Инновации могут появляться в образовательном учреждении...**

- а) разработка собственного опыта;
- б) эксперимент;
- в) путь проб и ошибок;

г) аккредитация

**15. Ориентиром инновационной деятельности ДООУ не является**

а) ориентация на интересы личности ребенка;

б) существенное повышение роли педагогической науки;

в) строгая регламентация исследовательской, экспериментальной деятельности педагога;

г) поддержка и стимулирование инновационной деятельности педагога

**16. Алгоритм управления инновационным проектом не включает в себя ..... стадию**

а) подготовку инновации;

б) апробацию инновационных идей;

в) исследование инноваций;

г) закрепление инновации

**17. Предметом экспертизы инновационной деятельности может стать**

а) управление образованием;

б) материально-техническая база образования;

г) образовательные технологии

**18. К принципам эффективного управления инновационными организациями не относится**

а) приверженность качеству и высокому уровню в масштабах всей организации;

б) видение лидеров и лидерство на примере;

в) признание и вознаграждение инноваций;

г) жесткая регламентация организационной культуры

**19. Сопротивление инновациям можно преодолеть**

а) подготовить коллег к грядущим переменам;

б) обеспечить сотрудников информацией и обучить их;

в) общаться чаще с сотрудниками, задавать им вопросы

## **20. Инновационная культура это.....**

а) совокупность ценностей, знаний, умений, отношений и норм поведения, используемых в процессе управления ОУ;

б) это знания, умения и опыт целенаправленной подготовки, комплексного внедрения и всестороннего освоения новшеств в различных областях человеческой деятельности при сохранении в инновационной системе динамического единства старого, современного и нового;

в) это система управления, основанная на производстве качественных с точки зрения заказчика образовательных услуг

## **21. Педагогические инновации охватывают следующие главные направления в педагогике:**

а) оптимизацию учебно-воспитательного процесса;

б) гуманистическую педагогику;

в) организацию и управление;

г) новые педагогические технологии.

## **22. Педагогические инновации – это:**

а) все изменения, направленные на изменение педагогической системы;

б) нововведения в учебно-воспитательном процессе, с целью повышения его эффективности;

в) замена некоторых элементов педагогической системы новыми, дающих больший эффект;

г) новшества, мобилизующие внутренние ресурсы педагогической системы и приводящие к повышению результатов.

## **23. Изменения внутри педагогической системы, улучшающие течение и результаты учебно-воспитательного процесса; рассматриваемые в непрерывном единстве идеи, процессы, средства и результаты совершенствования педагогической системы – это:**

а) нововведение;

б) новаторство;

- в) инновация;
- г) инновационный потенциал педагога.

**24. Развитие педагогической системы за счет внутренних резервов называется:**

- а) интенсивный путь развития;
- б) экстенсивный путь развития;
- в) инновационный путь развития.

**25. Проблема, которая чаще всего оказывается объектом инноваций:**

- а) как повысить мотивацию учебно-воспитательной деятельности;
- б) как повысить дисциплину на уроке;
- в) как повысить уровень подготовки студентов в педагогическом вузе.

**26. Область разработки инновационных идей включает:**

- а) внедрение более продуманных методов обучения;
- б) использование активных форм учебно-воспитательного процесса;
- в) изменение темперамента учащихся;
- г) воспитание родителей учащихся.

**27. К общим педагогическим инновациям можно отнести:**

- а) классно-урочную систему обучения в системе дополнительного образования детей;
- б) увеличение количества часов на изучение учебных дисциплин, за счет значительного сокращения перечня учебных предметов;
- в) не новую, но постоянно актуальную идею и практическую технологию оптимизации учебно-воспитательного процесса;
- г) введение сокращенного курса высшей математики в младших классах.

**28. Критерием инновационности учебных заведений является:**

- а) изменение названия учебного заведения;
- б) внедрение дорогостоящих средств и медиасистем;

в) организация учебно-воспитательного процесса с неизбежностью ведет к перегрузкам школьников и педагогов;

г) педагогическая система эволюционирует в гуманистическом направлении.

