



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

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ И
ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

**Совершенствование управленческой подготовки руководителя
современной образовательной организации**

**Выпускная квалификационная работа по направлению
44.04.01 Педагогическое образование
Направленность программы магистратуры
«Управление образованием»
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:
89,58% авторского текста

Работа рекомендована к защите
«09» января 2023 г.
Зав. кафедрой ПИПО и ПМ
 Корнеева Н.Ю.

Выполнил:
студент группы ЗФ-309-169-2-1
 Шульга Наталья Николаевна

Научный руководитель:
доцент, к.п.н.
 Шагина Г.В.

Челябинск
2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКИ РУКОВОДИТЕЛЯ СОВРЕМЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	9
1.1. Исследование состояния проблемы управления образовательной организации	9
1.2. Характеристика основных профессиональных компетенций руководителя современной образовательной организации.....	20
1.3. Особенности управленческой подготовки руководителя современной образовательной организации.....	30
ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1	38
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКИ РУКОВОДИТЕЛЯ СОВРЕМЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	39
2.1. Результаты экспериментальной работы по оценке уровня управленческой подготовки руководителя современной образовательной организации	39
2.2. Обоснование условий совершенствования управленческой подготовки руководителя современной образовательной организации.....	47
2.3. Разработка программы совершенствования управленческой подготовки руководителя современной образовательной организации	55
ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	68
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	71
ПРИЛОЖЕНИЕ	84

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Важнейшим ресурсом, обеспечивающим качество современного образования, является кадровый, определяющийся как уровнем профессиональной компетентности педагогического корпуса, в целом, так и уровнем профессиональной готовности и способности непосредственного руководителя к управлению образовательной организацией, проявляющемся в его управленческой компетентности, в частности

Современный руководитель в системе образования – это наиболее ценный человеческий ресурс и капитал, так как именно от качества его труда как управленца-профессионала, наличия креативного подхода к управленческой деятельности в первую очередь зависит повышение эффективности функционирования возглавляемой им образовательной организации.

Современный руководитель образовательной организации должен быть не просто опытным педагогом, но и быть грамотным управленцем, обладающим способностью решать профессиональные задачи, используя опыт передовых отечественных и зарубежных образовательных организаций.

С одной стороны, необходима система подготовки, в полной мере способствующая реализации творческого потенциала личности будущего руководителя. С другой – постоянно возрастающая сложность процессов управления требует, чтобы управленческие функции в образовании осуществлялись подготовленными к этой деятельности специалистами, владеющими управленческой компетентностью.

Традиционная сложившаяся модель, заложенная в период командно-административной системы и ориентированная более всего на сам педагогический процесс, а не на его участников, в настоящее время нуждается в совершенствовании и значительном обновлении, т.к. она не

способна обеспечить перевод школы с экстенсивного на интенсивный путь развития и саморазвития, а также разрешить весь арсенал личностно-ориентированных задач, определенных в Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ [1], в частности осуществить замену сформированных ею субъектно-объектных отношений в системе «руководитель – учитель – ученик – родитель» на субъектно-субъектные, лежащие в основе саморазвития каждой личности. Таким образом, проблема управленческой подготовки руководителя современной образовательной организации является актуальной.

Степень разработанности проблемы. Различные аспекты проблемы управленческой подготовки руководителя образовательной организации в последние годы поднимались в работах таких ученых и практиков как Абрамовских Т.А., Аккуратова И.В., Алмазова Е.Ю., Альмухаметова Р.Р., Анекова Т.Н., Анзоров Х.У., Арпентьева М.Р., Бакурадзе А.Б., Барановская А.В., Басов В.Н., Бейлина А.Ф., Борисов В.И., Боровикова Т.В., Бурляева В.А., Бурляева О.В., Веревкина Н.В., Витковская И.М., Гарифуллина А.М., Гордеев С.И., Гуров В.Н., Гушла Ю.Н., Давыдова Е.М., Дюсембаева Ж.Ж., Евмененко Е.В., Евмененко Е.В., Егорова Т.Ю., Ескайырова Г.С., Зубакин С.Г., Казанцев Д.И., Карлов А.И., Кидина Л.М., Козельский В.Н., Колиогло Н.В., Малеванов Е.Ю., Морозов А.В., Мотуренко Н.В., Неустроев С.С., Новоселова О.В., Осипова О.П., Панина С.В., Перменова Ю.С., Петренко А.И., Пешкова Т.В., Пронина Л.Н., Пышкина Н.И., Рандин А.С., Расулов М.М., Сажина С.Д., Селиверстова И.А., Сироткин Д.А., Таранина А.В., Тимофеева Е.И., Федорчук Ю.М., Шарипов Ф.В. и др.

Все вышесказанное обуславливает проблему исследования, которая заключается в разрешении возникшего **противоречия** между

требованиями к управлению современной образовательной организацией и уровнем управленческой подготовки ее руководителя.

Цель исследования – теоретически обосновать и разработать программу совершенствования управленческой подготовки руководителя современной образовательной организации.

Объект исследования – управленческая подготовка руководителя современной образовательной организации.

Предмет исследования – технологии и методы совершенствования управленческой подготовки руководителя современной образовательной организации.

Гипотеза исследования основана на предположении о том, что совершенствование управленческой подготовки руководителя современной образовательной организации в период их обучения на курсах повышения квалификации будет наиболее успешной, при использовании модели развития профессиональной компетентности руководителей дошкольных образовательных организаций.

Для достижения данной цели и в соответствие с определенными объектом и предметом исследования поставлены следующие задачи:

1) Исследовать состояние проблемы управления образовательной организации.

2) Дать характеристику основных профессиональных компетенций современного руководителя.

3) Выявить особенности управленческой подготовки руководителя современной образовательной организации.

4) Проанализировать результаты экспериментальной работы по оценке уровня управленческой подготовки руководителя современной образовательной организации.

5) Обосновать условия совершенствования управленческой подготовки руководителя современной образовательной организации.

б) Разработать программу повышения квалификации руководителя современной образовательной организации.

Теоретико-методологическую основу исследования составили: положения и идеи: системного анализа педагогических явлений (С.И. Архангельский, Р. Аккоф, В.В. Краевский, Н.В. Кузьмина, М.С. Каган, М.Н. Скаткин, В.Я. Якунин и др.); личностно-ориентированного подхода к профессиональной подготовке специалиста (К.А. Абульханова-Славская, В.В. Давыдов, И.А. Зимняя, А.М. Маркова, И.С. Якиманская и др.); системно-деятельностного и контекстного подходов к определению конечных целей профессиональной подготовки специалистов (А.А. Вербицкий, Л.С. Выготский, А.М. Матюшкин, М.И. Махмутов, И.Я. Лернер и др.); технологического подхода к организации образовательного процесса (В.П. Беспалько, М.В. Кларин, М.М. Левина, П.И. Образцов, В.В. Питюков, Г.К. Селевко, Л.Г. Семушина, М.П. Сибирская, В.А. Сластенин, С.А. Смирнов, Ю. Г. Татур, А.И. Уман, О.К. Филатов, Д.В. Чернилевский, Н. Е. Щуркова, и др.); компетентностного подхода в образовании (В.А. Болотов, Т.В. Иванова, Е.Я. Коган, Г.Н. Подчалимова, Б.Д. Эльконин и др.); педагогического моделирования образовательных систем (В.С. Безрукова, В.П. Беспалько, А.Н. Дахин, Г.А. Лебедева, В.М. Монахов, А.А. Орлов, Н.Н. Суртаева, В.З. Юсупов, Н.О. Яковлева и др.).

Положения, выносимые на защиту:

1. Управленческая подготовка руководителя современной образовательной организации, применительно к процессу ее развития на курсах повышения квалификации – это интегральная профессионально-личностная характеристика, обусловленная способностями, личностными и профессионально-педагогическими качествами, а также готовностью к управленческой деятельности в конкретной социально-исторической и образовательной ситуации, находящая воплощение в материальном,

социально, профессионально и личностно значимом продукте – практикоориентированном проекте развития учреждения.

2. Критериями подготовки руководителя современной образовательной организации, отражающими существо его деятельности выступают способности руководителя, качества личности руководителя, готовность к управленческой деятельности.

3. Модель совершенствования управленческой подготовки руководителя современной образовательной организации в процессе повышения квалификации представляет собой дидактическую систему, направленную на развитие профессиональной компетентности и предполагающую научное обоснование организационных подходов к определению и содержанию этапов обучения. В структуру рассматриваемой модели включены основания развития профессиональной компетентности руководителей дошкольных образовательных учреждений, компоненты технологии обучения, критерии развития профессиональной компетентности, результат развития профессиональной компетентности в условиях повышения квалификации – практико-ориентированный проект. Реализация данной модели осуществлена в виде специально спроектированной технологии обучения, которая рассматривается как системная организация взаимодействия элементов процесса обучения на всех его этапах для достижения поставленных целей обучения.

Научная новизна заключается в уточнении и конкретизации сущности и содержания процесса совершенствования управленческой подготовки руководителя современной образовательной организации в процессе повышения квалификации. Спроектирована модель развития профессиональной компетентности руководителей современной образовательной организации в условиях курсов повышения квалификации.

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что представленные в работе результаты дополняют теорию профессиональной подготовки специалистов в системе дополнительного профессионального образования.

Практическая значимость исследования состоит в том, что выводы, сделанные на основе анализа процесса совершенствования управленческой подготовки руководителя современной образовательной организации, могут быть использованы в практике образовательных организаций, а также при разработке программ обучения будущих управленцев в государственных, муниципальных, коммерческих и некоммерческих организациях.

База исследования: Государственное бюджетное учреждение дополнительного профессионального образования «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования».

Методы исследования: системный, функциональный, анализ, синтез, сравнение, классификация, обобщение, восхождение от абстрактного к конкретному и от конкретного к абстрактному.

Апробация результатов исследования: Основные положения и отдельные проблемы исследования обсуждались на педагогических советах.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемых литературы и приложений. Объем основной части выпускной квалификационной работы насчитывает 83 страниц текста. Данные экспериментов представлены в 6 таблицах. Список литературы содержит 65 источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКИ РУКОВОДИТЕЛЯ СОВРЕМЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Исследование состояния проблемы управления образовательной организацией

Управление – функция организационных систем различной природы (технических, биологических, социальных), обеспечивающая сохранение их структуры, поддержание определенного состояния или перевод в другое состояние в соответствии с объективными закономерностями существования данной системы, реализация программы или сознательно поставленной цели [25, 26].

Свое начало управление как самостоятельная наука берет в такой сфере как производство. На сегодня нет ни одной сферы деятельности, которая бы не уделяла особое внимание управлению. В них существуют различные подходы к определению понятия «управление» в разнообразных трудах ученых, прежде всего они разнятся по своим целям управленческой деятельности и уточнению управленческих функций. В нашем исследовании мы будем их структурировать по видам наук.

Теория управления в сфере производства, экономики (П.Ф. Драккер, А.А. Радугин, И.И. Сигов, Э.А. Уткин, Р.А. Фатхутдинов) и производные от нее: теория основ и методов маркетинга (Е.П. Голубков, В.Е. Хруцкий, Ф. Котлер, В.Е. Демидов, П.С. Завьялов и др.), теория управления социально-экономическим развитием (В.П. Михалев, В.Г. Чумаков, Ю.В. Рябченюк, Н.С.Комлев, Н.П. Хватков, Тихонов и др.); новые парадигмы управления (Р. Уотерман, Т. Питерс, И. Ансофф, П.Ф. Драккер и др.), в т.ч. теория стратегического менеджмента (Р. Грант, П. Друкер) широко используют ситуационный и системный подходы. Ситуационный

подход рассматривает процесс управления как деятельность по реализации целей организации. Управление включает в себя: производственную, коммерческую, финансовую, кредитную, учетно-бухгалтерскую и административную функции, управлять – значит предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать [19, 18]. Процесс управления – общая сумма всех функций равнозначных между собой всегда, но при этом иерархически выстраивающихся по ситуации. Функция (лат.functio) – обязанность, назначение, характер деятельности, исполнение обязанностей [29]. Впервые функции управления были выделены А. Файолем в начале XX века – планирование, организация, координация, распорядительство и контроль. В дальнейшем набор функций управления дополнялся, расширялся, уточнялся. И сегодня существует множество различных их классификаций. Более того, все функции управления обновлены сегодня современными экономическими методами.

Представление о деятельности управления руководителя образовательного учреждения как профессиональной, базирующейся на науке управления образованием, стало формироваться только в 90-х годах XX века.

Еще В.А. Сухомлинский утверждал, что дать образование детям можно только при условии постоянной заботы об их здоровье и нормальном развитии организма. Он отмечал, что педагогическая наука сможет успешно развивать стоящие перед ней задачи, только опираясь на точные знания закономерностей развития детей, решая прежде всего проблемы охраны здоровья детей. Он также отмечал, что существующая материально-техническая база образовательных учреждений, в большинстве случаев, не обеспечивает оптимальных, целесообразных условий [60]. Таким образом, в нашем понимании, В.А. Сухомлинский

указывал на важность организационных условий, которые и являются производными такого понятия как «управление».

Для реализации поставленных целей впервые этим педагогом и другими учеными педагогами стал применяться к системам образования такой общенаучный метод познания основ управления как системный подход, который ранее уже широко использовался и в теории управления экономикой, и в теории управления социальными системами [11, 21, 36].

Научное управление системой образования определяется как веское, сознательное и целенаправленное воздействие субъектов различного уровня на все ее звенья в целях обеспечения подрастающих поколений, их гармоничного развития на основе общих закономерностей развития общества, объективных закономерностей образовательно-воспитательного процесса [4, 8, 19, 26, 33, 40].

Образовательный процесс представляется в виде функционирования и развития образовательных систем. И функционирование, и развитие, являясь объективными процессами, подчиняются соответствующими законами, которые определяются как существенные устойчивые связи между объектами, элементами, явлениями, процессами. Характер этих связей определяет характер функционирования и развития объектов, явлений, процессов, в том числе и образовательных [19]. Образовательный процесс испытывает на себе влияние (как позитивное, так и негативное) деятельности всех уровней. Чтобы это влияние было только позитивным, нужна совместная деятельность руководителей по согласованию содержания образовательной политики на каждом уровне. Содержательная структура предполагает рождение, разработку и внедрение новшеств в обучение, воспитательную работу, организацию учебно-образовательного процесса, в управление образовательной организацией и т.д.

Все чаще во второй половине XX века и в трудах ученых-педагогов доказывалась важность управления совершенствованием систем

образования, все чаще у них встречаются такие понятия как управленческий процесс и его эффективность. Более того, педагоги-ученые рассматривают управленческий процесс только сообразно образовательному процессу. Они говорят о том, что это взаимодействие будет эффективным, если целенаправленно между ними осуществлять обмен информацией

Исследования ученых-педагогов. обозначают управленческий процесс применительно к системам образования как воздействие, основанное на научных принципах и методах и направленное на оптимальную организацию учебного процесса, обеспечивающее наиболее полное соответствие достигнутых результатов с поставленной целью [41]. Считается, что «суть проблемы заключается в согласовании между образовательными и управленческими моделями, без чего, в принципе невозможна гармония образовательных и организационных процессов» [47]. Управление образованием – целеустремленная деятельность всех субъектов образовательной деятельности, направленная на обеспечение становления, стабилизации, оптимального функционирования и обязательного развития [20]. Важнейший принцип системного анализа заключается в том, что построение системы начинается с определения конечной цели. Цель является системообразующим и стержневым элементом системного анализа [10].

В силу этого многие ученые применительно к системам образования используют многомерный метод, суть которого заключается в том, что исследование ведется с позиции применения комплекса подходов к анализу объекта в целом. Системообразующим принципом в структуре многомерного метода и выступает системный подход.

За основу для нашего исследования по определению условий эффективности управления мы берем определение образования В.С. Безруковой, которое характеризует его как специально

организованную систему внешних условий, создаваемых в обществе для развития человека [25]. А исследованием по управленческому процессу, поддерживающим нашу гипотезу о важности рассмотрения в нашем вопросе именно факт создания условий, мы считаем работу И.И. Калина. Опираясь на программно-целевой подход к управлению как фактор развития региональной системы образования, он указывает на важность координационной деятельности и создания оптимальных условий для развития образовательной системы [18].

Применительно к системам образования нецелесообразно говорить об эффективности управленческого процесса, если образовательный процесс в данной системе неэффективен. Таким образом, важно при постановке исследовательской цели по выявлению оптимальных условий эффективного управления системами образования одновременно рассматривать основные компоненты как управленческой эффективности, так и образовательной.

Положение о том, что управление образовательным процессом должно в своей сущности ориентироваться на воспитание личности (обучающегося, педагога, руководителя образовательного учреждения) на сегодняшний день в теории управления системами образования является основополагающим и нуждается не столько в доказательстве, сколько в уточнении того, в чем эта ориентация заключается. Морозов А.В., Пешкова Т.В., Сажина С.Д. считают, что осознание данных идей очень важно в ходе исследований, ибо в современный и предшествующий период вновь были попытки упразднить воспитание из образовательного процесса, а все, что имело прежде отношение к нему, объявили социализацией [43, 51, 57].

Социализация – самое широкое понятие в становлении личности, оно предполагает не столько сознательное усвоение готовых форм и способов

социальной жизни, сколько выработку (совместно со взрослыми и сверстниками) собственных ценностных ориентаций, своего стиля жизни.

Воспитание – представляет собой систему целенаправленных и преднамеренных воздействий на личность ребенка, процесс предъявления ему социально значимых ценностей и образцов поведения – он является одним из главных путей осуществления социализации.

Самовоспитание – в высшей степени осознанная и самостоятельная деятельность человека по совершенствованию своей личности, предопределяется ведущими личностными предпосылками, созревающими в процессе социализации и воспитания [25].

На наш взгляд, именно этот «воспитательный» компонент является гарантом успешности образовательного процесса.

В основе управления педагогическими системами Егорова Т.Ю. выделяет гностическую, проектировочную, конструктивную, организаторскую, коммуникативные функции [32]. Стержневой функцией является гностическая, назначение которой будет в получении информации обо всех компонентах функционирование педагогической системы. Проектировочная функция ориентирует нас на формулирование целей и задач, на преобразование разнообразных планов и программ. Значение конструктивной функции состоит в моделировании разнообразных ситуаций. Исполнительская деятельность управляющего реализуется в организационной функции. Назначение коммуникативной функции видится в построении необходимых взаимоотношений и связей между субъектами управления. Управление любыми педагогическими системами, их подсистемами определяется в рамках единой функциональной архитектоники.

На современном этапе закономерности, происходящие в социально-экономическом развитии общества, требуют специфических организационных действий, определенных управленческих решений не

только по проблемам образования, но и всех проблем, какие только могут возникнуть как у любого предприятия, функционирующего в рыночной экономике. Более того, этот признак является характеристикой программно-целевого подхода к управлению. А по мнению Д.И. Казанцев, С.А. Минюрова программно-целевой подход к управлению, в свою очередь, является становлением педагогического менеджмента, в котором как раз и происходит обновление методов создания условий эффективной целенаправленной управленческой деятельности путем взаимодействия социально-экономических и педагогических условий, что и порождает маркетинговое управление (порождение нового времени) [35].

Отечественный и мировой опыт функционирования систем образования наглядно подтверждает необходимость и важность экономического механизма в этой отрасли. Движущей силой способен быть рационально организованный хозяйственный механизм. По утверждению Е.В. Евмененко и А.А. Дробот работники образовательных учреждений удовлетворяют потребности членов общества в самобытных экономических благах, получивших название: образовательные услуги [31]. Они представляют собой систему знаний, умений и навыков, которые используются в целях удовлетворения разнообразных образовательных потребностей личности, общества. Образовательные услуги, в первую очередь, обеспечивают реализацию познавательных интересов обучающихся, создают условия для самоопределения и самореализации личности. Для управления системами образования в новых социально-экономических условиях важным является понятие «образовательной услуги».

Таким образом, рост образовательного и культурного уровня работающих в образовании выступает сегодня необходимой предпосылкой их лучшей адаптации к динамично меняющимся условиям труда, особенно в период структурной перестройки экономики образования.

Систематическое обновление экономики, педагогики и других наук требует соответствующих знаний, навыков и психологической готовности к принятию решений к действиям в нестандартных ситуациях [8, 28].

Нам необходимо раскрыть понятие «эффективность управления». Можно выделить несколько трактовок этой дефиниции. В.А. Бурляева, Н.В. Соловьева, К.А. Чебанов представляют эффективность управления как характеристику, отражающую соотношение между достигнутой и возможной продуктивностью и связывают с взаимодействием каждого вида деятельности в системе цикла с другими видами управленческой деятельности [18]. Басов В.Н. для эффективного управления считает необходимым наличие управляющего и управляемого объектов, диагностичных целей, возможности объективно отслеживать качество функционирования системы и действенного воздействия на нее для коррекции ошибок и промахов [14]. В рефлексивном управлении Таранина А.В. предлагает активно использовать собственный потенциал самоуправляемого развития для достижения образовательных целей, не забывая о коррекции цели управленческой деятельности, отслеживания поведения управляющих и их взаимодействие с управляемыми [61].

Шарипов Ф.В. дифференцирует следующие подходы к определению понятия эффективности в образовании:

– программно-целевой подход, в основе которого лежит оценка эффективности с точки зрения реализации цели,

– результативный, представители которого считают, что оценка эффективности основывается на определении степени реальных изменений, достижении конкретных результатов деятельности за определенный период,

– затратный подход – определение эффективности с точки зрения возможных и реальных затрат (финансовых, материальных, трудовых ресурсов) на достижение того или иного результата [65].

Однако в настоящее время наблюдается тенденция к объединению этих подходов к оценке эффективности и поиску ее комплексных показателей. Рассматривая процесс управления самоуправляемых систем С.В. Панина, А.И. Голиков подчеркивают, что все функции равнозначно важны и влияют на результативность управления [48].

Для дальнейших наших действий мы берем за основу обобщающее (на наш взгляд) определение Мотуренко Н.В. эффективности управления. Оно определяется как комплексная характеристика реальных результатов деятельности образовательной организации с учетом степени соответствия этих результатов главным целям образования, концепциям и задачам развития образовательной организации, а также с учетом ресурсов образовательной организации и времени достижения этих результатов [44]. Такое интегративное понятие эффективности полностью соответствует системному подходу к данному понятию. Но, с другой стороны, системный подход требует декомпозиции понятия эффективности в широком смысле на узкосмысловые понятия.

Выделенные в теоретическом анализе первоначально эффективные условия управления образовательной организацией были взяты нами за основу исследуемого нами комплекса. В эту основу вошли такие условия управленческого и педагогического процесса как:

1) организационная структура, которая обеспечивает создание условий для выживания и развития образовательной организации за счет более рационального использования ресурсов, снижение затрат и более гибкого приспособления внутренней среды к требованиям внешней среды.

2) механизм управления через:

- управленческое содействие по обеспечению управляемости педагогическим процессом,
- реализацию научно-педагогического эксперимента,
- прогнозирование конъюнктуры рынка образовательных услуг,

– направление всех функций на достижение цели развития образовательной организации и эффективность; функция «контрольно-аналитическая деятельность», обеспечивает реализацию базовых функций образовательного процесса на основе единой информационной базы данных,

– переход от административно-хозяйственных к преимущественно экономическим методам управления.

3) интегрирование базисной и дополнительных образовательных программ через преемственность этих программ,

4) построение предметно-развивающей среды, соответствующей целям и задачам педагогического процесса образовательной организации. Обогащение материально-технической базы оборудованием и техническими средствами, обеспечивающими живой всесторонний познавательный процесс и возможность самореализации личности ребенка,

5) рост образовательного и творческого потенциала педагогов,

6) использование информационных технологий в педагогическом процессе,

7) эффективное управление конфликтами,

8) гармоничное развитие здорового ребенка, важен психологический микроклимат – «культивирование» удачи обучающегося,

9) учет влияния факторов внешней и внутренней среды образования,

10) инновационные процессы, обеспечивающие доходы образовательной организации,

11) предпринимательская активность через развитие сети платных образовательных услуг,

12) экономический порядок образовательной организации с позиций экономической эффективности и учета социальных факторов [25].

Вышеуказанные условия после методического переосмысления были оптимизированы нами до следующей практической и теоретической интерпретации:

Во-первых, мы определяем структуру модели организационно-педагогических условий эффективного управления образовательной организации по следующим направлениям работы:

– первая миссия муниципальной образовательной организации – это бюджетная деятельность, другими словами – основное образование детей и его сопровождение (питание, медицина, другие социальные услуги).

– вторая миссия основана на первой и предполагает внебюджетную деятельность, т.е. все, что связано с дополнительным образованием детей и другими платными услугами

Во-вторых, организационные условия эффективного управления оптимизируются через реализацию концепции управления с использованием инструментов педагогического и стратегического менеджмента. Благодаря чему достигаются следующие мероприятия – результаты, которые в нашем исследовании и будут являться показателями управленческой эффективности:

1) совершенствование функции «организация» через построение новых организационных структур,

2) совершенствование функций «аналитическая деятельность и планирование» через:

– обогащение методов управленческого труда экономическими и гностическими,

– тщательный поблочный подход к контрольно-аналитической деятельности и обучение самоанализу всех участников,

– максимальное использование информационных технологий (в т.ч. статистических, кадровых, диагностических и образовательных программ),

– учет влияния внешней среды, ее политических и экономических условий.

3) интеграция образовательных результатов в экономические, социальные и т.п. [9]

Педагогические условия эффективного управления оптимизируются через реализацию концепции воспитательно-образовательной деятельности, включающую в себя поддержание целостности образовательного процесса в виде следующих мероприятий – результатов, которые в нашем исследовании и будут являться показателями педагогической эффективности:

- здоровьесбережение в рамках внутренней свободы,
- преемственность образовательных программ по возрастам,
- интеграцию базисной и парциальных образовательных программ,
- природосообразность (построение гомогенных групп и т.п.),
- целесообразность окружающей среды,
- его управляемость,
- его инновационность, активность и инициативность педагогов, интеграцию педагогики в сферу экономики и другие сферы [18].

Таким образом, анализ управленческой литературы в различных теориях позволил нам сформулировать рабочее определение эффективности управления как комплексное, системное понятие, включающее совокупность взаимосвязанных компонентов, отражающий общий результат управленческого воздействия на жизнедеятельность общности, которое оценивается через коэффициент соответствия достигнутых результатов целям, поставленным обществом и соотношению использованных ресурсов к полученным результатам.

1.2. Характеристика основных профессиональных компетенций руководителя современной образовательной организации

В условиях интенсивных социальных перемен потребность в высококвалифицированных руководителях, обладающих соответствующими современным требованиям профессиональными навыками, все более возрастает. Сегодня важнейшими для руководителей являются «рыночные» качества личности, такие как гибкое креативное мышление, инициативность, предприимчивость, нацеленность на результат, умение взять ответственность на себя и высокая стрессоустойчивость. При этом увеличивается значимость навыков самоорганизации и организации работы подчиненных, навыков межличностного общения (умения устанавливать контакты и разрешать межличностные конфликты, налаживать взаимодействие с вышестоящим начальством), навыков планирования своей деятельности и деятельности других, умения мотивировать персонал, формировать команды и управлять ими. Таким образом, можно констатировать, что социальные перемены диктуют требования к расширению определенного вида профессиональных умений руководителя, которые можно объединить категорией социально-психологическая компетентность [1].

Чтобы руководитель мог эффективно управлять, ему требуется определенный набор профессиональных компетенций. Во многом руководители либо недооценивают роль компетентной работы с подчиненными, либо делают это традиционно, опираясь главным образом на жизненный опыт и здравый смысл. Вместе с тем практически, 100% проблем, с которыми сталкивается любая организация, возникает из-за ошибок, допускаемых при отборе, подготовке, мотивации сотрудников и руководстве ими. Неоптимальные решения, которые могут приниматься любым сотрудником, особенно руководителями коллективов, в конечном счете становятся причиной неудачных результатов деятельности

организаций. Однако персонал является тем основным ресурсом, грамотное управление которым позволяет достичь успеха и решить большинство проблем, стоящих перед коллективом [60].

Для эффективного выполнения трудовых обязанностей современному руководителю необходимо обладать рядом навыков и умений, которые можно охарактеризовать как профессиональные компетенции руководителя. Так, в научной литературе выделяется две основные группы компетенций, необходимых современному руководителю любого звена:

– базовые (личностные). Эта группа компетенций основывается на интеллектуальных, эмоциональных и волевых качествах управленца,

– профессиональные (специальные). Данная группа включает профильные знания, умения и навыки, а также опыт работы на аналогичных должностях [5].

Профессиональные (специальные) компетенции современного руководителя – это знания, технические навыки, умения, а также мотивы, позволяющие руководителю эффективно выполнять свою работу. К таковым относятся:

– лидерские качества. Способность к управлению людьми, поддержанию собственного авторитета, умение объединять и вести за собой других людей,

– убедительность. Умение донести до подчиненных свои указания и идеи, отстаивать свою точку зрения,

– коммуникативные способности. Умение находить общий язык с подчиненными, партнерами и клиентами, независимо от их убеждений и точки зрения,

– стратегическое мышление. Под стратегическим мышлением следует понимать способность руководителя к долгосрочному планированию деятельности компании,

- деловая хватка. Умение использовать имеющиеся ресурсы для достижения высоких результатов,
- организованность. Умение правильно расставлять приоритеты, планировать рабочие нагрузки и т.д.,
- инициативность. Постоянный поиск новых идей для расширения бизнеса или улучшения условий труда, использование новаторских методов работы и т.д.,
- способность к самооценке и самокритике. Руководитель должен знать свои сильные и слабые стороны, осознавать к каким последствиям могут приводить его управленческие решения, умение признавать свою неправоту и т.д.,
- адаптивность. Умение эффективно управлять персоналом в условиях изменяющейся бизнес среды,
- открытость. Руководитель должен быть открыт для каждого из своих подчиненных, их идей и инициатив,
- нацеленность на результат. Способность к постановке и достижению определенных целей и задач, управление процессом достижения результатов,
- умение делегировать полномочия. Руководитель должен уметь правильно распределять полномочия и обязанности для повышения эффективности управления компанией,
- энергичность. Под энергичностью следует понимать обладание умственными и физическими силами, которые необходимы для эффективного управления персоналом,
- эмоциональный интеллект. В это понятие входит способность контролировать собственные чувства и эмоции, а также умение распознавать и использовать чувства и эмоции других людей,

– управление конфликтами. Руководитель должен уметь предотвращать возникновение конфликтных ситуаций и быть способным к урегулированию уже возникших конфликтов,

– устойчивость к стрессам. Умение сохранять хладнокровие при возникновении непредвиденных, стрессовых ситуаций,

– стремление к саморазвитию. Эффективный руководитель должен все время заниматься самообразованием и личностным развитием,

– способность к мобилизации. Умение вовлечь подчиненных в работу, способность к работе в авральном режиме [31].

Включение в профессиональную компетентность, наряду с технологическими, личностных компонентов, позволяет определять компетентность как базовое качество личности, обеспечивающее ресурс устойчивости в изменяющихся профессиональных ситуациях и способствующее наилучшему исполнению профессиональных обязанностей.

На основании литературных источников, было выделено ряд ключевых элементов компетентностной модели, как совпадающих с уже известными (знания, умения, навыки), так и нет. Хороший специалист всегда эту структуру может описать («сначала я делаю это, потом это, если так – я делаю так, если так – то так» и т.д.). Причем технология этого процесса должна быть достаточно сложной и индивидуализированной. И чем выше сложность деятельности управленца, тем выше должна быть его квалификация и тем более неопределенными являются требования этой деятельности, тем более сложный, более вариативный процесс обучения требуется. Состав и содержание элементов компетенции управленцев представлены в таблице 1 [57].

Шесть первых элементов, так или иначе, фигурировали и раньше. А вот два последних являются принципиально новыми. Это самостоятельная тренировка и внедрение в практику новых форм деятельности.

Содержательная составляющая профессиональной компетентности руководителя предполагает его адекватную ориентацию в целях и задачах, их приоритетности и соподчиненности как в управленческой, так и в предметной области деятельности. В экстремальных условиях руководитель должен чутко реагировать на любое, даже незначительное, изменение в обстановке, поведении личного состава. С учетом этих изменений руководитель обязан корректировать цели, задачи профессиональной деятельности, формы, способы их достижения и исполнения. Он должен своевременно вносить коррективы в свою управленческую деятельность, в условия взаимодействия с подчиненными, в формы своего реагирования (от делегирования подчиненным своих полномочий до лишения их полномочий, самостоятельности принятия решений, свободы и т.д. [18])

Таблица 1 – Состав и содержание основных элементов компетенции современных руководителей

Наименование элемента	Описание элементов
Технология деятельности	Набор таких операций или процедур, которые определяют действия по выполнению какой-либо деятельности. Ключевые вопросы: «Из каких операций состоит деятельность?», «Какие задачи каждой операции?», «Что необходимо делать?»
Теоретические знания	Систематизированная информация о выполняемой деятельности, а также об условиях этой деятельности, ее объектах и субъектах. Ключевой вопрос: «Как это построено?»
Психологические установки	Понимание смысла осуществляемой деятельности, позитивное отношение к ней, уверенность в своих силах. «Мое отношение этой деятельности?», «Что она дает?», «Какие будут результаты?»
Умения и навыки	Набор «инструментов», позволяющих эффективно реализовать технологию эффективной деятельности. «Что нужно уметь делать для реализации данной технологии деятельности»
Личностные и профессиональные качества	Обеспечение качеств и возможность реализации всех выполняемых действий. «Каким мне нужно быть, чтобы успешно применять все необходимые мне умения?»
Профессиональный опыт	Обеспечение стабильности и экономичности реализации технологии деятельности, особенно в сложных условиях (на фоне усталости, при наличии помех, после долгих перерывов и т.д.)

Наименование элемента	Описание элементов
Методика проведения	Обеспечение состава и содержания методологического и технологического оснащения и его использования. «Что делать для развития всех основных компонентов своей компетенции (знаний, умений, установок и т.д.)?»
Методика внедрения	Формирование и предоставление средств обеспечения решения профессиональных задач. «Что и как мне делать для внедрения новых форм в свою деятельность без ошибок и потери качества?»

Важным является то, как прописаны компетенции, какие знания, навыки, способности являются актуальными. Четкость и правильность в формулировании необходимых компетенций может существенно увеличить шансы получить идеального и руководителя, и исполнителя. При написании компетенций современного руководителя, на наш взгляд, должно учитываться следующее:

- определять компетенции просто и ясно. Любой работник, прочитавший компетенцию, должен иметь возможность легко определить, что она означает. Компетенция должна заключать в себе только одну, легко идентифицируемую характеристику. Например, устная коммуникация отличается от письменной; это означает, что обе характеристики не должны быть включены в одну компетенцию,

- избегать компетенции со специфическими характеристиками. Например, «знать основы возникновения, профилактики и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе, владеть навыками диагностики и управления конфликтами и стрессами в организации и уметь применять их на практике» [27].

Для четкого определения наличия поведенческой компетенции целесообразно включать глаголы действия (например, «знает», «владеет», «организует» и т.п.) в определениях компетенций. После того, как закончено описание компетенции, необходимо убедиться, что сформулированная компетенция (и ее определение) имеет смысл, путем

сравнения с профилем профессиональной компетенции соответствующей должности.

Предлагаем формулировать, например, уровни ключевых компетенций современного руководителя. Общее требование – понимает и поддерживает современную местную, национальную и международную политику и тенденции, которые влияют на организацию и формы взаимодействия сторон-участников; знает о влиянии рисков и внешних вызовов.

Высокий уровень: применяет компетенцию в исключительно трудной (кризисной) ситуации; играет роль ключевого ресурса; изучает и использует передовой опыт; разрабатывает программы действий, принимая во внимание многочисленные, различные мнения и потребности сторон-участников.

Продвинутый уровень: применяет компетенцию в сложной (кризисной) ситуации; как правило, не требует или почти не требует руководства своими действиями; предоставляет консультации по вопросам политики компании должностным лицам в соответствии с местной, национальной и международной политикой; использует передовой опыт [14].