**29. Для запуска инновационного процесса оптимизации требуется:**

а) значительные инвестиции;

б) полная перестройка педагогической системы;

в) желание, инициатива, понимание «узких мест» педагогической системы;

г) согласие учителей и родителей.

**30. В зависимости от способа осуществления нововведений их можно разделить на:**

а) радикальные;

б) систематические (заранее задуманные);

в) стихийные;

г) стратегические;

д) фундаментальные;

е) спонтанные;

ж) случайные;

з) существенные

### **Обработка результатов**

За каждый правильный ответ в тесте дается 1 балл, за неправильный ответ – 0 баллов.

*Высокий уровень* знаний в области педагогических инноваций – 21 - 30 баллов;

*Средний уровень* знаний в области педагогических инноваций – 11 - 20 баллов;

*Низкий уровень* знаний в области педагогических инноваций – 0 - 10 баллов.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

### Тест «Готовность педагога к инновационной деятельности»

(В.А. Сластенин, Л.С. Подымова)

**Инструкция:** Уважаемые педагоги! Оцените, пожалуйста, предложенные критерии своей готовности к инновационной деятельности по 5-балльной шкале (Таблица 14).

Таблица 14 – Критерии готовности к инновационной деятельности

№	Критерии	1	2	3	4	5
<b>1. Мотивационно-творческая направленность личности</b>						
1.	Заинтересованность в творческой деятельности					
2.	Стремление к творческим достижениям					
3.	Стремление к лидерству					
4.	Стремление к получению высокой оценки деятельности со стороны администрации					
5.	Личная значимость творческой деятельности					
6.	Стремление к самосовершенствованию					
<b>Всего:</b>						
<b>2. Креативность</b>						
7.	Способность отказаться от стереотипов в педагогической деятельности, преодолеть инерцию мышления					
8.	Стремление к риску					
9.	Критичность мышления, способность к оценочным суждениям					
10.	Способность к самоанализу, рефлексии					
<b>Всего:</b>						

*Продолжение таблицы 14*

<b>3. Профессиональные способности к осуществлению инновационной деятельности</b>						
11.	Владение методами педагогического исследования					
12.	Способность к планированию экспериментальной работы					
13.	Способность к созданию авторской концепции					
14.	Способность к организации эксперимента					
15.	Способность к коррекции своей деятельности					
16.	Способность использовать опыт творческой деятельности других педагогов					
17.	Способность к сотрудничеству					
18.	Способность творчески разрешать конфликты					
<b>Всего:</b>						
<b>4. Индивидуальные особенности личности</b>						
19.	Работоспособность в творческой деятельности					
20.	Уверенность в себе					
21.	Ответственность					
<b>Всего:</b>						
<b>Итого:</b>						

**Обработка результатов:**

*Высокий уровень* готовности педагога к участию в инновационной деятельности – 71 - 84 балла;

*Средний уровень* готовности педагога к участию в инновационной деятельности – 55 - 70 баллов;

*Низкий уровень* готовности педагога к инновационной деятельности – менее 55 баллов.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

### Анкета «Восприимчивость педагогов к новшествам» (Т.С. Соловьева)

**Инструкция:** Уважаемый педагог! Определите свою восприимчивость к новому, используя следующую оценочную шкалу: 3 балла – всегда; 2 балла – иногда, 1 балл – никогда.

1. Вы постоянно следите за передовым педагогическим опытом, стремитесь внедрить его с учетом изменяющихся образовательных потребностей общества, индивидуального стиля вашей педагогической деятельности?

2. Вы постоянно занимаетесь самообразованием?

3. Вы придерживаетесь определенных педагогических идей, развиваете их в процессе педагогической деятельности?

4. Вы сотрудничаете с научными консультантами?

5. Вы видите перспективу своей деятельности, прогнозируете ее?

6. Вы открыты новому?

**Обработка результатов.** Обработка результатов производится путем простого математического подсчета суммы баллов всех заполненных анкет. Уровень восприимчивости педагогического коллектива к новшествам ( $K$ ) определяется по формуле (7):

$$K = K_{\text{факт.}} / K_{\text{макс}}, \quad (7)$$

где:  $K_{\text{факт.}}$  – фактическое количество баллов, полученных всеми педагогами;

$K_{\text{макс.}}$  – максимально возможное количество баллов.

Для оценки уровня восприимчивости педагогического коллектива к новшествам используются следующие показатели:

$K < 0,45$  – критический уровень;

$0,45 < K < 0,65$  – низкий уровень;

$0,65 < K < 0,85$  – допустимый уровень;

$K > 0,85$  – оптимальный уровень.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 6

### Выявление способности педагога к саморазвитию

(методика Н.В. Ключевой)

**Инструкция:** Уважаемые педагоги определите уровень своего развития, ответив на вопросы анкеты по 5-балльной шкале (Таблица 15):

5 – если данное утверждение полностью соответствует действительности;

4 – скорее соответствует, чем нет;

3 – и да, и нет;

2 – скорее не соответствует;

1 – не соответствует.

Таблица 15 – Вопросы педагогам

№ п/п	Вопрос	Баллы				
		1	2	3	4	5
1.	Я стремлюсь изучить себя					
2.	Я оставляю время для развития, как бы ни была занята работой и домашними делами					
3.	Возникшие препятствия стимулируют мою активность					
4.	Я ищу обратную связь, так как это помогает мне узнать и оценить себя					
5.	Я рефлексирую свою деятельность, выделяя на это специальное время					
6.	Я анализирую свои чувства и опыт					
7.	Я широко дискутирую по интересующим меня вопросам					
8.	Я верю в свои возможности					
9.	Я стремлюсь быть более открытой					
10.	Я осознаю то влияние, которое оказывают на меня окружающие люди					
11.	Я занимаюсь своим профессиональным развитием и имею положительные результаты					
12.	Я получаю удовольствие от освоения нового					

*Продолжение таблицы 15*

13.	Возрастающая ответственность не пугает меня					
14.	Я положительно бы отнеслась к продвижению по службе					

**Обработка результатов:**

*Низкий уровень:* 15 - 35 – остановившееся развитие.

*Средний уровень:* 36 - 54 – отсутствует сложившаяся система саморазвития, ориентация на развитие сильно зависит от условий.

*Высокий уровень:* 55 - 75 – активное развитие.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 7

### Методика «Уровень сформированности педагогической рефлексии» (по О.В. Калашниковой)

Диагностика имеет структуру личностного опросника, состоит из 34 вопросов, на которые требуется дать ответ «да» или «нет». Ответы «да» в регистрационном бланке обозначаются знаком «+», а «нет» – знаком «-».

**Инструкция:** с целью более глубокого познания самого себя Вам предлагается ответить на ряд вопросов. Отвечая на них, обозначайте в регистрационном бланке свое согласие знаком «+», а свое несогласие – знаком «-».

1. Были ли у Вас случаи, когда анализ Вашего поступка примирял Вас с вашими близкими?
2. Изменялись ли Ваши духовные ценности после того, как Вы, проанализировав свои недостатки, приходили к решению изменить их?
3. Часто ли Вы прибегаете к анализу своего поведения в конфликтных ситуациях?
4. Часто ли бывает так, что Ваше поведение в конфликтной ситуации зависит от эмоционального состояния?
5. Ставите ли Вы себя в своем воображении на место какого-либо незнакомого Вам неудачливого человека?
6. Анализируете ли Вы причины своих неудач?
7. Долго ли Вы вспоминаете встречу с неудачливым человеком?
8. Пытаетесь ли Вы анализировать свое поведение, если у Вас долгое время не возникало проблемных ситуаций?
9. Как Вы считаете, это связано с личностной потребностью разобраться в себе?
10. Вы анализируете свое поведение, чтобы сравнить себя с другими?
11. Были ли у Вас случаи, когда анализ ситуации приводил к

изменению решений, принятых Вами ранее, изменению Вашей точки зрения или переоценке самого себя?