Промежуточный уровень: применяет компетенцию в трудных ситуациях; нуждается время от времени в руководстве; учитывает специфику в реализации программных направлений для предоставления государственных услуг на местном и национальном уровне; синтезирует сложную информацию, которую собирает из разнообразных источников и распространяет ее среди подчиненных.

Базовый уровень: применяет компетенцию в сложных ситуациях не критичного уровня; требует частых указаний со стороны руководства; собирает и обобщает информацию для прогнозирования относительно

реализации политики компании; осведомлен в основных стратегиях компании, отвечает за корреспонденцию, отчеты и документы.

Уровень осведомленности: применяет компетенцию в простейших ситуациях; нуждается в тесном и обширном руководстве; актуален для участия в ключевых взаимодействиях; осведомлен о работе большинства структурных подразделений [34].

Знания относятся к поверхностным или техническим компетенциям, которые могут быть легко приобретены в процессе обучения. Совокупность умений и знаний детерминируется в виде выполнения конкретных умственных действий (сбор информации, аналитическая деятельность при принятии управленческого решения и т.п.), а также волевых и душевных качеств, которые проявляются в четкой организации труда, продуктивном использовании рабочего времени, стрессоустойчивости. Субъект управления должен быть способен исследовать, анализировать и влиять на управленческий процесс, как проявление соответствия знаний, опыта, возможностей в управленческой сфере, обеспечивая непрерывность и целостность ее функционирования [40].

Основываясь на теоретическом анализе понимания профессиональной компетентности, можно предположить, что профессиональная компетентность является интегральной характеристикой деятельности субъекта, проявляющейся на двух уровнях активности: технологической и надпрофессиональной. Психологическое содержание профессиональной компетентности на технологическом уровне определяется целями, задачами, опытом, полномочиями и результатами деятельности, которое представлено в концептуальной модели деятельности как основное внутреннее средство (компонент психологической структуры) деятельности, создаваемое в процессе обучения и тренировки. В концептуальную модель включены знания,

полученные при специальном обучении, сведения, накопленные в процессе трудовой деятельности, а также широкое представление о задачах, мотивах деятельности, знание последствий правильных и неправильных решений, готовность к нестандартным решениям. Особое значение в концептуальной модели придается жизненному опыту субъекта труда. К надпрофессиональному уровню профессиональной компетентности могут быть отнесены интересы, ценности, нравственно-этические представления человека, его мировоззрение и ожидания, как базовые свойства Я-концепции [51].

Теоретический анализ позволяет прийти к заключению, что триггером развития профессиональной компетентности как целостного образования выступает мотивационно-ценностное отношение личности, а полнота ее реализации определяется наличием теоретических и практических знаний, умениями и опытом субъекта труда.

Проведенный анализ демонстрирует значимость не столько знаниевой, сколько конструктивной составляющей профессиональной компетентности руководителя. Недаром в современном социуме ключевыми оказываются бизнес-качества личности, среди которых наиболее востребованными являются творческое (креативное) мышление, мобильность в принятии решений, стратегическое прогнозирование и нацеленность на конечный результат, инициативность и при этом высочайшая стрессоустойчивость. Очевидно, что приоритетными в подобных условиях становятся навыки эффективной самоорганизации и организации деятельности коллектива с использованием различных способов мотивации; психологические навыки межличностного общения, нацеленные на разрешение и предупреждение возможных конфликтов, сохранение корпоративного единства и культуры; навыки аналитико-прогностического характера, предполагающие вдумчивую работу по продумыванию шагов от поэтапного планирования к всеобъемлющей

рефлексии. Соответственно, модернизационные изменения в социально-экономическом пространстве страны расширяют рамку требований к системе базовых профессиональных умений современного руководителя. К традиционным структурным составляющим: интеллектуальной компетентности, инструментальной компетентности – добавляется комплекс социально-психологических навыков, формирующих индивидуально-личностную компетентность современного руководителя.

Таким образом, профессионально компетентный руководитель обладает определенным набором навыков, знаний, умений и мотивов, что позволяет ему выполнять свою работу на высшем уровне. Оценка и развитие профессиональных компетенций руководителя – это гарант эффективной работы и трудовой активности сотрудников. Грамотное управление персоналом, который является основным ресурсом любой компании, позволяет достичь успеха и решить большинство проблем, стоящих не только перед коллективом, но и перед организацией в целом.

1.3. Особенности управленческой подготовки руководителя современной образовательной организации

Современная система российского образования характеризуется перманентным внедрением инновационных идей в образовательную практику. В условиях цифровизации и связанных с этим процессом глобальных преобразований, происходящих сегодня в обществе, одним из важнейших приоритетов для всей системы отечественного образования становится личность руководителя образовательной организации, идентифицирующая себя в аспектах компетентности, конкурентоспособности, эффективности при выборе образовательной стратегии.

Изменения, происходящие в системе российского образования, обусловленные, в первую очередь, непрерывным внедрением новых

проектов и технологий, предъявляют вполне определённые требования к современному руководителю образовательной организации: к уровню его образования и профессиональной подготовки, стажу работы, перечню трудовых функций, выполняемых им, наличию у него конкретных знаний, умений и опыта их применения в практической управленческой деятельности.

Важнейшим ресурсом, обеспечивающим качество современного образования, является кадровый, определяющийся как уровнем профессиональной компетентности педагогического корпуса, в целом, так и уровнем профессиональной готовности и способности непосредственного руководителя к управлению образовательной организацией, проявляющемся в его управленческой компетентности, в частности [6].

Современный руководитель в системе образования – это наиболее ценный человеческий ресурс и капитал, так как именно от качества его труда как управленца-профессионала, наличия креативного подхода к управленческой деятельности [6] в первую очередь зависит повышение эффективности функционирования возглавляемой им образовательной организации.

В последнее время на фоне происходящих социальных и экономических изменений мировое образовательное сообщество всё чаще ставит вопрос о профессиональной подготовке руководителей образовательных организаций, в связи с чем поднимаются проблемы, требующие вполне конкретных и адекватных решений, определяющих, в своей совокупности, стратегию развития всей системы образования в направлении, определённом на государственном уровне и нормативно закреплённом в специальных правовых актах.

В соответствии со ст. 51 Федерального закона от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 11.06.2022) «Об образовании в Российской Федерации»

руководитель образовательной организации должен «иметь высшее образование и соответствовать квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, и (или) профессиональным стандартам» [1].

С целью разработки проектов различных профессиональных стандартов приказом Минтруда России от 12.04.2013 г. № 148н были утверждены уровни квалификации. В указанном документе, в частности, обозначено, что навыки управления и стратегического планирования соответствуют требованиям, предъявляемым к работнику 7-го уровня квалификации, а т.к. управленческие знания и умения, в соответствии с действующими Федеральными государственными образовательными стандартами высшего образования, заложены только в программах специалитета и магистратуры, то и требования к уровню высшего образования в приведённом нами выше документе обозначены соответствующим образом: «работнику, претендующему на должность, соответствующую 7-му квалификационному уровню, необходимо обучиться по программам специалитета или магистратуры» [2].

Таким образом, т.к. деятельность современного руководителя образовательной организации сопряжена не только с обязательными навыками управления, но и умениями планирования (в т.ч. и стратегического) и соответствует 7-му уровню квалификации, то уровень высшего образования «бакалавриат» является недостаточным и может рассматриваться, в соответствии с приказом Минтруда России от 12.04.2013 г. № 148н [2], как соответствующий, только для работников, претендующих на должности не выше 6-го уровня квалификации [3]. Приказом Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 г. № 761н (в ред. от 31.05.2011 г.) «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников

образования» определены квалификационные требования к работникам, претендующим на должность руководителя образовательной организации, которым необходимо иметь «высшее профессиональное образование по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом» и стаж работы на педагогических или руководящих должностях не менее 5 лет или высшее профессиональное образование и дополнительное профессиональное образование в области государственного и муниципального управления, менеджмента и экономики и стаж работы на педагогических или руководящих должностях не менее 5 лет».

Таким образом, современный руководитель образовательной организации должен быть не просто опытным педагогом, но и быть грамотным управленцем, обладающим способностью решать профессиональные задачи, используя опыт передовых отечественных и зарубежных образовательных организаций.

В современных условиях, когда образовательные организации, руководствуясь требованиями ст. 29 Федерального закона от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Постановления Правительства РФ от 10.07.2013 г. № 582 «Об утверждении правил размещения на официальном сайте образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и обновления информации об образовательной организации», становятся более открытыми и гибкими, изменяются также формы и методы их работы [12].

С одной стороны, необходима система подготовки, в полной мере способствующая реализации творческого потенциала личности будущего руководителя [12]. С другой – постоянно возрастающая сложность процессов управления требует, чтобы управленческие функции в образовании осуществлялись подготовленными к этой деятельности специалистами, владеющими управленческой компетентностью [8].

Процесс подготовки профессионального руководителя образовательной организации весьма сложен и трудоёмок, особенно сегодня, когда спектр компетенций, которыми должен овладеть эффективный управленец, стал настолько разнообразен и многогранен. В нашей стране ощущается недостаток как в учебных заведениях, ориентированных на дополнительное профессиональное образование, так и в предлагаемых ими специальных учебных программах, нацеленных на качественную подготовку и переподготовку современных управленцев XXI века.

«Краеугольными камнями» системы подготовки современного управленца в образовании являются:

- совокупность профессионально важных качеств, необходимых для реализации управленческих функций,

- специально организованная система обучения руководителей образовательных организаций необходимому комплексу знаний, обеспечивающих успешное выполнение ими своей профессиональной деятельности [43].

Вместе с тем результаты некоторых исследований дают основания сделать вывод о том, что назначаемые сегодня руководители образовательных организаций не всегда имеют навыки управленческой деятельности в сфере образования. Опыт руководства организацией не из сферы образования не вполне соответствует тому опыту, который приобретает потенциальный руководитель образовательной организации, работая на управленческих должностях, непосредственно, в сфере образования.

Процесс управления образовательной организацией всегда сопряжён с проблемами различного характера. В зависимости от того, насколько компетентен руководитель образовательной организации, какими управленческими компетенциями и насколько профессионально он

владеет, зависит эффективность решения конкретных управленческих задач, стоящих перед ним.

В то же время наличие опыта управленческой деятельности без соответствующего уровня образования, также не в полной мере обеспечивает полноценное и качественное решение тех задач, которые ставятся сегодня перед руководителем образовательной организации.

Основой подготовки современного руководителя образовательной организации должна стать концепция «life-long learning». Для успешной реализации обозначенного нами подхода на сегодняшний день разработано достаточно большое количество специальных образовательных программ, обеспечивающих гибкую и последовательную модель обучения и развития руководителей образовательных организаций [52].

По мнению Кидиной Л.М., модель обучения и развития руководителей образовательных организаций состоит из следующих «последовательных этапов»:

– лидеры на стадии становления – это педагоги, которые начинают выполнять функции управления и руководства, а именно, заведующие отделами (отделениями) и методисты,

– признанные лидеры – опытные педагоги, которые не имеют намерения становиться руководителем образовательной организации: помощники и заместители руководителей,

– вступающие в руководство образовательной организацией – это те, кто готовится стать руководителем, а также недавно занявшие пост руководителя,

– продвинутые руководители образовательной организации – опытные руководители, желающие повысить свою квалификацию, освежить свои знания и усовершенствовать свои умения и навыки,

– руководители-консультанты – опытные руководители образовательных организаций и другие представители руководства,

которые готовы развивать дальше свои навыки преподавателя, наставника (ментора) и инструктора» [37].

Современному руководителю образовательной организации недостаточно быть технологически грамотным и уметь передавать накопленные знания своим подчинённым. Современный руководитель образовательной организации должен быть способен помочь сотрудникам руководимого им педагогического коллектива использовать цифровые технологии для успешного сотрудничества, решения возникших задач, осваивания новых знаний, умений и навыков, поскольку он ориентирован на развитие личности, способной самостоятельно владеть, применять, анализировать, синтезировать информацию, быть полноценным работником и гражданином [1, 8, 15].

Профессиональная подготовка руководителя строится с учётом уже имеющегося у него личного опыта предыдущей работы в качестве исполнителя, руководителя низового звена и т.д., являющегося важным условием его успешной и эффективной работы в условиях цифровизации. Вместе с тем необходимо учитывать тот факт, что само по себе эффективное управление не может быть обеспечено в современных условиях даже самыми качественными знаниями, полученными в самом престижном учебном заведении, если у руководителя отсутствует необходимая для успешной реализации управленческой деятельности психологическая структура личности, включающая в себя набор определённых личностных свойств и способностей.

По мнению многих исследователей, организация системы обучения современного руководителя образовательной организации должна строиться на принципе системности. Приобретённые управленцем компетенции, выраженные в его знаниях, умениях и навыках, а также индивидуальном опыте, трансформируются и определённым образом

встраиваются в психологическую систему профессиональной деятельности [10].

Для кардинального изменения сложившейся ситуации руководителю образовательной организации необходимо быть более адаптивным к постоянным и быстрым изменениям в обществе и выступать в роли «эксперта», а не просто осуществлять свои управленческие функции: стать «двигателем прогресса», смотреть «вперед» и формировать как у своих коллег, так и у обучающихся те качества, которые будут востребованы уже в самом ближайшем будущем.

Руководитель должен уметь отличать факты от мнений, реальное от кажущегося, действительное от желаемого, в том числе последовательно, не отвлекаясь от поставленной цели, критически и адекватно осмысливать коммерческие, управленческие и психолого-педагогические ситуации. Умение руководителя мобильно переносить накопленный опыт на новые области знания с учётом их особенностей, места, времени, условий создаёт огромный потенциал для развития современного учебного заведения, как инновационной образовательной организации XXI века.

В какой-то степени руководитель, как грамотный и эффективный управленец системы образования, вне всякого сомнения, выступает в качестве лидера педагогического коллектива образовательной организации и сам должен быть «носителем» тех изменений, которые желает видеть у других [7, 14].

Считаем необходимым подчеркнуть, что выполнение социального заказа общества, повышение сознательной организационно-управленческой активности педагогического коллектива, а также создание условий для всестороннего развития личности выпускника образовательной организации не может быть обеспечено, если не будут обоснованы и стандартизированы процессы подготовки, отбора и назначения руководителей образовательных организаций, их аттестации, а

также выдвижения в кадровый резерв потенциальных кандидатов в руководители, призванные обеспечить на практике эффективность управленческой деятельности.

В решении задачи профессиональной подготовки руководителя образовательной организации важная роль принадлежит дополнительному профессиональному образованию. Для результативной управленческой деятельности в современных условиях огромное значение имеет наличие у руководителя образовательной организации вполне определённых управленческих компетенций, составляющих в своей совокупности компетентность руководителя, повышать и развивать которую современные управленцы имеют возможность, в том числе, в системе дополнительного профессионального образования.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1

Анализ управленческой литературы в различных теориях позволил нам сформулировать рабочее определение эффективности управления как комплексное, системное понятие, включающее совокупность взаимосвязанных компонентов, отражающий общий результат управленческого воздействия на жизнедеятельность общности, которое оценивается через коэффициент соответствия достигнутых результатов целям, поставленным обществом и соотношению использованных ресурсов к полученным результатам.

Реформа сферы образования в Российской Федерации сформировала новые требования к условиям деятельности образовательной организации, подразумевающие оперативные и эффективные управленческие действия, направленные, в конечном счете, на повышение качества образования.

В настоящее время возникает необходимость пересмотра сложившейся системы профессиональной подготовки: развитие креативности как основной профессиональной компетенции становится

главной целью на протяжении всего периода профессиональной подготовки руководителя образовательной организации в условиях цифровой экономики. Сюда же можно отнести гибкое мышление, инициативность, предприимчивость, нацеленность на результат, умение взять ответственность на себя и высокая стрессоустойчивость. При этом увеличивается значимость навыков самоорганизации и организации работы подчиненных, навыков межличностного общения (умения устанавливать контакты и разрешать межличностные конфликты, налаживать взаимодействие с вышестоящим начальством), навыков планирования своей деятельности и деятельности других, умения мотивировать персонал, формировать команды и управлять ими. Таким образом, можно констатировать, что социальные перемены диктуют требования к расширению определенного вида профессиональных умений руководителя, которые можно объединить категорией социально-психологическая компетентность.

Самообразование не должно прекращаться на протяжении всей трудовой жизни управленца. Без постоянной и кропотливой актуализации вчерашние знания быстро теряют потенциал своего влияния на успешность профессиональной деятельности, поэтому так важно постоянно совершенствоваться и обогащаться продуктивным опытом и инновационно-творческим компонентом. Весомую и значимую роль в решении этой задачи призвана сыграть современная система дополнительного профессионального образования с опорой на цифровые образовательные ресурсы, средства и технологии.

Профессионально компетентный руководитель обладает определенным набором навыков, знаний, умений и мотивов, что позволяет ему выполнять свою работу на высшем уровне. Оценка и развитие профессиональных компетенций руководителя – это гарант эффективной работы и трудовой активности сотрудников. Грамотное управление

персоналом, который является основным ресурсом любой компании, позволяет достичь успеха и решить большинство проблем, стоящих не только перед коллективом, но и перед организацией в целом.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКИ РУКОВОДИТЕЛЯ СОВРЕМЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Результаты экспериментальной работы по оценке уровня управленческой подготовки руководителя современной образовательной организации

Эмпирическая часть исследования проходила в два этапа. На первом этапе в нем приняло участие 12 преподавателей Челябинского института переподготовки и повышения квалификации работников образования и 38 руководителей дошкольных образовательных учреждений Челябинской области. Главной его целью стал анализ трудностей и ограничений в управленческой подготовке руководителей ДОО. Анализ полученной информации свидетельствует о том, что 27% руководителей дошкольных образовательных организаций демонстрируют уровень ограниченной сформированности компетентности, и только 12% уровень успешного владения профессией (профессионализм), что не отвечает в должной мере требуемому уровню занимаемой должности. В первую очередь специалисты системы дошкольного образования и преподаватели отмечают, что руководители дошкольных образовательных организаций недостаточно самостоятельны, не владеют необходимым количеством знаний, в основном это владение методиками, общими знаниями детской психологии и педагогики. Наблюдается нехватка знаний по менеджменту, маркетингу, мониторингу, экономике и праву, что в основном и составляет основу багажа знаний современного руководителя. Не на должном уровне находятся сформированные профессионально значимые умения, навыки, качества личности, общей и профессиональной культуры. Кроме того, анализ организации образовательного процесса в Челябинском институте

переподготовки и повышения квалификации работников образования позволяет сделать вывод, что главными недостатками этого процесса являются: позиция педагога как транслятора знаний и позиция слушателя как объекта педагогического процесса, выражающаяся в ориентировке слушателей на воспроизведение готовых знаний; низкий уровень сформированности способов решения профессиональных задач, пассивность и подражательность действий; низкий уровень проявления самостоятельности, рефлексии собственного опыта и творческого отношения к делу.