12. Часто ли Вы осознаете причины собственных поступков?

13. Часто ли Вы анализируете поведение окружающих Вас людей, избегая анализировать свое?

14. Пытаетесь ли Вы выявить для себя причины своего поведения?

15. Считаете ли Вы однозначным и бесспорно правильным для себя мнение человека, авторитетного в интересующей Вас проблеме?

16. Пытаетесь ли Вы анализировать мнения авторитетных людей?

17. Подвергаете ли Вы критическому анализу позицию авторитетного человека, группы людей?

18. Противопоставляете ли Вы мнению авторитетного человека свои хорошо обдуманые аргументы против?

19. Совпадает ли, как правило, Ваша точка зрения на какую-либо проблему с мнением авторитетного человека в этой области?

20. Пытаетесь ли Вы найти причину каких-либо неразрешенных жизненных противоречий, относящихся к Вам?

21. Бывает ли так, что человеческие ценности, принятые в обществе, Вы подвергаете критическому анализу?

22. Часто ли общественное мнение способно диктовать Вам определенный образ мыслей?

23. Считаете ли Вы, что умение анализировать Вами свое поведение всегда приводит к принятию единственно правильного решения?

24. Пытаетесь ли Вы анализировать свое или чужое поведение, если понимаете, что это может привести к возникновению отрицательных эмоций, неприятных для Вас?

25. Задумываетесь ли Вы о поведении посторонних Вам людей, сравнивая их с собой?

26. Пробируете ли Вы занять позицию постороннего Вам человека в конфликтной ситуации, пытаясь сопоставить ее с собственной?

27. Вели ли Вы когда-нибудь дневники, куда записывали свои мысли, переживания?

28. Анализируя свои неудачи, склоняетесь ли Вы к оценке своего поведения?

29. Часто ли, анализируя свои неудачи, Вы в большей степени приходите к выводу, что виноват беспорядок в социальной жизни?

30. Присуща ли анализу Вашего поведения в большей степени эмоциональная оценка?

31. Присутствует ли в анализе собственного поведения большей степени четкая словесная логика?

32. Часто ли общество способно навязать Вам определенную манеру поведения?

33. Считаете ли Вы обязательным для себя придерживаться всех рекомендаций моды, определенного стиля одежды и т.п.?

34. Часто ли бывает так, что, проанализировав свое поведение, Вы меняете свой стиль общения с людьми?

### **Обработка результатов**

Для определения уровня сформированности педагогической рефлексии необходимо сопоставить результаты, полученные в ходе проведения диагностики, с ключом для ее обработки. За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает 1 балл, за ответ не совпадающий с ключом – 0 баллов, полученные баллы суммируются. Ключ к тесту представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Ключ к тесту

1. +	2. +	3. +	4. -	5. +	6. +	7. +	8. +	9. +	10. -
11. +	12. +	13. -	14. +	15. -	16. +	17. +	18. +	19. -	20. +
21. +	22. -	23. +	24. +	25. +	26. +	27. +	28. +	29. -	30. -
31. +	32. -	33. -	34. +						

*Высокий уровень* развития педагогической рефлексии – 23 - 34 балла;

*Средний уровень* развития педагогической рефлексии – 12 - 22 балла;

*Низкий уровень* развития педагогической рефлексии – 0 - 11 баллов.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 8

### Алгоритм проведения методического семинара на тему: «Проектирование индивидуальной программы профессионального развития»

1. Объявить тему (что понимаете под словом «индивидуальная программа профессионального развития», видите ли вы необходимость ее создания, закончите фразы: индивидуальная программа профессионального развития – это . . . ., позиция педагога в индивидуальной программе. . . ., структура индивидуальной программы профессионального развития. . .).

2. Работа в парах: каждая пара получает набор карточек с текстом программ (в том числе и с текстом индивидуальных программ профессионального развития). Задание: отберите те карточки, на которых, по вашему мнению, расположен текст индивидуальной программы профессионального развития. (Ответ аргументируйте).

3. Работа в группах: все присутствующие делятся на две группы, и каждая группа получает свое задание: плюсы и минусы индивидуальной программы профессионального развития. Обсуждение провести в диалоговых формах.

4. Задание для всей аудитории: проройте свою индивидуальную позицию, (как бы вы провели круглый стол по заданной теме). Организуйте его.

5. Индивидуальное задание: ваша индивидуальная программа профессионального развития.

Каждый педагог представляет свою индивидуальную программу профессионального развития, а на следующем семинаре заслушиваются лучшие программы, педагоги представляют свои доклады в виде презентации.

*Можно выделить следующие этапы реализации данного проекта:*

1. Выбор темы проектного задания.
2. Оценка интеллектуальных, материальных возможностей, необходимых для выполнения проекта.
3. Сбор и обработка необходимой информации при изучении литературы.
4. Разработка идеи выполнения проекта.
5. Планирование, организация и выполнение проекта.
6. Текущий контроль и корректировка деятельности.
7. Оценка качества выполненной работы (своей и чужой).
8. Защита проекта.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 9

### Анализ результатов деятельности МБДОУ «ДС № 110 г. Челябинска» за 2017-2020 годы

Таблица 17 – Анализ результатов деятельности МБДОУ «ДС № 110 г. Челябинска»

Показатели	ОЗ	СП 1	СП 2
<b>2017 – 2018 учебный год</b>			
Конкурсы в ДОУ	_____	_____	_____
Конкурсы районного уровня	_____	Соревнования «Веселые страты» – <b>диплом участника.</b>	_____
Конкурсы городского уровня	_____	Конкурс «Хрустальная капель» – <b>диплом лауреата.</b>	Конкурс «Экологический принц» – <b>диплом участника.</b>
Конкурсы проф. мастерства	_____	_____	_____
Проекты			
Курсовая подготовка	_____	_____	_____
Участие в районных и городских методических объединениях	_____	_____	_____
Аттестация педагогов	_____	_____	_____
Участие в общественной жизни ДС (профсоюз)	_____	_____	_____
Показатели	ОЗ	СП 1	СП 2
<b>2018 – 2019 учебный год</b>			
Конкурсы в ДОУ	Смотр - конкурс «Лучшая кормушка для птиц – <b>грамота, 3 место.</b>	Смотр - конкурс «Лучшая кормушка для птиц – <b>грамота, 1 место.</b>	Смотр - конкурс «Лучшая кормушка для птиц – <b>грамота, 2 место.</b>

	Конкурс - смотр «Лучшее оформление к новому году», 3 место.	Смотр - конкурс «Лучшее оформление к новому году», 2 место.	Конкурс – смотр «Лучшее оформление к новому году», 1 место.
--	---	---	---

*Продолжение таблицы 17*

Конкурсы районного уровня	Соревнования «Мой спортивный район» – <b>диплом участника.</b>	_____	_____
Конкурсы городского уровня	_____	1. Конкурс «Хрустальная капель» – <b>диплом лауреата.</b>	1. Интеллектуальный конкурс для дошкольников «Почемучки» – <b>диплом 3 место.</b> 2. Конкурс «Экологический принц» – <b>диплом 3 место.</b>
Конкурсы проф. мастерства	_____	_____	_____
Проекты	_____	_____	_____
Курсовая подготовка	_____	_____	1. Один воспитатель – КПК «Современные образовательные технологии в условиях введения Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования», 72 ч. 2. Один воспитатель – КПК «Визуализация и презентация информации с помощью ИКТ», 36 ч. 3. Один воспитатель – КПК «Реализация педагогических технологий в решении актуальных проблем педагогической деятельности в условиях введения и реализации ФГОС дошкольного