Итоги анкетирования позволяют выявить не только исходный уровень управленческих знаний и умений руководителей образовательных учреждений, но также их потребности и запросы в повышении квалификации

В ходе анкетирования было опрошено всего 38 руководителей образовательных учреждений Челябинской области. Было предложено несколько типов анкет, последовательно уточняющих их затруднения в деятельности на современном этапе и потребности в совершенствовании профессиональных знаний и умений руководителей. При помощи первой анкеты предполагалось выяснить те факторы, которые радикально изменили (усложнили) деятельность руководителя в последнее время.

Было предложено несколько типов анкет, последовательно уточняющих их затруднения в деятельности на современном этапе и потребности в совершенствовании профессиональных знаний и умений руководителей (**Приложение А**). При помощи анкеты предполагалось выяснить те факторы, которые радикально изменили (усложнили) деятельность руководителя в последнее время. Факторы были перечислены в предлагаемой анкете, которые необходимо было либо подчеркнуть, либо дополнить.

Таблица 2 – Результаты анкетирования

Направления деятельности	Процент к числу опрошенных
Ориентировка в государственной и региональной политике в системе образования	75
Изменения нормативно – правовой базы образовательной организации	92,8
Изменения трудового законодательства	80,6
Делопроизводство	95
Организация финансово – хозяйственной деятельности.	98,1
Подбор и расстановка кадров	92,8
Знание и применение педагогического менеджмента	95
Знания в области психологии управления	83,4
Система работы с семьей	64,7
Технология построения программы развития организации	64,7
Отбор и конструирование содержания образования в организации	39,4
Самоуправление, самоменеджмент	94,4

Полученные данные позволяют сделать главный вывод о том, руководители системы дошкольного образования отметили действие целого ряда факторов, радикально изменивших их деятельность в последнее время, показали необходимость новых знаний и умений, без которых невозможно выполнение управленческих функций. Это, прежде всего, целый комплекс культурологических знаний по проблемам и перспективам развития современной цивилизации, вопросам экономических и политических процессов в России, новой нормативно-правовой базы российского образования, теоретическим основам содержания образования, проблемам современной дидактики и педагогических технологий.

Результаты анализа потребности руководителей в совершенствовании профессиональных знаний представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Потребности руководителей образовательных организаций в совершенствовании профессиональных знаний

Достаточный объем знаний	Процент от числа опрошенных
Общекультурные знания	94,4
Педагогические технологии, новые теории обучения и воспитания, отбор содержания образования	63,8
Психологические (социальная педагогическая психология, психология общения, психология управления)	64,7
Общая теории управления (менеджмент)	80
Экономические знания	63,8
Юридические знания	61,9

Таблица 4 – Потребности руководителей дошкольных образовательных организаций в совершенствовании профессиональных умений

Достаточный объем умений	Процент от числа опрошенных
Профессионализм	89,7
Планирование, принятие решений	94,7
Организация и координация	95,9
Коммуникативная компетентность	96,3
Мотивирование	95,6
Контроль и оценка деятельности	95,9
Профессиональное развитие	87,2
Человеческие и общественные отношения	90,3

При анализе полученных данных особое расхождение в самооценке руководителей потребностей в совершенствовании профессиональных умений мы можем наблюдать по ряду признаков. Это свидетельствует о недостаточности умений организации и координации, коммуникативной компетентности и объективному анализу и оценки деятельности. Что подтверждает данные о недостаточности знаний в следующих образовательных областях общекультурные знания, знания психологии, менеджмента.

Особое значение уделялось изучению предпочтений респондентов по выбору форм повышения квалификации. Респондентам было предложено

высказать свои пожелания о формах и сроках проведения курсов повышения квалификации. Большинство респондентов (76%) отдало предпочтение предлагаемой в данном исследовании модели повышения квалификации: двухнедельные квалификационные курсы с отрывом от работы. Причем руководители предпочитают курсы, которые позволяют находиться в родном городе, но с большим интересом относятся к возможности познакомиться с опытом коллег за пределами города проживания в течение 1-2 дней. Устойчивым интересом пользуются очно-заочные курсы (18%). Такие курсы предпочитают руководители малокомплектных детских садов. Незначительный процент респондентов высказали интерес к возможности получения второго высшего образования (2%, экономического, юридического), возможности переподготовки по программе «Менеджмент в образовании» (4%).

Большое значение для респондентов имела атмосфера непринужденности и раскованности, отсутствия робости в изложении собственной точки зрения, т.к. все (в том числе и преподаватель) поставлены в равные условия поиска истины. Руководители дошкольных образовательных организаций, проходившие ранее курсы повышения квалификации, отмечают хорошее самочувствие и приподнятое настроение («ощущение праздника», «оптимизм», «уверенность в себе»), предоставленную возможность раскрыть свой творческий потенциал в кругу коллег.

Как очень важную положительную сторону повышения квалификации респондентов назвали возможность работать более интенсивно в течение некоторого промежутка времени, подчеркнули целесообразность организации занятий утром (в технологии деятельности) и во второй половине дня (спецкурсы, консультации, работа в группах, подготовка проектов). Наиболее значимой называют руководители возможность выбора для себя индивидуальной образовательной

траектории (в рамках изучения спецкурсов). Таким образом, опытно-экспериментальная проверка опыта повышения квалификации руководителей ДОО подтверждает эффективность ее использования как с точки зрения функций и принципов самой системы повышения квалификации, так и с целью развития их профессиональной компетентности.

На втором этапе констатирующего этапа эксперимента основной задачей являлось получение эмпирического описания объекта исследования развитие отдельных компонентов профессиональной компетентности (способности руководителя, качества личности руководителя, готовность к управленческой деятельности), выраженности мотивов познавательной и профессиональной деятельности и установление исходных уровней компетентности респондентов как основы овладения учебным курсом.

С этой целью респондентам было предложено проранжировать наиболее значимые на их взгляд критерии компетентности, от более значимых к менее значимым, дополнить своими критериями. Затем, было себя по пятибалльной системе по всем намеченным критериям. На основе проведенной самодиагностики проводились индивидуальные собеседования, предлагались пути саморазвития и самосовершенствования руководителей дошкольных образовательных организаций.

Нами разработана и опробована многофакторная оценка руководителя. Свои коррективы в ее разработку и апробацию внесли руководители ДОО, руководители управления образования, преподаватели Челябинского института переподготовки и повышения квалификации работников образования. Для определения сформированности способностей руководителя: общей способности к управленческой деятельности (способность к интегрированию, объединению в единство всех специфических способностей личности, конструирование идеальных

моделей, преобразование и развитие идеальных моделей) и развитию частных способностей (решать проблемы, мыслить масштабно и перспективно, обеспечивать самоорганизацию управленческой системы, способность к мотивации, прояснять личные цели, позиционировать интересы организации во внешнюю среду), качеств личности руководителя: личностные качества (социальная активность, чувство долга, ответственность, дисциплинированность, трудолюбие, работоспособность, физическая выносливость, инициативность, энергичность, настойчивость, решительность, самообладание, практичность и глубина ума, разносторонность интересов, высокая культура, наблюдательность, общительность, чувство юмора, творческое воображение), профессионально-педагогические (интерес к людям, любовь к детям, тактичность, эмпатия, толерантность, рефлексия), готовность к управленческой деятельности: опыт т.е. знания, умения, навыки (социокультурные, профессиональные), психофизиологическая готовность (физическая подготовленность, нейродинамическая обеспеченность действия, психологические условия готовности) нами был предложен трехфакторный опросник, который заполняли респонденты **(Приложение Б)**.

Руководителям было предложено выставить баллы по привычной пятибалльной системе, в которой баллы соответствовали: 5 – очень высокая степень сформированности качества (профессионализм), 4 – хорошая степень сформированности и проявления (упрочение), 3 – средней степени сформированности и проявления (становление), 2 – низкой степени проявления (адаптация), 1 – качество не сформировано. Таким образом, была получена оценка развития управленческих навыков руководителей дошкольных образовательных организаций (таблица 5).

Таблица 5 – Самооценка уровней развития управленческих навыков руководителей дошкольных образовательных организаций

		Уровни проявления				
		1	2	3	4	5
1.	Способности	6%	10%	27%	45%	12%
1.1	Общая способность к управленческой деятельности	9%	11%	24%	49%	7%
1.2	Развитие частных способностей	3%	9%	30%	41%	17%
2	Качества личности	1%	2,7%	6,3%	33%	57%
2.1	Личностные качества	2%	5%	11%	38%	44%
2.2	Профессионально-педагогические	–	0,3%	1,5%	28%	70%
3	Развитие готовности к управленческой деятельности	0%	2%	14%	35%	49%
3.1	Опыт	1%	3%	14,5%	35%	46%
3.1.2	Знания (социокультурные, профессиональные)	1%	3%	16%	46%	34%
3.1.3	Умения, навыки	–	2,8%	13,6%	25%	59%
3.2	Психофизиологическая готовность	1%	1,5%	13,4%	35%	50%

Уровни сформированности управленческих навыков по критериям отражены в таблице 6.

Таблица 6 – Самооценка уровней развития способностей руководителей дошкольных образовательных организаций

		Уровни проявления				
		1	2	3	4	5
1	Общая способность к управленческой деятельности	13%	13%	24%	43%	7%
1.1	способность к интегрированию ресурсов	–	6%	18%	64%	12%
1.2	объединению в единство всех специфических способностей личности,	4%	8%	36%	45%	7%
1.3	конструирование идеальных моделей	34%	21%	26%	19%	–
1.4	преобразование и развитие идеальных моделей	12%	16%	23%	42%	7%
2	Развитие частных способностей	6%	12%	25%	40%	17%
2.1	решать проблемы	–	21%	32%	38%	9%
2.2	мыслить масштабно и перспективно	–	6%	43%	39%	12%
2.3	обеспечивать самоорганизацию управленческой системы	4%	12%	24%	34%	6%
2.4	способность к мотивации	–	2%	42%	42%	14%
2.5	прояснять личные цели,	16%	13%	14%	34%	23%
2.6	позиционировать интересы организации во внешнюю среду	12%	14%	9%	35%	30%

На основе полученных данных были определены приоритетные направления совершенствования управленческой подготовки у респондентов в процессе повышения квалификации. В соответствии с этой программой была разработана технология обучения.

Таким образом, анализ полученной информации свидетельствует о том, что 27% руководителей дошкольных образовательных организаций демонстрируют уровень ограниченной сформированности компетентности, и только 12% – уровень успешного владения профессией (профессионализм), что не отвечает в должной мере требуемому уровню управленческой подготовки руководителя ДОО. В первую очередь руководители дошкольных образовательных организаций отмечают, что они недостаточно самостоятельны, не владеют необходимым количеством знаний, в основном это владение методиками, общими знаниями детской психологии и педагогики. Наблюдается нехватка знаний по менеджменту, маркетингу, мониторингу, экономике и праву, что в основном и составляет основу багажа знаний современного руководителя. Не на должном уровне находятся сформированные профессионально значимые умения, навыки, качества личности, общей и профессиональной культуры.

2.2. Обоснование условий совершенствования управленческой подготовки руководителя современной образовательной организации

Результаты анализа и разработка программы управленческой подготовки руководителей дошкольных образовательных организаций позволили сделать вывод о том, что развитию управленческих навыков способствует создание следующих условий:

– четкая целевая направленность в изучении учебного курса (совершенствование умений руководителей дошкольных образовательных

организаций ставить цели: личностные, развития, целеполагать деятельность коллектива педагогов, дифференцировать, конкретизировать и интегрировать цели; выделять доминирующие, основные и вспомогательные цели; практически переводить цель деятельности коллектива ДОО в адекватный ей результат),

– системное содержательное обеспечение учебного предмета при его изучении, предполагающее развитие умения осуществлять отбор и композицию содержания образования, дифференцировать и интегрировать его; выделять дидактические элементы содержания, их виды и признаки; соотносить содержание и его фрагменты с целями обучения; моделировать, интерпретировать и систематизировать учебное содержание,

– гибкое организационно-методическое обеспечение учебного процесса, обеспечивающее развитию умений у слушателей курсов повышения квалификации осуществлять отбор совокупности методов и приемов руководства деятельностью коллектива, адекватной целям, содержанию, возрастным и индивидуальным особенностям детей дошкольного возраста,

– конструктивная операционально-деятельностная направленность в изучении учебного курса, создающая условия для развития у руководителей дошкольных образовательных организаций проективных и конструктивных умений с учетом развития его творческих способностей, авторских замыслов, рефлексии, возможностей деятельностной структуры учебного процесса, диалогической структуры взаимодействия преподавателей и слушателей,

– мотивационно-ценностная ориентация в изучении учебной дисциплины, возникающая на основе развития устойчивого интереса и мотивации к разработке проекта развития организации, предоставления возможности реализации разработанных проектов на практике.

Опираясь на результаты опытно-экспериментальной работы, обоснуем значимость реализации в условиях курсов повышения квалификации каждого из названных условий, способствующих развитию у руководителей дошкольных образовательных организаций управленческих навыков.

Четкая целевая направленность в изучении курса, отвечающая задачам управленческой подготовки руководителя, задается преподавателем на этапе диагностики, самоанализа деятельности руководителем программы развития организации.

Это предполагает:

– широкую научную подготовку слушателей по ведущим темам, разделам, модулям программного материала, которая связана с созданием научной базы; изучение государственного образовательного стандарта, учебного плана, учебных программ, подбор и анализ психолого-педагогической и методической литературы, определение системы знаний, умений и навыков обучающихся, подлежащих усвоению,

– проектирование высокоэффективной учебно-профессиональной деятельности обучающихся и управленческой деятельности преподавателя. Данный этап связан с постановкой диагностических целей и их максимальном уточнении на последующих уровнях (модульном, уровне учебного занятия) в соответствии с требуемым содержанием; формулированием частных дидактических целей с ориентацией на достижение гарантированных результатов, на подготовку профессионалов с достаточно прочным базовым массивом специальных знаний и практических умений по направлениям наиболее актуальным их профессиональной деятельности.

Диагностично заданные цели обучения дают возможность преподавателю Челябинского института переподготовки и повышения квалификации работников образования определять и точно оценивать

качество подготовки слушателей. Для диагностической постановки любой цели требуется, чтобы она была точно описана, поддавалась измерению и существовала бы шкала ее оценки.

Прежде всего, устанавливается то, что должны получить обучающиеся в результате изучения конкретной темы, раздела, модуля программного материала: что должны знать, какими навыками и умениями овладеть, где и при каких обстоятельствах научиться применять полученные знания в профессиональной ситуации. Так, в рамках программы предусмотрено развитие у слушателей умений ставить цели и задачи развития организации, определять миссию организации, дифференцировать, конкретизировать и интегрировать цели; выделять доминирующие, основные и вспомогательные цели; практически переводить цель деятельности коллектива ДОО в адекватный ей результат. Овладение этими умениями происходит в процессе организации и проведения семинаров, практических занятий, тренингов, а также в ходе создания слушателями проекта развития организации и рефлексии собственных действий.

При этом преподаватель должен способствовать принятию цели обучения слушателями, ее присвоению и руководство ею. Достижение такого результата обеспечивается действием психолого-педагогических механизмов развития профессиональной компетентности: стабилизации, дополнения, трансформации, реализацией контекстного, системно-деятельностного подходов.

Это обуславливает необходимость системного содержательного обеспечения учебного предмета при его изучении. В основу отбора и структурирования содержания учебного материала целесообразно положить системный подход. Это объясняется тем, что программа обучения представляет собой целостную дидактическую систему, структура которой весьма устойчива, так как связи между отдельными ее

элементами довольно жестко определены логикой науки (находящие выражение в соответствующей дидактически переработанной учебной дисциплине), а также психолого-педагогическими требованиями, предъявляемыми как к учебному предмету, так и к программе в целом.

Реализация данных требований в полной мере относится и к проекту развития организации, который слушатели разрабатывают и представляют как средство решения актуальных проблем руководимой ими дошкольной образовательной организации. Знания, полученные на занятиях, создающие основу для развития соответствующих умений, оторванные от реальной профессиональной деятельности специалиста не способствуют переносу в другие условия и не помогают вскрыть структуру профессиональных действий руководителя ДОО, увидеть их состав и способ интеграции. В процессе же создания проекта слушатель учится не только осуществлять отбор и композицию программно-методического материала, конструировать идеальные модели, намечать пути реализации, прогнозировать возможные деструкции системы, среды, но и оценивать согласованность собственных действий с целями и условиями.

Следующим важным условием, способствующим развитию управленческих навыков руководителей дошкольных образовательных организаций, является гибкое организационно-методическое обеспечение учебного процесса. Это предполагает реализацию отобранного и структурированного содержания учебного материала в материализованной форме через совокупность методов, форм и средств обучения, адекватную целям, изучаемому содержанию, возрастным и индивидуальным особенностям слушателей, направленного в рамках программы на развитие у руководителей умений осуществлять отбор совокупности методов, форм и средств выстраивания концепции развития организации, адекватный целям организации, внешним и внутренним условиям.