			образования», 72 ч.
--	--	--	---------------------

*Продолжение таблицы 17*

Участие в районных и городских методических объединениях	_____	_____	_____
Аттестация педагогов	_____	_____	_____
Участие в общественной жизни ДС (профсоюз)	Выступление коллектива педагогов на конкурсе художественной самодеятельности района.		
<b>Показатели</b>	<b>ОЗ</b>	<b>СП 1</b>	<b>СП 2</b>
<b>2019 – 2020 учебный год</b>			
	Название, результат		
Конкурсы в ДОУ	1. Конкурс «Лучшая группа по предметно развивающей среде» – <b>диплом 3 степени.</b> 2. Смотр - конкурс на лучший прогулочный участок – <b>грамота 3 место.</b>	1. Конкурс «Лучшая группа по предметно развивающей среде» – <b>диплом 2 степени.</b> 2. Смотр - конкурс на лучший прогулочный участок» – <b>грамота 2 место.</b>	1. Конкурс «Лучшая группа по предметно развивающей среде» – <b>диплом 1 степени.</b> 2. Смотр - конкурс на лучший прогулочный участок – <b>грамота 1 место.</b>
Конкурсы районного уровня	Соревнования «Мой спортивный район» – <b>диплом участника</b>	«Праздник - соревнования на воде для дошколят» - <b>диплом участника</b>	1. Соревнования «Веселые старты» – <b>диплом участника.</b> 2. Соревнования «Детская лыжня» – <b>диплом участника.</b> 3. Отборочный этап городского конкурса по легоконструированию – <b>сертификат участника.</b>

Продолжение таблицы 17

Конкурсы городского уровня	1. Городской конкурс «Заметная семья» – <b>диплом участника.</b>	_____	1. Городской фестиваль детского творчества «Кем быть?» – диплом участника. 2. Городской конкурс «Информационная безопасность» – сертификат участника. 3. Городской конкурс «Заметная семья» – 3 место.
Конкурсы проф. мастерства	_____	_____	Городской фестиваль педагогического мастерства «Педагогический калейдоскоп» – диплом участника.
Проекты	У каждого педагога свой проект по самообразованию		
			Проект «Чемоданчик с правилами дорожного движения для детей старшего дошкольного возраста» – воспитатель М.Е.В., <b>защитила свой проект на городском фестивале педагогического мастерства «Педагогический калейдоскоп».</b>
Курсовая подготовка	_____	Старший воспитатель прошел КПК «Организация аттестации педагогических работников в современных условиях», 72 ч.	1. Один воспитатель – прошел КПК «Воспитание и социализация учащихся в условиях реализации ФГОС», 72 ч. 2. Один воспитатель прошел КПК «Легоконструирование и робототехника как средство разностороннего развития ребенка дошкольного возраста в условиях реализации ФГОС ДО», 72 ч.

Продолжение таблицы 17

Участие в районных и городских методических объединениях	_____	_____	Выступление на ГМО с докладом на тему: «Предпосылки организации детей младшего дошкольного возраста к свободной игровой деятельности» – <b>сертификат, программа участия.</b>
Аттестация педагогов	_____	_____	В план-прогноз на март, 2020 на присвоение 1 кв. категории воспитателя заявлено 3 воспитателя.
Участие в общественной жизни ДС (профсоюз)	Выступление коллектива педагогов на конкурсе художественной самодеятельности района		
			1. КВН среди команд воспитателей ДОУ – <b>1 место в районе.</b> 2. «Хоккей в валенках» среди образовательных организаций г. Челябинска – <b>диплом участника.</b>
Награды			Воспитатель, К.В.В. награждена почетной грамотой за добросовестный труд и развитие образования в районе.