Оптимальный выбор методов, форм и средств обучения определяется разными обстоятельствами: общими целями развития профессиональной компетентности специалиста; особенностями и спецификой преподавания конкретной учебной дисциплины; целями, задачами и содержанием материала конкретного учебного занятия; временем, отведенным на изучение материала; уровнем подготовленности обучающихся, их психическими и психофизиологическими показателями; уровнем материальной оснащенности, наличием оборудования, наглядных пособий, технических и других материальных средств; уровнем подготовленности и личными качествами преподавателя. В итоге в своей совокупности они создают инструментарий управления процессом развития познавательной деятельности слушателей. Управление познавательной деятельностью обучающихся трактуется как особая, социально детерминированная деятельность, имеющая системный, целенаправленный характер и содержащая в своей основе единство процессов преподавания и учения. Деятельность преподавателя в рамках контекстного подхода на начальном этапе обучения руководителей дошкольных образовательных организаций выступает ведущей. Она является управляющей и определяет взаимодействие педагога и обучающегося, необходимое для перевода последнего в требуемое состояние обученности. Учение в рамках программы выступает как одна из сторон дидактического процесса, которая представляет собой деятельность самого обучающегося по овладению знаниями, умениями, дальнейшему развитию важных качеств личности. Однако подготовка руководителей дошкольных организаций определяется целями, задачами, характером профессиональной деятельности, находящей воплощение в материальном, социально и личностно значимом продукте – проекте развития образовательной организации. В связи с этим учение перестает быть способом усвоения знаний, умений, навыков. В рамках программы

оно рассматривается как продуктивная творческая деятельность, связанная с созданием социально ценного и личностно значимого проекта развития организации, в процессе работы, над которым происходит освоение не только социального, но и актуализация собственного опыта, благодаря чему обучение руководителей дошкольных образовательных организаций в условиях института усовершенствования становится развивающим.

В связи с этим особую значимость приобретает организация взаимодействия между преподавателем и слушателем, которое включает в единстве педагогическое влияние, его активное восприятие, собственную активность обучающихся, проявляющиеся в ответных действиях, в самообучении и саморазвитии. Сложность организации взаимодействия заключается в том, что преподаватель курсов повышения квалификации должен организовывать не только взаимодействие со слушателями, но и обеспечить развитие у последних умений конструировать собственное взаимодействие с коллективом дошкольной образовательной организации, социумом, с учетом его опыта, творческих способностей, авторских замыслов, рефлексии, возможностей конкретного дошкольного организации, социальной ситуации, диалогической структуры взаимодействия преподавателя и обучающихся. Это создает необходимость в определении конструктивной операционально-деятельностной направленности в изучении учебного курса. Задается данная направленность в рамках программы на основе определения совокупности знаний, умений, качеств личности, необходимых руководителю дошкольной образовательной организации для успешного выполнения профессиональной деятельности. Это означает, что преподаватель выступает не «предметником», а, прежде всего организатором целостной воспитательно-образовательной ситуации в рамках совместной деятельности. В программы совместная деятельность через разработку и последующую реализацию слушателями проекта

развития организации включает в себя не только коммуникативные, но, и, прежде всего, предметно-практические взаимодействия со слушателями. Общей особенностью совместной деятельности преподавателя и слушателя является преобразование, перестройка позиции личности последнего как в отношении к усвоенному содержанию, так и к собственным взаимодействиям, что выражается в изменении ценностных установок, смысловых ориентиров, целей учения и самих способов взаимодействия и отношений между участниками образовательного процесса.

Следовательно, мотивационно-ценностная ориентация в изучении учебной дисциплины выступает следующим важным условием, способствующим развитию профессиональной компетентности руководителей дошкольных образовательных организаций и возникающим на основе устойчивого интереса и мотивации к разработке проекта развития организации и возможности его реализации в рамках выполнения своих должностных обязанностей по руководству дошкольной образовательной организацией.

Разработка проекта и организация на этой основе совместной деятельности преподавателя и слушателя с учетом интересов, мотивов и склонностей последних опосредует процесс усвоения слушателями предметного содержания и собственно личностные и профессиональные позиции, заключенные в его ценностных установках, содержаниях, смысловых и целеполаганиях, в конечном итоге готовности и способности слушателей менеджерскую деятельность. При этом существенным в процессе изучения курса является установление, осознание и анализ отношений между личностью преподавателя и личностями слушателей. Профессионально-личностный аспект взаимодействия между преподавателем и слушателем составляет тот важный канал, по которому осуществляется социальная организация поведения и личности слушателя.

Таким образом, выделенные опытно-экспериментальным путем условия тесно взаимосвязаны между собой. Их соблюдение в образовательной практике Челябинского института переподготовки и повышения квалификации работников образования будет способствовать развитию профессиональной компетентности руководителей дошкольных образовательных организаций, содержание которой определяется целями, задачами, характером профессиональной деятельности и представляет собой единство теоретической, практической и мотивационной готовности и способности осуществлять данную деятельность, находящую воплощение в материальном, социально и личностно значимом продукте – проекте развития образовательной организации, реализация которого на практике обеспечивает эффективную работу коллективов дошкольных образовательных организаций.

2.3. Разработка программы совершенствования управленческой подготовки руководителя современной образовательной организации

Предлагаемый вариант модели развития компетентности руководителей ДОО, представленный на рисунке 1, учитывает принципиальную особенность современного образования – предоставление слушателям возможности выработать собственную траекторию профессиональной подготовки и занять позицию личной ответственности за результаты своего труда.

Сама технология представлена в виде учебных планов, описательной части и контрольно-тестовых заданий (**Приложение В**). Раскроем основные этапы проектирования технологии обучения.

Первый этап проектирования, от которого зависит результативность всего процесса обучения, – целеполагание.

Эта цель осуществляется на этапе, который мы можем назвать этапом диагностики обучающихся, в ходе которого формируется также устойчивая мотивация слушателей к саморазвитию.



Рисунок 1 – Модель развития профессиональной компетентности руководителей дошкольных образовательных организаций

Специфика выявления особенностей личности обучающихся и жизненных факторов, определяющих всю их деятельность по обучению на этапе диагностики, проявляется в том, что: эта работа осуществляется совместно обучающим и обучающимся и она направлена на уяснение этих параметров не только обучающим, но и самим обучающимся.

Сущность этого этапа заключается в определении преподавателем социально значимых образовательных потребностей.

Для выявления образовательных потребностей следует, во-первых, выявить ту конкретную жизненную проблему, которую обучающийся собирается решить при помощи обучения. Установлено, что образовательные потребности обучающихся можно сгруппировать по семи основным блокам: получение образования; приобретение или усовершенствование профессиональных навыков; поддержание и улучшение здоровья; улучшение качества семейной жизни; участие в общественной жизни; содержательное проведение досуга; развитие собственной личности. Однако у каждого конкретного человека эти потребности строго индивидуальны. И их необходимо выявить и осмыслить, причем не только обучающим, но и самим обучающимся.

Далее нужно уяснить ту область или те области наук, в которой (в которых) обучающемуся необходимо обучаться. Это, кстати говоря, не всегда бывает легко сделать. Хорошо, если человек четко представляет, что именно и как именно ему необходимо изучать. Но чаще всего у людей есть некоторое смутное желание изменить что-то в своей жизни. Наверное, проще всего, когда стремление к изменениям связано с профессиональными интересами человека. Здесь достаточно ясно: чтобы повысить свою квалификацию, ознакомиться с современными новациями в профессии, чтобы подняться по служебной лестнице, изменить свою профессию, необходимо выбрать определенный курс обучения, который, как правило, уже достаточно четко определен и организован.

При вхождении в курсовую подготовку слушателям предлагается создать профессиограмму, т. е. определить умения, знания, навыки, качества и ценностные ориентации, необходимые для выполнения той или иной социальной роли. Таким образом, слушатели совместно с преподавателем определяют объем, набор и характер знаний, умений, навыков и качеств, овладев которыми, они смогут эффективно выполнять функции определенной социальной роли, и тем самым решить свои

жизненно важные проблемы. В создании профессиограммы должны найти отражения требования квалификационных характеристик, психолого-педагогическая теоретическая база исследования и критерии профессиональной компетентности, полученные эмпирическим путем.

Следующий этап диагностики – выявление объема и характера опыта обучающегося в профессиональной, социальной сферах. Здесь необходимо подчеркнуть, что, говоря о жизненном опыте, мы имеем в виду опыт деятельности обучающегося в бытовой, профессиональной, социальной сферах. И самому обучающемуся, и педагогу нужно тщательно определить тот реальный запас знаний, умений, навыков и качеств, которыми уже обладает обучающийся. Это необходимо сделать в обязательном порядке для определения дальнейшей траектории его обучения, для определения возможности использования в обучении имеющихся у обучающегося знаний, умений, навыков и качеств. Формирование сознания необходимости овладения знания, умения, навыки и качества и приведет к определению образовательных потребностей конкретного обучающегося.

Помимо того, для выполнения тех или иных практических профессиональных действий индивид должен обладать определенным уровнем компетентности. Следовательно, здесь важно учитывать наличие определенной предварительной подготовки в данной области деятельности. Если же эта сфера деятельности совпадает с областью подготовки, в которой индивид приобретает новые знания, умения, навыки и качества, то, следовательно, чем выше уровень его компетентности, тем более необходимо использование технологии обучения.

Предварительная подготовка, значимый уровень компетентности в изучаемой сфере деятельности также может служить базой для дальнейшего обучения индивида и одним из источников обучения, его менее подготовленных в данной сфере деятельности коллег.

Выявление физиологических и психологических особенностей обучающегося позволяет сделать процесс обучения наиболее комфортным, а значит и качественным. При организации процесса обучения важно вовремя выявлять и учитывать такие физиологические явления, как, например, пониженный уровень слуха или зрения, нарушения опорно-двигательного аппарата человека и другие физиологические особенности обучающихся, которые неизбежно влияют как на чисто практическую организацию процесса, так и на психологическое состояние обучающегося.

Что касается психологических особенностей обучающегося, то необходимо заранее определить, по крайней мере, каким из четырех основных типов темперамента обладает тот или иной обучающийся: то ли он сангвиник или флегматик, либо холерик или меланхолик. Естественно, следует выявлять и учитывать при организации процесса обучения и другие, индивидуальные особенности характера обучающегося.

Эти факторы крайне важны для организации эффективного обучения: для расположения обучающегося в учебной аудитории в соответствии со своими физиологическими особенностями, для определения объема и характера учебного материала, но особенно для выстраивания корректной линии поведения обучающегося по отношению к обучающемуся. Предлагаемая модель обучения предусматривает возможность не просто в определенной степени учета этих особенностей, а построение всего процесса обучения конкретного индивида, адаптированное к выявленным психофизиологическим особенностям обучающегося.

Технические действия обучающегося и обучающего на данном этапе различны. Обучающий проводит диагностические тесты, анкеты, собеседования, осуществляет наблюдение. Анкеты и тесты могут быть стандартными или общими, но более эффективны анкеты и тесты, адаптированные либо разработанные обучающими в соответствии с

конкретными обстоятельствами, целями операции и обучающимися. При этом важно использовать указанные операции в комплексе, а не отдельные действия. В связи с этим необходимо особо подчеркнуть подчиненную, не главную роль тестов при осуществлении диагностики. Поэтому при осуществлении диагностики основными действиями обучающего должны быть наблюдение и собеседование. Обучающийся при осуществлении диагностики выполняет диагностические задания и постепенно овладевает технологией самостоятельной учебной деятельности, в частности самодиагностики образовательных потребностей, когнитивного и учебного стилей.

Сравнение имеющегося уровня компетентности с критериями профессиограммы позволит выявить недостающие обучающимся знания, умения, навыки и качества, требующиеся для выполнения социальной роли и решения жизненных проблем, что и определило образовательные потребности руководителей ДОО и явилось основой планирования.

Далее необходимо разработать систему задач обучения (обучающих, развивающих), соответствующих целям обучения. Эти задачи должны постепенно приводить к достижению поставленных целей обучения. На практике это выработка этапов овладения теми или иными умениями, знаниями, навыками и качествами. В соответствии с определенными целями и задачами обучения далее необходимо отобрать содержание обучения. Предлагаемая модель обучения предусматривает возможность создания нестандартного, индивидуального содержания обучения с учетом жизненного опыта, уровня предшествующей подготовки, социально-психологических особенностей обучающихся.

Отобранное содержание обучения следует структурировать таким образом, чтобы повысить эффективность обучения. Главная цель обучения – помочь овладеть такими умениями, которые бы способствовали решению определенной жизненной проблемы. Содержание обучения

рекомендуется разделить на «определенные, лучше всего междисциплинарные, проблемные блоки, либо модули компетентности, либо широко распространенные за рубежом так называемые зачетные единицы. Их освоение позволяет поэтапно и наглядно достигать определенной задачи обучения, приобретать определенный уровень владения теми или иными умениями, навыками или качествами, необходимыми обучающемуся для решения своей жизненно важной проблемы. В рамках предлагаемой технологии слушатели могут самостоятельно выбрать количество проблемных блоков и степень активного участия. Это позволяет в целом набрать необходимое количество зачетных единиц и способствует созданию индивидуальной траектории обучения.

Следующая операция определение стратегии обучения, то есть выработка системы этапов обучения, предусматривающей определенное чередование теоретического, практического, экспериментального обучения, практик, стажировок и т.п.

Далее следует запланировать, какие виды, источники, средства, формы и методы обучения необходимо использовать при овладении тем или иным содержательным блоком (модулем). Они должны быть адекватны для достижения конкретных целей и задач обучения в соответствии с содержанием обучения и с учетом особенностей обучающихся, а именно, психофизиологических характеристик, жизненного опыта, когнитивного и учебного стилей обучающихся. Выбирая вид обучения, мы должны иметь в виду, что по способу организации индивидуальной работы обучающихся обучение подразделяется на институциональное, групповое и индивидуальное (самостоятельное), а по основному способу взаимодействия обучающегося и обучающего на очное, заочное, очно-заочное и дистантное.

Формы обучения, как правило, предопределяются видом и методом обучения, а также целями обучения. В случае очного обучения их лучше рассмотреть на этапе реализации процесса обучения. Затем необходимо наметить основные этапы контроля овладения программой обучения. Этому в немалой степени будут способствовать те структурные блоки содержания обучения, которые были намечены ранее. Как правило, различные виды контроля намечаются после овладения тем или иным проблемным блоком, модулем компетентности или зачетной единицей.

Далее предстоит определить критерии, формы, методы и процедуры оценивания достижений обучающихся в овладении учебным материалом. Здесь важно подчеркнуть несколько моментов. Не секрет, что зачастую при оценивании достигнутых обучающимися результатов практически оценивается в первую очередь память обучающихся, а не их реальные приобретенные умения, навыки, знания и качества. При этом распространенная в традиционной педагогике балльная система оценивания настолько условна и субъективна, что не дает реальной картины степени овладения обучающимися учебным материалом. Кроме того, обучающийся, обладая высокой степенью самосознания как самоуправляемой независимой личностью, негативно воспринимает традиционную балльную систему оценивания. Мы рекомендуем при оценивании достижений обучающихся выявлять реальный уровень и объем овладения учебным материалом, определять неувоенные части материала и добиваться их усвоения для достижения поставленных совместно с обучающимся целей обучения. Тем самым развиваются дальнейшие образовательные потребности обучающихся и определяются их новые цели обучения.

Критерии оценивания должны быть определены совместно обучающим и обучающимся, они должны точно соответствовать целям и содержанию обучения, оценивать именно умения, либо знания, либо

навыки, либо качества, приобретенные обучающимся в процессе своего обучения и в таких формах, которые были бы максимально приближены к реальным условиям их практического применения.

Все перечисленные выше процедуры планирования должны быть отражены в определенном документе: программе обучения, учебном плане либо в учебном контракте. Данный документ составляется индивидуально каждым обучающимся с помощью обучающего, учитывает все указанные выше особенности и служит ему руководством для его самостоятельной деятельности по реализации и оцениванию процесса обучения.

Второй этап – планирование. Как и предыдущий этап, планирование обучения представляет собой важный самостоятельный и достаточно продолжительный, а главное творческий этап учебной деятельности как обучающегося, так и обучающего. Даже в случае обучения по стандартной программе или учебному плану создание индивидуальной программы обучения, планирование деятельности обучающегося и обучающего играют важнейшую роль в повышении эффективности процесса обучения, вовлечения обучающегося в реальный процесс организации процесса обучения, повышения его мотивации, ответственности и заинтересованности в реальных результатах своего обучения. После осуществления операций на двух этапах у обучающегося и обучающего складывается четкое представление, кто, чему и как должен обучаться.

На следующем этапе необходимо ясно осознать, какие условия необходимы для успешного обучения конкретных обучающихся. После проведения диагностики обучающихся и завершения планирования процесса их обучения необходимо приступить к подготовке его реализации. Необходимо продумать благоприятные условия для реализации процесса обучения. Эти условия можно разделить на физические, психологические и учебно-методические.

Создание комфортных физических условий обучения (в случае очного обучения) предполагает многие параметры.

Во-первых, это наличие соответствующих целям обучения и количеству обучающихся и обучающихся помещений, необходимых для организации самого процесса обучения, а также для отдыха обучающихся и обучающихся. Эти помещения должны быть обеспечены соответствующими освещением, вентиляцией, акустикой. При обучении необходимо располагать рабочие места таким образом, чтобы все обучающиеся в небольших группах (до 30 человек) видели друг друга и обучающего, могли свободно общаться как с обучающим, так и друг с другом. При проведении лекционных занятий в большой аудитории необходимо располагать обучающихся амфитеатром с тем, чтобы всем присутствующим были четко видны лектор, доска, экран, схемы и т.п. Наиважнейшим условием эффективной организации процесса обучения является создание благоприятной психологической атмосферы обучения.

При создании благоприятных условий обучения очень важно снабдить их такими учебно-методическими материалами (учебными программами, учебниками, учебными пособиями, методическими рекомендациями, хрестоматиями и т.п.), которые учитывают особенности обучающихся

Одним из важнейших научно-методических принципов разработки учебных материалов является ориентация на разноуровневое освоение учебного материала. Учебный материал предполагает несколько моделей изучения, рассчитанных на разный уровень освоения. При этом, в отличие от педагогического принципа разноуровневого освоения материала, предполагающего различный объем усвоения стандартного материала с единой образовательной целью в зависимости от индивидуальных особенностей учащегося, принцип разноуровневого освоения учебного материала при обучении предполагает наличие различных

образовательных потребностей и целей обучения и в соответствии с этим разным объемом, разным содержанием, различными формами и методами и различными другими параметрами процесса обучения, то есть различные индивидуальные учебные программы.

Рассмотрев организацию процесса обучения на трех его этапах, можно выделить основные особенности. Они заключаются, во-первых, в том, что на всех этих этапах активно участвуют сами обучающиеся, и во-вторых, в том, что данные этапы имеют большое самостоятельное значение и занимают достаточно продолжительное время. Организация обучения на трех оставшихся этапах реализации, оценивания и коррекции, может быть, более традиционна, но тоже имеет свои характерные особенности.

Обучающий на каждом конкретном занятии должен определить реальные образовательные задачи в соответствии с уровнем готовности обучающихся к включению в процесс обучения. Иначе говоря, он должен либо попытаться достичь необходимого уровня готовности обучающихся к обучению, либо, в зависимости от их состояния, определить точный объем изучаемого материала и адекватные формы и методы проведения занятий. Для облегчения обучения ему важно создавать такие учебные ситуации, в которых обучающиеся с наибольшей степенью активности и заинтересованности реализуют программу обучения. Эти ситуации должны быть максимально приближены к реальной действительности, в которой приобретаемые в процессе обучения знания, умения, навыки и качества будут реализовываться. Эти ситуации должны быть направлены на максимальное вовлечение всех обучающихся в активную деятельность по освоению учебного материала. То есть здесь необходимо четко соблюдать принцип контекстности обучения.

Наконец, обучающий должен отслеживать (проводить мониторинг) реализацию обучающимися процесса обучения и при необходимости

вносить коррективы в использование форм учебной деятельности (техники обучения), выбранных в процессе предварительного планирования. Если, например, по плану на данном занятии предполагалась самостоятельная работа, или дискуссия, или деловая игра, но оказалось, что большинство в аудитории по своим психофизиологическим и когнитивным кондициям не готово к проведению этих сложных видов работы, то необходимо изменить эти формы и провести, например, либо демонстрацию теле-, кино- или видеопрограммы, либо беседу, лекцию и т.п.

Таким образом, операции обучающего на этапе реализации процесса обучения (в случае очного обучения) направлены на то, чтобы гибко строить процесс обучения в зависимости от данных оперативной диагностики обучающихся с тем, чтобы добиться оптимального продвижения по пути достижения цели обучения, поставленной на этапе планирования.

Технология обучения дает возможность и предопределяет организацию реальной совместной деятельности как обучающегося с обучающим, так и самих обучающихся между собой. Совместная деятельность активных участников процесса обучения позволяет значительно повысить эффективность, реальную значимость процесса обучения для каждого обучающегося.

Обучающие, вовлекая в процесс организации обучения обучающихся, активизируют их деятельность по своему обучению, используют их опыт, значительно повышают уровень их мотивации и потому имеют все шансы более эффективно организовать процесс обучения. В процессе совместной деятельности по организации процесса обучения, используя разные формы и методы на различных этапах процесса обучения, обучающие могут достичь более ощутимых результатов в изучении и развитии личности обучающихся.

Наконец, в процессе реальной совместной деятельности с обучающимися, используя их реальный жизненный опыт, их компетентность в результате предшествующей подготовки, оригинальные индивидуальные подходы к решению различных проблем, возникающих в процессе обучения, обучающие получают дополнительные возможности для постоянного развития своих собственных профессиональных и человеческих качеств. Как показывает опыт обучения, реальное участие обучающихся в организации процесса обучения, реальное использование их жизненного опыта, их знаний и умений, их мнений по вопросам обучения реально обогащает профессиональные качества и знания обучающего, то есть способствуют реальному совершенствованию его профессиональной деятельности.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2

Проанализированы результаты экспериментальной работы по оценке уровня сформированности профессиональной компетентности руководителей дошкольных образовательных организаций. Дано обоснование педагогических условий формирования профессиональной компетентности руководителей дошкольных образовательных организаций. Разработана программа по формированию профессиональной компетентности руководителей дошкольных образовательных организаций.

Анализ полученной информации свидетельствует о том, что 27% руководителей дошкольных образовательных организаций демонстрируют уровень ограниченной сформированности компетентности, и только 12% – уровень успешного владения профессией (профессионализм), что не отвечает в должной мере требуемому уровню компетентности руководителя ДОО. В первую очередь руководители дошкольных образовательных организаций отмечают, что они недостаточно

самостоятельны, не владеют необходимым количеством знаний, в основном это владение методиками, общими знаниями детской психологии и педагогики. Наблюдается нехватка знаний по менеджменту, маркетингу, мониторингу, экономике и праву, что в основном и составляет основу багажа знаний современного руководителя. Не на должном уровне находятся сформированные профессионально значимые умения, навыки, качества личности, общей и профессиональной культуры.

Выделенные опытно-экспериментальным путем педагогического условия тесно взаимосвязаны между собой. Их соблюдение в образовательной практике института усовершенствования будет способствовать развитию профессиональной компетентности руководителей дошкольных образовательных организаций, содержание которой определяется целями, задачами, характером профессиональной деятельности и представляет собой единство теоретической, практической и мотивационной готовности и способности осуществлять данную деятельность, находящую воплощение в материальном, социально и личностно значимом продукте – проекте развития образовательной организации, реализация которого на практике обеспечивает эффективную работу коллективов дошкольных образовательных организаций.

Таким образом, применяя технологию обучения, обучающиеся и обучающие в процессе совместной деятельности по организации процесса обучения:

1. Определяют реальную проблему, для решения которой необходимо обучение.
2. Выявляют образовательные потребности обучающегося для решения его жизненной проблемы.
3. Создают неформальный, основанный на взаимном уважении, доверии и эмпатии психологический климат совместной работы.

4. Планируют процесс обучения в виде учебной программы, образовательного контракта и т.п.

5. Определяют содержание обучения, ориентированное на решение определенной жизненной проблемы.

6. Осуществляют процесс обучения в зависимости от готовности обучающегося к обучению, его индивидуальных способностей и возможностей в обучении. При этом учебная деятельность обучающихся осуществляется в основном в виде процесса решения проблемных, творческих, поисковых задач.

7. Проводят оценивание процесса обучения в форме выявления достижений и определения новых образовательных потребностей обучающихся, а также определения позитивных и негативных аспектов программ обучения.

8. Производят коррекцию учебных программ, процесса их реализации и оценивания.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Руководитель современной образовательной организацией – это личность, владеющая нормами профессии в мотивационной и операционной сферах; эффективно и успешно реализующая свою трудовую деятельность; стремящаяся к развитию своей личности. Руководитель современной образовательной организацией должен обладать определенным набором навыков, знаний, умений и мотивов, что позволит ему выполнять свою работу на высоком уровне. Оценка и развитие управленческих навыков руководителя – это гарант эффективной работы и трудовой активности сотрудников. Грамотное управление персоналом, который является важным ресурсом любой образовательной организацией, позволяет достичь успеха и решить большинство проблем, стоящих не только перед коллективом, но и перед организацией в целом.

Разработанная нами программа по совершенствованию управленческой подготовки руководителей дошкольных образовательных организаций представляет собой дидактическую систему, направленную на развитие профессиональной компетентности и предполагающую научное обоснование организационных подходов к определению и содержанию этапов обучения. В структуру рассматриваемой модели включены основания развития профессиональной компетентности руководителей дошкольных образовательных организаций, критерии развития профессиональной компетентности, результат развития профессиональной компетентности в условиях повышения квалификации – практико-ориентированный проект. Реализация данной программы может быть осуществлена в виде специально спроектированной технологии обучения, которая рассматривается как системная организация взаимодействия элементов процесса обучения на всех его этапах для достижения поставленных целей обучения.

Результаты проведенного исследования позволили обосновать и уточнить условия, способствующие совершенствованию управленческой подготовки руководителя современной образовательной организации. Такими условиями являются:

- четкая целевая направленность в изучении учебного курса, обеспечивающая активную позицию слушателя как участника обучения, определяет и корректирует промежуточные и конечные цели обучения,

- системное содержательное обеспечение учебного предмета при его изучении, служащее доформированию, формированию или переформированию системных знаний обучающихся,

- гибкое организационно-методическое обеспечение учебного процесса, которое позволяет осуществлять диагностику результатов обучения на всех этапах реализации программы обучения путем сравнения целей и результатов, выявления реальной степени освоения учебного материала,

- конструктивная операционально-деятельностная направленность в изучении учебного курса, способствующая присвоению информационного опыта обучающимися в профессионально значимой деятельности, в связи с чем усвоенная, или актуализированная информация становится знанием,

- мотивационно-ценностная ориентация в изучении учебного курса, позволяющая обучающимся организовать процесс своего обучения, создавать и защищать социально, профессионально и личностно значимый практико-ориентированный проект.

Дальнейшее изучение проблемы может быть связано с более глубоким исследованием закономерностей, принципов, механизмов, условий индивидуализации развития профессиональной компетентности и профессионально-педагогической культуры у руководителей дошкольных образовательных организаций на основе взаимосвязи и взаимообусловленности их развития и формирования, а также изучением

условий развития профессиональной компетентности в рамках аксиологического подхода в ситуации социокультурного и образовательного кризиса, ценностного вакуума и непрестижности педагогических профессий. Наиболее актуальными можно считать проблемы выстраивания карьеры работников дошкольных образовательных организаций, с учетом их способностей к управленческой деятельности в условиях вариативности системы образования; критериев оценки эффективной деятельности дошкольных образовательных организаций; проблема разработки разноуровневых программ развивающего обучения руководителей образовательных учреждений применительно к системе повышения квалификации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 11.06.2022) «Об образовании в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2012. – №53 (ч. 1). – Ст. 7598. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения 20.06.2022)

2. Приказ Минтруда России от 12.04.2013 N 148н «Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов» (Зарегистрировано в Минюсте России 27.05.2013 N 28534) // Российская газета. – 2013. – №135. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_146970/ (дата обращения 20.06.2022).

3. Приказ Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 N 761н (ред. от 31.05.2011) «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования» (Зарегистрировано в Минюсте РФ 06.10.2010 N 18638) // Российская газета. – 2010. – №237. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_105703/ (дата обращения 20.06.2022)

4. Абрамовских, Т. А. Развитие профессиональных компетенций руководителя образовательной организации в условиях модернизации системы образования (из опыта работы) [Текст] / Т. А. Абрамовских // Теоретические и методологические проблемы современного образования : Материалы XXVII Международной научно-практической конференции, Москва, 28–29 июня 2016 года / Научно-информационный издательский центр «Институт стратегических исследований». – Москва: Научно-

информационный издательский центр «Институт стратегических исследований», 2016. – С. 5-10.

5. Аккуратова, И. В. Особенности формирования имиджа руководителя образовательной организации [Текст] / И. В. Аккуратова // Актуальные проблемы образования: позиция молодых : Материалы Всероссийской студенческой научно-практической конференции, Челябинск, 05–24 апреля 2020 года. – Челябинск: ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2020. – С. 228-229.

6. Алмазова, Е. Ю. Мониторинг профессионального развития руководителей образовательных организаций в районной/муниципальной системе образования (из опыта работы) [Текст] / Е. Ю. Алмазова // Ученые записки ИУО РАО. – 2019. – № 3(71). – С. 6-9.

7. Альмухаметова, Р. Р. Аналитическая деятельность руководителя образовательной организации как основа процесса управления [Текст] / Р. Р. Альмухаметова // Педагогическая наука и педагогическое образование в классическом вузе : Материалы ежегодной Международной научно-практической конференции, Уфа, 26 мая 2017 года/ Ответственный редактор А.С. Гаязов. – Уфа: Башкирский государственный университет, 2017. – С. 171-174.

8. Анекова, Т. Н. Личностные качества руководителя образовательной организации как трудного партнера педагогического общения [Текст] / Т. Н. Анекова, Н. А. Волкова // Труды Братского государственного университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. – 2017. – № 1. – С. 59-60.

9. Анзоров, Х. У. Актуальность профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций в контексте с проектом профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации» [Текст] / Х. У. Анзоров // Перспективы развития современного образования: от дошкольного до высшего : Сборник статей

Девяты́х Всероссийских Шамовских педагогических чтений научной школы Управления образовательными системами. В 2-х частях, Москва, 25 января 2017 года / Ответственные редакторы С.Г. Воровщиков, О.А. Шклярова. – Москва: Московский педагогический государственный университет, 2017. – С. 102-106.

10. Арпентьева, М. Р. Динамические способности руководителей образовательной организации [Текст] / М. Р. Арпентьева // Экономика, управление, общество: история и современность : Материалы XV Всероссийской научно-практической конференции, Хабаровск, 26 апреля 2017 года. – Хабаровск: Дальневосточный институт управления – филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2017. – С. 50-60.

11. Аттестация руководителей (кандидатов на должность руководителя) образовательной организации: внедрение новой единой модели [Текст] / Л. Н. Соловьева, О. И. Новоселова, С. В. Солодовникова, Е. В. Матвиенко // Вестник Белгородского института развития образования. – 2021. – Т. 8. – № 3(21). – С. 160-174.

12. Бакурадзе, А. Б. Подготовка руководителей образования по проблеме управления персоналом как социально-психологический фактор совершенствования управленческой деятельности [Текст] / А. Б. Бакурадзе // Категория «социального» в современной педагогике и психологии : материалы 8-й всероссийской научно-практической конференции с дистанционным и международным участием, Ульяновск, 09–10 июля 2020 года / Научно-образовательный центр «Перспектива». – Ульяновск: ИП Кеньшенская Виктория Валерьевна (издательство «Зебра»), 2020. – С. 353-358.

13. Барановская, А. В. Профессиональное выгорание руководителей образовательных организаций как предмет исследования [Текст] / А. В. Барановская // Реализация компетентного подхода в системе профессионального образования педагога : Материалы V Всероссийской научно-практической конференции, Евпатория, 12–13 апреля 2018 года. – Евпатория: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2018. – С. 108-110.

14. Басов, В. Н. Подготовка руководителей образовательных организаций к опережающему управлению [Текст] / В. Н. Басов // Научная школа Т.И. Шамовой: методолого-теоретические и технологические ресурсы развития образовательных систем : Сборник статей X Международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Москва, 25 января 2018 года / ответственные редакторы С.Г. Воровщиков, О.А. Шклярова. – Москва: «5 за знания». Московский педагогический государственный университет, 2018. – С. 434-438.

15. Бейлина, А. Ф. Менеджмент в образовании : учебно-методическое пособие [Текст] / А. Ф. Бейлина, Н. И. Кузьменко. – Воронеж : ВГПУ, 2017. – 52 с.

16. Борисов, В. И. Об упорядочении подготовки руководителей образовательных организаций в сфере профессиональной деятельности [Текст] / В. И. Борисов, В. Н. Козельский // Конференциум АСОУ: сборник научных трудов и материалов научно-практических конференций. – 2017. – № 2. – С. 487-491.

17. Боровикова, Т. В. Социальная эффективность руководителя образовательной организации: компоненты, критерии, показатели [Текст] / Т. В. Боровикова // Опыт создания и реализации технологических инноваций в образовании : Сборник материалов Международной научно-практической конференции, Чебоксары, 27 октября 2017 года / Редколлегия: Л.А. Абрамова [и др.]. – Чебоксары: Общество с

ограниченной ответственностью «Издательский дом «Среда», 2017. – С. 172-179.

18. Бурляева, В. А. Способы разрешения конфликтов в образовательной организации и роль руководителя в управлении конфликтами [Текст] / В. А. Бурляева, Н. В. Соловьева, К. А. Чебанов // Восточно-Европейский научный журнал. – 2021. – № 10-4(74). – С. 40-45.

19. Бурляева, О. В. Менеджмент в образовании [Текст] / О. В. Бурляева, Н. Р. Куркина, Л. В. Стародубцева. – Саранск : МГПИ им. М.Е. Евсевьева, 2019. – 165 с. – ISBN 978-5-8156-1089-7.

20. Вережкина, Н. В. К вопросу о разработке модели оценки деятельности руководителя образовательной организации [Текст] / Н. В. Вережкина // Горизонты и риски развития образования в условиях системных изменений и цифровизации : Сборник научных трудов XII Международной научно-практической конференции в 2-ух частях, Москва, 25 января 2020 года. – Москва: Некоммерческое партнерство «Международная академия наук педагогического образования», 2020. – С. 643-645.

21. Витковская, И. М. Подготовка управленческих кадров для сферы образования в педагогической магистратуре [Текст] / И. М. Витковская, Т. А. Соловьева // Современные векторы развития образования: актуальные проблемы и перспективные решения : Сборник научных трудов XI Международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Москва, 25 января 2019 года. – Москва: Московский педагогический государственный университет, 2019. – С. 107-111.

22. Гарифуллина, А. М. Фокус роста в менторинге: профессиональные компетенции руководителя дошкольной образовательной организации [Текст] / А. М. Гарифуллина // Профессиональное образование в современном мире. – 2021. – Т. 11. – № 3. – С. 126-134.

23. Гордеев, С. И. Инструменты развития профессиональной компетенции руководителей образовательных организаций [Текст] / С. И. Гордеев // Образование. Наука. Инновации: Южное измерение. – 2018. – № 2(48). – С. 93-103.

24. Гуров, В. Н. Подготовка руководителей образовательных организаций в Республике Башкортостан: становление и новые вызовы [Текст] / В. Н. Гуров // Образование: традиции и инновации. – 2019. – № 1(25). – С. 39-44.

25. Гуров, В. Н. Профстандарт «руководитель образовательной организации» (проект) в контексте руководства развитием организации [Текст] / В. Н. Гуров // Учитель Башкортостана. – 2018. – Т. 986. – № 4. – С. 84-87.

26. Гушла, Ю. Н. Организация управления адаптационными ресурсами руководителя образовательного учреждения [Текст] / Ю. Н. Гушла // Наука, образование, общество: тенденции и перспективы развития : сборник материалов XII Международной научно-практической конференции, Чебоксары, 05 декабря 2018 года. – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью «Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс», 2018. – С. 37-41.

27. Давыдова, Е. М. Ресурсы реализации модели профессиональной подготовки (переподготовки) руководителей образовательных организаций в соответствии с требованиями профессионального стандарта педагога [Текст] / Е. М. Давыдова // Наука в современном мире: приоритеты развития. – 2018. – Т. 1. – № 1(4). – С. 9-13.

28. Дополнительное образование: менеджмент образовательных услуг : учебник [Текст] / под редакцией А. П. Панфиловой, П. А. Бавиной. – Москва : Проспект, 2018. – 432 с. – ISBN 978-5-392-21909-4.

29. Дюсембаева, Ж. Ж. Организация самоменеджмента руководителя образовательной организации [Текст] / Ж. Ж. Дюсембаева //

Инновационные тенденции модернизации педагогического образования в условиях глобализации: Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции, Челябинск, 26 февраля 2021 года. – Челябинск: Библиотека А. Миллера, 2021. – С. 102-104.

30. Евмененко, Е. В. Организация управления профессиональным развитием руководителей образовательных организаций в Ставропольском крае [Текст] / Е. В. Евмененко, А. А. Дробот // Ученые записки ИУО РАО. – 2019. – № 3(71). – С. 24-27.

31. Евмененко, Е. В. Организация управления профессиональным развитием руководителей образовательных организаций в Ставропольском крае [Текст] / Е. В. Евмененко, А. А. Дробот // Ученые записки ИУО РАО. – 2019. – № 3(71). – С. 24-27.

32. Егорова, Т. Ю. Проблемы подготовки управленческих кадров для системы дополнительного образования [Текст] / Т. Ю. Егорова // Педагогическое образование на Алтае. – 2021. – № 1. – С. 110-114.

33. Ескайырова, Г. С. Профессиональный рост руководителя образовательной организации: современный взгляд на проблему [Текст] / Г. С. Ескайырова // Педагогическая наука и образование в диалоге со временем: Материалы VI Международной научно-практической конференции, посвящённой памяти В. А. Пятина, Астрахань, 16 июня 2021 года / Ред.-сост. И.А. Романовская. – Астрахань: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Астраханский государственный университет», 2021. – С. 173-178.

34. Зубакин, С. Г. Перспективные направления повышения квалификации руководителей образовательных организаций [Текст] / С. Г. Зубакин, В. Г. Кирсанова // Инновационные проекты и программы в образовании. – 2019. – № 1(61). – С. 76-80.

35. Казанцев, Д. И. Исследование психологической готовности руководителей образовательных организаций к управленческой деятельности [Текст] / Д. И. Казанцев, С. А. Минюрова // Инновационная научная современная академическая исследовательская траектория (ИНСАЙТ). – 2021. – № 4(7). – С. 87-101.

36. Карлов, А. И. Региональный опыт организации оценки профессионально-личностных компетенций руководителей образовательных организаций [Текст] / А. И. Карлов, И. А. Патронова // Педагогические измерения. – 2021. – № 1. – С. 118-121.

37. Кидина, Л. М. Непрерывное образование руководителей образовательных организаций в системе дополнительного профессионального образования [Текст] / Л. М. Кидина // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2020. – Т. 9. – № 4(33). – С. 145-148.

38. Козельский, В. Н. Современный руководитель образовательной организации и ее безопасность [Текст] / В. Н. Козельский, В. И. Борисов // Конференциум АСОУ: сборник научных трудов и материалов научно-практических конференций. – 2017. – № 2. – С. 527-531.

39. Колиогло, Н. В. Профессиональное развитие современного руководителя образовательной организации [Текст] / Н. В. Колиогло // Наука, образование, культура : Сборник статей

40. Личность руководителя образовательной организации [Текст] / составители Т. В. Горбунова [и др.]. – Чебоксары : ЧГПУ им. И. Я. Яковлева, 2021. – 84 с.

41. Малеванов, Е. Ю. Проблемы повышения квалификации руководителей образовательных учреждений в современных условиях [Текст] / Е. Ю. Малеванов, С. Ю. Новоселова, Т. В. Потемкина // Современное дополнительное профессиональное педагогическое образование. – 2017. – Т. 3. – № 1(10). – С. 3-8.

42. Морозов, А. В. Профессиональная подготовка руководителей системы образования с использованием современных цифровых технологий [Текст] / А. В. Морозов // Человек и образование. – 2018. – № 4(57). – С. 105-110.

43. Морозов, А. В. Требования к уровню подготовки современного руководителя образовательной организации и его управленческой компетентности [Текст] / А. В. Морозов, Н. В. Колюгло // Образование и право. – 2019. – № 9. – С. 152-158.

44. Мотуренко, Н. В. Нормативная оценка управленческих компетенций руководителя образовательной организации [Текст] / Н. В. Мотуренко, Д. А. Фирсов // Менеджмент в образовании: достижения, вызовы, перспективы : Материалы международной научно-практической конференции, Москва, 10 апреля 2021 года / Под ред. О.А.Любченко. – Москва: Известия Института педагогики и психологии образования, 2021. – С. 78-84.

45. Неустроев, С. С. Модель мониторинга сформированности цифровых компетенций руководителей образовательных организаций [Текст] / С. С. Неустроев, В. А. Зибров, Ю. М. Федорчук // Человек и образование. – 2018. – № 4(57). – С. 15-19.

46. Новоселова, О. В. Управление системой кадрового резерва руководителей в образовательной организации [Текст] / О. В. Новоселова, Т. В. Шестопалова // Образование в современном мире: стратегические инициативы : сборник научных трудов Всероссийской научно-методической конференции с международным участием, посвященная 75-летию университета, Самара, 14 апреля 2017 года. – Самара: Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, 2017. – С. 413-418.

47. Осипова, О. П. Подготовка менеджеров образования к проектно-ориентированному управлению образовательной организацией в процессе

профессиональной переподготовки [Текст] / О. П. Осипова, Е. В. Савенкова // Преемственность в образовании. – 2020. – № 26(06). – С. 113-120.

48. Панина, С. В. Повышение управленческой компетентности руководителей образовательных организаций [Текст] / С. В. Панина, А. И. Голиков // Перспективы науки. – 2022. – № 1(148). – С. 159-162.

49. Перменова, Ю. С. Роль информационного менеджмента в деятельности руководителя образовательной организации [Текст] / Ю. С. Перменова, Э. П. Бурнашева // Наука в современном информационном обществе : Материалы XX международной научно-практической конференции, North Charleston, 10–11 сентября 2019 года. – North Charleston: LuluPress,Inc., 2019. – С. 25-27.

50. Петренко, А. И. Руководитель как важный элемент воспитательной среды образовательной организации [Текст] / А. И. Петренко // Конференциум АСОУ: сборник научных трудов и материалов научно-практических конференций. – 2018. – № 3-3. – С. 716-720.

51. Пешкова, Т. В. Современный руководитель образовательной организации. Его профессионально-личностное развитие [Текст] / Т. В. Пешкова // Педагогический опыт: от теории к практике : сборник материалов VII Международной научно-практической конференции, Чебоксары, 14 ноября 2018 года. – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью «Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс», 2018. – С. 234-236.

52. Подготовка руководителей образовательных организаций к управлению социально-педагогическими системами [Текст] / Э. К. Никитина, О. А. Любченко, В. В. Рябов, А. П. Каитов // Современные проблемы науки и образования. – 2019. – № 3. – С. 21.

53. Пронина, Л. Н. Методическое сопровождение непрерывного повышения компетентности руководителей образовательных организаций Тульской области [Текст] / Л. Н. Пронина, Е. А. Михайлова, И. В. Янущенко // Вестник ГОУ ДПО ТО «ИПК и ППРО ТО». Тульское образовательное пространство. – 2019. – № 4-1. – С. 35-36.

54. Пышкина, Н. И. Мотивация построения карьеры молодого руководителя образовательной организации [Текст] / Н. И. Пышкина // Молодежь XXI века: образование, наука, инновации : Материалы VIII Всероссийской студенческой научно-практической конференции с международным участием, Новосибирск, 04–06 декабря 2019 года / Под редакцией Я.С. Иващенко. – Новосибирск: Новосибирский государственный педагогический университет, 2019. – С. 68-69.

55. Рандин, А. С. Специфика организации личного труда руководителя образовательной организации [Текст] / А. С. Рандин // Теория и практика современной науки и образования: российский и зарубежный опыт : Материалы II Международной научно-практической конференции, Чебоксары, 30 ноября 2019 года. – Чебоксары: Негосударственное образовательное частное учреждение дополнительного профессионального образования «Экспертно-методический центр», 2019. – С. 212-216.

56. Расулов, М. М. Управленческая компетентность руководителя как условие эффективного управления образовательной организацией [Текст] / М. М. Расулов, В. О. Лим // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 5. – С. 85-99.

57. Сажина, С. Д. Проблема подготовки управленческих кадров для образовательных организаций на современном этапе [Текст] / С. Д. Сажина // Академическая публицистика. – 2018. – № 8. – С. 28-32.

58. Селиверстова, И. А. Проектирование содержания профессиональной подготовки студентов магистратуры к управленческой

деятельности в дошкольном образовании [Текст] / И. А. Селиверстова, М. Л. Семенова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. – 2020. – № 1(50). – С. 218-226.

59. Сироткин, Д. А. Организация патриотической деятельности как фактор развития компетенций руководителя образовательной организации [Текст] / Д. А. Сироткин // Профессиональное самоопределение: новые реалии, подходы, технологии : Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции, Якутск, 27 ноября 2020 года / Под редакцией С.В. Паниной, Т.А. Макаренко. – Якутск: Межрегиональный центр инновационных технологий в образовании, 2020. – С. 308-309.

60. Сухомлинский, В.А. Избранные педагогические сочинения. Т.2 [Текст] / В.А. Сухомлинский. – Москва, 2017. – 458 с. – ISBN 978-5-876739-242-4.

61. Таранина, А. В. Образ «Я» руководителя образовательной организации как менеджера [Текст] / А. В. Таранина // Ежегодник научно-методологического семинара «Проблемы психолого-педагогической антропологии» : Сборник научных статей / отв. ред. Егоров И. В., Мартынова Г. Ю.. – Санкт-Петербург : ООО «НИЦ АРТ», 2019. – С. 103-108.

62. Тимофеева, Е. И. Применение технологии коучинга в повышении эффективности управленческой деятельности руководителя образовательной организации [Текст] / Е. И. Тимофеева, А. А. Шумейко // Региональная Россия: история и современность : материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Комсомольск-на-Амуре, 12 декабря 2019 года. – Комсомольск-на-Амуре: Амурский гуманитарно-педагогический государственный университет, 2019. – С. 144-153.

63. Тимофеева, О. А. К проблеме формирования правосознания руководителей образовательных организаций в условиях консервативного

российского правопонимания [Текст] / О. А. Тимофеева // Форум молодых ученых. – 2021. – № 10(62). – С. 176-178.

64. Федорчук, Ю. М. Профессиональное развитие современного руководителя образовательной организации [Текст] / Ю. М. Федорчук // Личность. Общество. Образование. Качество современного образования: актуальные вопросы, достижения, стратегии развития : Сборник статей XXII Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 25–28 марта 2019 года. – Санкт-Петербург: Ленинградский областной институт развития образования, 2019. – С. 35-40.

65. Шарипов, Ф. В. Менеджмент общего и профессионального образования [Текст] / Ф. В. Шарипов. – Москва : Логос, 2020. – 432 с. – ISBN 978-5-98704-750-7.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение А

Анкета по определению направлений деятельности, в которых руководители дошкольных образовательных организаций испытывают затруднения.

Уважаемые руководители!

Просим Вас выступить в качестве эксперта и определить направления деятельности, которые вызывают у Вас затруднения.

Если Вы согласны с тем, что испытываете затруднения в данном направлении поставьте «+», или «да», если же вы считаете, что затруднений не испытываете, поставьте «-», или «нет»

	Направления деятельности	Испытываете ли Вы затруднения
1	Ориентировка в государственной и региональной политике в системе образования	
2	Изменения нормативно – правовой базы образовательной организации	
3	Изменения трудового законодательства	
4	Делопроизводство	
5	Организация финансово – хозяйственной деятельности.	
6	Подбор и расстановка кадров	
7	Знание и применение педагогического менеджмента	
8	Знания в области психологии управления	
9	Система работы с семьей	
10	Технология построения программы развития организации	
11	Отбор и конструирование содержания образования в организации	
12	Самоуправление, самоменеджмент	

Благодарим за сотрудничество!

Уважаемый руководитель!

Ваши ответы, предложения, рассуждения, размышления помогут авторам разработать современную актуальную программу по формированию профессиональной компетентности руководителей дошкольных образовательных организаций. Пожалуйста, подробно и объективно заполните каждую строчку анкеты.

Общие сведения:

Ф.И.О. _____

Педагогический стаж _____ Разряд _____

Курсовая переподготовка _____

Образование _____

Оцените свой индивидуальный стиль педагогической деятельности и активность в общепедагогических мероприятиях на протяжении последнего года (нужное подчеркнуть или дополнить): выступления на педагогических советах, открытые показы, участие в метод. объединениях, участие в неделях педагогического мастерства, руководство практикой студентов, наличие печатных работ, участие в профессиональных конкурсах,

Оцените актуальность лично для Вас каждой теме по 15-бальной шкале и оцените свою подготовленность к освоению содержания учебно-методического плана (поставьте галочку напротив соответствующей строки), дополните актуальными разделами

Наименование раздела	Актуальность (по 15 бальной шкале)	Подготовленность к освоению содержания учебно-методического плана (поставьте галочку напротив соответствующей строки)			
		Базовый минимум	Опыт пассивный, Затруднена трансляция	Активно пополняю опыт	Готов делиться опытом с другими
Проблемы развития системы образования					
Нормативное обеспечение					
Ведение документации					
Хозяйственная деятельность					
Перспективы развития ДОО					
Менеджмент в ДОО					
Работа с социумом					
Психологические особенности дошкольников					
Педагогические аспекты					
Частные методики					

Спасибо за ответы!

Приложение Б

Анкета по определению уровней компетентности руководителей дошкольных образовательных организаций

Уважаемый руководитель!

С целью совершенствования курсовой подготовки руководителей дошкольных образовательных организаций, определения уровней развития профессиональной компетентности просим Вас выступить в качестве эксперта и определить свой уровень развития профессиональной компетентности по 5 бальной шкале: 1- умение отсутствует, 2- умение слабо выражено, 3 – средний уровень развития умения, 4 – уровень достаточный, 5 – высокий уровень развития умения.

	Развитие способностей	Оценка
1	Общая способность к управленческой деятельности	
1.1	способность к интегрированию ресурсов	
1.2	объединению в единство всех специфических способностей личности	
1.3	конструирование идеальных моделей	
1.4	преобразование и развитие идеальных моделей	
2	Развитие частных способностей	
2.1	решать проблемы	
2.2	мыслить масштабно и перспективно	
2.3	обеспечивать самоорганизацию управленческой системы	
2.4	способность к мотивации	
2.5	прояснять личные цели,	
2.6	позиционировать интересы организации во внешнюю среду	
	Развитие качеств личности	
1	Личностные качества	
1.1	социальная активность	
1.2	ответственность	
1.3	дисциплинированность	
1.4	трудолюбие	
1.5	работоспособность	
1.6	инициативность	
1.7	энергичность	
1.8	чувство долга	
1.9	настойчивость	

1.10	разносторонность интересов	
1.11	решительность	
1.12	самообладание	
1.13	практичность и глубина ума,	
1.14	высокая культура,	
1.15	наблюдательность,	
1.16	общительность,	
1.17	чувство юмора	
1.18	творческое воображение	
1.19	физическая выносливость,	
2	профессионально – педагогические	
2.1	интерес к людям	
2.2	любовь к детям,	
2.3	тактичность,	
2.4	эмпатия,	
2.5	толерантность,	
2.6	рефлексия	
	Развитие готовности к управленческой деятельности	
1	опыт	
1.1	знания (социокультурные, профессиональные)	
1.1.1	политология, регионоведение	
1.1.2	культурологические	
1.1.3	педагогические	
1.1.4	андрагогические	
1.1.5	возрастной психологии	
1.1.6	частных методик	
1.1.7	менеджмент	
1.1.8	маркетинг	
1.1.9	экономика	
1.1.10	делопроизводство	
1.1.11	трудовое право	
1.2	умения, навыки	
1.2.1	осуществлять стратегическое планирование	
1.2.2	осуществлять мониторинг деятельности	
1.2.3	осуществлять менеджмент	
1.5	осуществлять самоменеджмент	
1.6	вести хозяйственную деятельность	
1.7	объединять усилия трудового коллектива	
1.8	коммуникативные навыки	
1.9	управлять инновациями	
2	психофизиологическая готовность	
2.1	активность	
2.2	концентрация внимания	
2.3	мобильность	
2.4	выбор оптимального темпа деятельности	
2.5	волевая регуляция эмоционального состояния	
2.6	хорошая память (долговременная, в значительных объемах)	
2.7	хорошая речь (грамотная, понятная, выразительная)	

Благодарим за сотрудничество!

Учебная программа курсов по формированию профессиональной компетентности современного руководителя

Введение

Программа курсов разработана в целях осуществления единой государственной политики в области дополнительного профессионального образования, направленной на удовлетворение профессиональных потребностей специалистов в интересах развития их личности и творческих способностей.

Программа курсов способствует развитию профессиональной компетентности, развитию способности к обновлению стиля руководства педагогической деятельностью в дошкольном образовательном организации.

В структуре курсов предусмотрена унификация дополнительных профессиональных знаний, с учетом планирования возможного выбора спецкурсов, отражающих сферу интересов слушателей.

Программа курсов составлена с учетом требований квалификационных характеристик по должности «руководитель», преемственности по отношению к государственным образовательным стандартам высшего и среднего профессионального образования, ориентации на современные образовательные технологии и средства обучения, соответствие учебной нагрузки слушателей нормативам. В программе курсов слушателям предлагаются знания по таким разделам как «менеджмент в образовании», «маркетинг в системе работы ДОО», «правовое обеспечение», «финансово – хозяйственная деятельность» и делопроизводство, которые являются определяющими в деятельности руководителя ДОО.

Основаниями для определения содержания курсов повышения квалификации являются:

а) освещение ведущих направлений в развитии современного образования, основных концепций, образовательной деятельности (гуманизации, демократизации образования, основ развивающего обучения и др.), результатов научных исследований в области гуманитарных и естественно – научных знаний, современных, человековедческих, педагогических технологий, форм и методов использования информационных технологий в образовании,

б) открытость содержания, возможность его корректирования на основе результатов диагностики и самооценки уровня информационных профессиональных потребностей педагогов, руководителей образовательных организаций,

в) ориентация содержания курсов на выявление проблем для последующего самообразования,

г) модульное построение учебно-тематических планов и программ, наличие инвариантных и вариативных модулей:

д) содержание вариативных моделей учитывает уровень требований к категории, особенности профессиональных запросов специалистов, специфику образовательных программ, реализуемых в различных типах и видах образовательных организаций,

е) обеспечение дифференцированного подхода к комплектованию учебных групп педагогов, руководителей образовательных организаций, готовящихся к аттестации на ту или иную квалификационную категорию.

Ориентация на современные образовательные технологии реализуется путем отражения в программах новаций:

– в принципах обучения,

– в формах и методах обучения (активные методы, креативные игры, опорные методические материалы, проектный метод, дифференцированное обучение, оптимизация обязательных аудиторных занятий, система тьютеров, система зачетных единиц),

– в методах контроля и управления образовательным процессом (распределенный контроль по модулям, использование тестирования и анкетирования, корректировка программы по результатам контроля и т.д.),

– в средствах обучения (ТСО, мультимедийные программы, памятки и опорные схемы лекционного материала).

По окончании курсов планируется проведение зачета по программе курсов в форме защиты проекта развития организации.

В течение курсов предлагается сдача зачетов на соответствие профессиональной компетентности по первой и высшей квалификационным категориям.

Предполагается также, что во время проведения занятий лекторы используют такие методы и приемы, которые позволяют диагностировать знания слушателей по проблемам, корректировать в зависимости с ними, предлагаемый материал. По окончании лекции также используются опросники, анкеты, перфокарты и тесты, коллективные опросы, решение проблемных ситуаций и педагогических задач.

При организации курсов возможно использование спецкурсов по выбору слушателей.

Количество часов учебной программы – 118, из которых 62 – вариативных, 16 часов – спецсеминары по выбору слушателей.

Темы учебных занятий

1 блок. Нормативно – правовые основы образовательной деятельности дошкольной образовательной организации. – 8 часов.

1) Основные документы, регламентирующие деятельность дошкольной образовательной организации – 2 часа.

Конституционные и социальные гарантии прав граждан на образование. Уровни компетенции органов управления образованием. Взаимодействие и взаимоотношения субъектов образовательного права. Документы, регламентирующие правовую защиту детства (Конвенция ООН о правах ребенка. Закон РФ «О правах ребенка». Семейный кодекс) Ответственность родителей и педагогов по защите детей.

Типовые положения, локальные акты, определяющие образовательную деятельность ОУ разного типа (Типовое положение об организации для детей дошкольного возраста. Типовое положение для детей дошкольного и младшего школьного возраста. Типовое положение для групп кратковременного пребывания. Устав ОУ. Договор с учредителем. Родительский договор.). Нормативно – правовые основы охраны труда в ОУ.

2) Трудовые отношения в образовании. Основы трудового законодательства. – 4 часа.

Нормативные документы. Социальная и правовая защита работников образования. Основы законодательства по охране труда.

3) Правовые основы аттестации работников образования. – 2 часа. Профессиональное развитие и саморазвитие педагога. Аттестация в ОУ, аттестация ОУ. Документация по аттестации, ее оформление. Правовые вопросы аттестации руководящих кадров ДОО. Роль аттестации в стимулировании целенаправленного непрерывного повышения уровня профессиональной компетентности, профессиональной, коммуникативной, информационной, духовной культуры педагога.

2 Блок. Общество и образование. – 6 часов

1) Развитие системы образования в современных условиях. – 2 часа.

Образование и формирование гражданского общества. Государственная политика в области образования. Национальная доктрина образования в Российской Федерации. Программа социально-педагогического обеспечения развития и воспитания детей.

Система образования в России: структура, тенденции в обновлении содержания, образовательные программы. Государственные образовательные стандарты, их роль в сохранении единого образовательного пространства; федеральный и национально-региональный компоненты. Принципы образования и воспитания.

Программа развития образования в регионе.

2) Основы гуманной педагогики. – 2 часа.

Гуманизация целей и принципов работы с детьми. Личностно – ориентированное, развивающее обучение с точки зрения содержания, форм и методов организации работы с детьми в ДОО.

Гуманизация образовательной деятельности; педагогические и психологические основы гуманизации. Личностно-ориентированная деятельность педагога: системный, эволюционный, междисциплинарный подходы. Реальные жизненные проблемы детей в современной социокультурной ситуации. Создание условий для развития личности ребенка, его нравственного самоопределения, формирования жизненной позиции.

Педагогика ненасилия и проблемы толерантности. Гуманистическая психология и ее тенденции к целостному рассмотрению личности. Идеи развития личности в деятельности и общении, ролевых отношениях и сотрудничестве, в процессе становления.

3) Модель профессиональной компетентности. – 2 час.

Современный руководитель. Человековедческая компетентность. Компетентность менеджера, компетентность педагогическая. Возможности и условия профессионального роста. Имидж руководителя ДОО.

N	Наименование блоков, разделов, дисциплин и тем	Всего часов	В том числе			Форма работы
			лекции	семинары	практические	
1	Нормативно – правовые основы образовательной деятельности.	6 часов	6 часов			
1.1.	Основные документы, регламентирующие деятельность дошкольной образовательной организации.		2 часа			лекция – диалог образцы документов
1.2.	Трудовые отношения в образовании.		2 часа			диалог образцы документов
1.3.	Правовые основы аттестации работников образования		2 часа			составление алгоритма аттестации
2	Общество и образование.	6 часов	2 часа		4 часа	
2.1.	Развитие системы образования в современных условиях		2 часа			«Проблематизация» Рефлексивная игра.
2.2.	Основы гуманной				2 часа	анализ

N	Наименование блоков, разделов, дисциплин и тем	Всего часов	В том числе			Форма работы
			лекции	семинары	практические	
	педагогика					педагогических ситуаций
2.3.	Модель профессиональной компетентности				2 часа	Выбор и обоснование критериев проф. омп.

3 Блок. Психолого-педагогические основы образовательной деятельности. – 10 часов

1) Актуальные психолого-педагогические проблемы воспитательно – образовательного процесса в ДОО. – 4 часа.

Обеспечение психо-эмоционального благополучия в коллективе детей и взрослых. Психологические основы развивающего обучения. Модели общения. Понятие общения и личностных отношений. Виды и стили общения, межличностные взаимоотношения в детском коллективе. Создание комфортного климата в детском коллективе. Работа руководителя по изучению доминирующей модели взаимодействия педагогов и детей.

2) Психология делового взаимодействия в педагогическом коллективе – 6 часов.

Психолого-педагогические аспекты деятельности руководителя ДОО. Коммуникативная культура педагога. Что значит уметь общаться. Социально – психологический климат в коллективе ДОО. Психология делового взаимодействия. Типы взаимодействия руководителя и сотрудника с позиций трансактного анализа. Конфликтология. Причины возникновения конфликтов. Коммуникативная тактика в конфликтных ситуациях. Диагностика стиля поведения в конфликтной ситуации применительно к руководителю. Прямые и косвенные методы погашения конфликта. Предупреждение профессионального выгорания.

N	Наименование блоков, разделов, дисциплин и тем	Всего часов	В том числе			Форма работы
			лекции	семинары	практические	
3	Психолого-педагогические основы образовательной деятельности.	10 часов	4 часа	4 часа		
3.1.	Актуальные психолого-педагогические проблемы воспитательно – образовательного процесса в ДОО.		2 часа	2 часа		самодиагностика деловая игра «Прием на работу»
3.2	Психология делового взаимодействия в педагогическом коллективе	2 часа.	2 часа.	2 часа		самодиагностика рефлексивная игра экзамен

4 Блок. Содержание образования. Образовательные области и программы. – Инвариантный блок – 8 часов.

1) Создание развивающей среды в ДОО – 2 часа.

Концепция построения развивающей среды: принципы дистанции, активности, стабильности – динамичности, комплексирования и гибкого зонирования, эмоциональности, индивидуальной комфортности и эмоционального благополучия каждого ребенка, открытости, закрытости, учет половых и возрастных особенностей. Педагогическая целесообразность. Требования к групповой комнате. Варианты построения развивающей среды.

2) Современное качество образования. – 2 часа.

Требования к содержанию и условиям организации педагогического процесса в соответствии с Государственным стандартом. Управление по качеству. Вариативность программ и технологий. Мониторинг в системе образования.

3) Организация гибкого режима и методики проведения режимных моментов. – 2 часа.

Основные гигиенические требования к предельно – допустимой нагрузке в течение дня. Основные варианты гибкого режима: распределение деятельности детей в зависимости от решаемых задач, создание комфортного режима, каникулы в ДОО, работа в подгруппах.

4) Оптимальная методика планирования системы воспитательно – образовательной работы в ДОО.- 2 часа.

Оптимизация расписания детских деятельностей. Виды планирования. Технология планирования воспитательно – образовательного процесса в ДОО. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование.

N	Наименование блоков, разделов, дисциплин и тем	Всего часов	В том числе			Форма работы
			лекции и	семинары	практические	
4.1.	Инвариантный блок	8 часов	6 часов	2 часа		
4.1.1	Создание развивающей среды в ДОО			2 часа.		лекция – диалог фото и видео
4.1.2	Современное качество образования.		2 часа.			лекция
4.1.3	Организация гибкого режима и методики проведения режимных моментов		2 часа			Проанализировать режим дня ДОО
4.1.4	Оптимальная методика планирования системы воспитательно – образовательной работы в ДОО		2 часа			Представить примерные календарные, перспективные планы

Вариативный блок – 62 часа.

1) Руководство и контроль в организации групп раннего возраста. – 2 часа.

Специфика организации групп раннего возраста. Вопросы адаптации. Режим дня: основные принципы составления. Ведение документации в группах раннего возраста. Медико – педагогические совещания.

2) Руководство и контроль в организации разновозрастных групп. – 2 часа.

Задачи и особенности развития детей разновозрастной группы. Анализ способов объединения детей разного возраста. Ведение документации.

3) Новые подходы к руководству физическим развитием детей в ДОО.- 2 часа. Организация оптимального двигательного режима. Система закаливания в ДОО. Программно – методическое обеспечение. Варианты физкультурно – оздоровительных мероприятий. Вопросы мониторинга здоровья. Использование здоровьесберегающих технологий в работе ДОО.

5) Управление качеством социального развития детей дошкольного возраста. – 2 часа.

Асоциальное развитие детей. Построение системы работы по социальному развитию детей дошкольного возраста в ДОО.

Проблемы нравственного воспитания детей в ДОО. Организация работы по проблеме. Методы нравственного воспитания. Трудовое воспитание – как неотъемлемая часть воспитания нравственного. Воспитание гражданина: краеведение, правовое воспитание. Программное обеспечение.

6) Игровая деятельность – как ведущий вид деятельности ребенка дошкольника. – 2 часа.

Игра, как форма и средство развития ребенка. Руководство игровой деятельностью. Создание условий для сюжетно – ролевых, театрализованных, дидактических игр. Планирование игровой деятельности в системе планирования ДОО. Виды игр по возрастам (Игры рядом, игры вместе, коллективные игры, КТД).

7) Работа ДОО с семьей. – 4 часа.

Характеристика модели «развивающего» взаимодействия общественного и семейного воспитания. Методика «контактного» взаимодействия ДОО с семьей: 6 этапов методики (адаптация, провоцирование интереса, поиск контактов, консенсус, включение, совместное планирование), выстраивание пошаговой модели взаимодействия.

8) Современные подходы к организации познавательно – речевого развития детей – 4 часа.

Программное обеспечение. Актуальные аспекты речевого развития детей: речевление воспитательно – образовательного процесса, методика контроля за построением учебного процесса по речевому развитию детей, развитие речи в совместной и самостоятельной деятельности. Программы по познавательному развитию детей дошкольного возраста. Построение системы работы. Формирование естественно – научных представлений. Детское экспериментирование. Формирование представлений о человеке в истории и культуре. Экологическое воспитание дошкольников.

9) Руководство работой коррекционных групп ДОО. – 2 часа.

Построение учебно-воспитательного процесса. Особенности планирования. Диагностика. Контроль по периодам коррекционной работы.

10) Современные концепции развития элементарных математических представлений. – 2 часа.

Программно-методическое обеспечение. Построение учебного процесса. Использование новых технологий в системе работы по РЭМП.

11) Современные подходы к художественно – творческому развитию дошкольников. – 2 часа.

Программно-методическое обеспечение. Система работы. Методы и приемы мотивации и стимуляции художественно – творческого развития ребенка.

12) Проблемы преемственности – 2 часа.

Концепция непрерывного образования. Построение преемственности в работе ДОО и начальной школы. Теория и практика управления образовательными организациями в современных условиях – 20 часов.

13) Программа развития ДОО. – 4 часа.

Технология пошагового написания программы. Миссия. Цели и задачи. Планирование, мотивация, контроль. Типичные ошибки программ развития. Образовательная программа.

14) Педагогический менеджмент – 4 часа.

Цикл педагогического менеджмента. Планирование, организация, мотивация, контроль. Литература по проблеме.

15) Маркетинг в работе служб ДОО. – 4 часа.

Роль маркетинговых исследований в планировании деятельности ДОО. Функции маркетинга (аналитическая функция, производственная функция, функция управления и контроля). Технология организации маркетинговой службы.

15) Формы работы с кадрами – 2 часа.

Инновационные технологии в работе с кадрами. Интерактивные формы обучения взрослых.

16) Работа с обслуживающим персоналом – 2 часа.

Организация труда в ДОО. Целесообразная расстановка кадров. Графики работы, документация, контроль. Формы работы.

17) Педагогический совет – 2 часа.

Функции, планирование, периодичность. Организация подготовки к педагогическому совету. Документация.

18) Организация инновационной деятельности в ДОО. – 2 часа.

Планирование инновационной работы. Виды экспериментов. Документация.

Обеспечение жизнедеятельности ДОО.- 24 часа.

19) Делопроизводство в ДОО. – 2 часа.

Требования к ведению документации. Нормативное обеспечение делопроизводства. Номенклатура дел в ДОО.

20) Санэпидрежим в ДОО. – 2 часа.

Требования к освещенности, температурному режиму, воздушному режиму. Организация питания. Контроль за соблюдением норм СанПиНа.

21) Основы пожаробезопасности. – 2 часа.

Требование к организации обеспечения пожаробезопасности в ДОО. Наличие средств пожаротушения. Организация и проведение инструктажа.

22) Охрана труда в ДОО- 2 часа.

Положение о службе охраны труда. Контроль за обеспечением охраны труда в ДОО. Профилактика и предупреждение детского травматизма.

23) Финансовая деятельность руководителя ДОО. – 4 часа.

Руководство заведующей административно – хозяйственной работой дошкольного организации. Финансирование дошкольного организации. Организация платных дополнительных услуг.

N	Наименование блоков, разделов, дисциплин и тем	Всего часов	В том числе			Форма работы
			лекции и	семинары	практические	
4.2.	Вариативный блок.	62 часа	28 часов	14 часов	20 часов	
4.2.1	Руководство и контроль в организации групп раннего возраста.		2 часа			Анализ пакета документов
4.2.2	Руководство и контроль в		2 часа			Анализ пакета

	организации разновозрастных групп.					документов
4.2.3	Новые подходы к руководству физическим развитием детей в ДОО.			2 часа		Анализ системы мониторинга
4.2.4	Управление качеством социального развития детей дошкольного возраста		2 часа			Заполнение опорной схемы
4.2.6	Игровая деятельность – как ведущий вид деятельности ребенка дошкольника.			2 часа		Анализ планирования
4.2.7	Работа ДОО с семьей		2 часа	2 часа		Анализ пакета документов Деловая игра «Проблемные ситуации»
4.2.8	Современные подходы к организации познавательно – речевого развития детей		2 часа		2 часа	Анализ системы работы, анализ занятия
4.2.9	Руководство работой коррекционных групп ДОО		2 часа			Анализ материалов педсоветов, ПМПК
4.2.1 0	Современные концепции развития элементарных математических представлений				2 часа	Анализ системы работы, анализ занятия
4.2.1 1	Современные подходы к художественно – творческому развитию дошкольников				2 часа	Анализ системы работы, анализ занятия
4.2.1 2	Проблемы преемственности		2 часа			Соведение лекции
4.2.1	Программа			2 часа	2 часа	«Миссия»

3	развития ДОО					Имитационная игра. «Мой детский сад» Имитационная игра
4.2.1 4	Педагогический менеджмент		2 часа		2 часа	Анализ цикла пед. менеджмента «Я и моя работа» Рефлексивная игра.
4.2.1 5	Маркетинг в работе служб ДОО.			2 часа	2 часа	Анализ системы маркетинга Рефлексивная игра «Значок на лацкан делового костюма»
4.2.1 6	Формы работы с кадрами				2 часа	Анализ работы с кадрами
4.2.1 7	Работа с обслуживающим персоналом				2 часа	Анализ работы с кадрами
4.2.1 8	Педагогический совет		2 часа			Анализ документации
4.2.1 9	Организация инновационной деятельности в ДОО			2 часа		Анализ документации
4.2.2 0	Делопроизводство в ДОО		2 часа			Анализ документации
4.2.2 1	Санэпидрежим в ДОО		2 часа			Анализ документации
4.2.2 2	Основы пожаробезопасности		2 часа			Анализ документации
4.2.2 3	Охрана труда в ДОО		2 часа			Анализ документации
4.2.2 4	Финансовая деятельность руководителя ДОО		2 часа	2 часа		Анализ документации
4.2.2 5	Просмотр и анализ				12 часов	Разработка проекта

	методических мероприятий					программы развития ДОО
--	--------------------------	--	--	--	--	------------------------