

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра дошкільної та початкової освіти

УПРАВЛІННЯ МОДЕРНІЗАЦІЄЮ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ
ОСВІТИ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН

Кваліфікаційна робота здобувача
освітнього ступеня магістр
спеціальності: 012 Дошкільна освіта
освітньої програми:

Дошкільна освіта. Інклюзивна освіта

Станчу Наталії Русланівни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

Керівник д.пед.н., проф. Богданець-Білоskalенко Н. І.

Рецензент д.пед.н., проф. Горошкіна О.М.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту
на засіданні кафедри Філософської та педагогічної освіти
(назва випускової кафедри)

протокол № 6 від «29» грудня 2021 р.

Завідувач кафедри



Ганочка А.Т.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист
на відкритому засіданні ЕК

«27» січня 2022 р.

Оцінка 96 вільно
(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК



Месіна Я.М.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ДОШКІЛЬНІЙ ОСВІТІ	9
1.1. Характеристика базових понять дослідження.....	9
1.2. Особливості управління інноваційною діяльністю в закладах дошкільної освіти.....	16
1.3. Структура, зміст і етапи роботи керівника ЗДО з підготовки педагогів до інноваційної діяльності.	22
Висновки до першого розділу	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДОКУМЕНТАЦІЇ В СИСТЕМІ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ САФ'ЯНСЬКОГО ЗДО «ЗОЛОТИЙ КЛЮЧИК».....	31
2.1. Характеристика готовності до інноваційної діяльності вихователів Саф'янського ЗДО «Золотий ключик»	31
2.2. Аналіз управлінської документації Саф'янського ЗДО «Золотий ключик»	44
Висновки до другого розділу.....	55
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДАХ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ	56
3.1. Завдання і напрями вдосконалення системи модернізації управління в закладі дошкільної освіти	56
3.2. Організаційний план модернізації управління виховним освітнім процесом в дошкільному закладі	66
Висновки до третього розділу	70
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	80

Актуальність дослідження. За останні десятиліття система дошкільної освіти зазнала значних змін: змінився правовий статус освітніх закладів, змінився ступінь самостійності, відповідальності за якість надаваних послуг, що призвело до змін економічних зв'язків ЗДО із зовнішнім середовищем.

Траєкторія суспільства, неоднорідність і обмеженість ресурсів закладів дошкільної освіти породжує нові завдання, вирішити які на основі колишнього досвіду не виходить, що ускладнює управлінську діяльність керівника ЗДО.

Удосконалення менеджменту ЗДО вимагає пошуку нових форм діяльності, які могли б допомогти керівникам у прийнятті найбільш ефективних управлінських рішень, поширення позитивного досвіду управління, однією з проблем є робота з персоналом.

Відомо, що ефективне функціонування ЗДО, по-перше, залежить від професіоналізму керівника і підбраної ним команди. По-друге, в якості однієї з основних рушійних сил розвитку дошкільного закладу виступає творчий потенціал педагогів: професійний і особистісний ріст, підвищення рівня педагогічної майстерності, відповідальне, часом креативне ставлення до роботи (в цьому випадку робота виступає як одна з пріоритетних форм діяльності особистості) і постійний розвиток навичок виявлення потенційних можливостей своїх вихованців.

Аналізуючи сучасну педагогічну практику, можемо констатувати, що не всі заклади дошкільної освіти зацікавлені і відчують усвідомлену готовність до введення позитивних нововведень в дошкільну освіту, до якісної розробки, впровадження та реалізації інноваційних освітніх програм і технологій в роботі з дошкільнятами.

У зв'язку з цим, ми можемо говорити про наявність протиріч між соціально обумовленою потребою у підвищенні професійної компетентності педагогів інноваційного ЗДО та об'єктивним станом інноваційної діяльності, націленої на забезпечення готовності педагогів до інноваційних процесів.

Незважаючи на те, що інноваційна педагогічна діяльність активно увійшла в життя ЗДО, підвищити її ефективність в умовах модернізації неможливо без нормативного та інструктивно - управлінського забезпечення системи оновлення управлінської діяльності та методичної роботи в ЗДО.

На сьогоднішній день чинні підходи до організації методичної роботи є малоефективними до тих інноваційних процесів, в які залучені педагоги ЗДО. Практика інновацій вимагає переведення методичної роботи та модернізації управління інноваційною діяльністю закладів дошкільної освіти.

Таким чином, провівши аналіз того, що відбувається, потреби рухатися вперед призвело до управлінської ідеї про необхідність створення алгоритму, на основі якого буде можливо і професійно і оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, осмислення всього, що відбувається, актуалізована потреба рухатися вперед призвели до управлінської ідеї про необхідність створення алгоритму, на основі якого буде можлива оперативна та професійна модернізація ЗДО на зміни зовнішнього інноваційного середовища.

Теоретичні та практичні питання управління ЗДО відображені в роботах Л. А. Бахтуріної, А. І. Васильєвої, Є. Ю. Демурової, М. А. Ковардакової, І. І. Кобітіної, Т. П. Колядяжної, Т. С. Комарової, Н. А. Остроухової, Л. В. Палієвої, С. В. Попової, Р. Б. Савінової та інших авторів.

Концептуальні засади інноваційних освітніх процесів розглядаються в соціально-філософському контексті цивілізаційних змін, обґрунтування нової парадигми освіти, пошуку шляхів подолання її кризового стану (Ж. Аллак, І. В. Бестужев-Лада, А. А. Герасимчук, С. Гессен, Ф. Кумбс, В. І. Загвязинский, В. М. Розін, М. І. Романенко, Б. Саймон, П. Ю. Саух та ін.).

Історико-порівняльний аналіз генезису теорії та практики інноваційних процесів у загальноосвітніх навчальних закладах України, що представлений у працях О. В. Адаменко, І. П. Аносова, В. Ф. Землянської, О. А. Марущенка, О. В. Попової, Н. В. Сафонової та ін., дозволяє об'єктивно оцінити та

використати в нинішніх умовах досвід кращих вітчизняних інноваційних закладів освіти та педагогів-новаторів.

Аналіз теорії і практики з даної теми, а також вивчення наукових робіт, присвячених питанням управління інноваційною діяльністю ЗДО, виявили низку протиріч:

– між удосконаленням механізму управління інноваційною діяльністю ЗДО та недостатнім рівнем теоретичних знань у керівників освітніх закладів щодо використання методів модернізацією управління інноваційною діяльністю в ЗДО;

– між необхідністю вдосконалення методів управління і відсутністю алгоритму методів модернізації управління ЗДО в умовах системних оновлень.

Відтак, актуальність і соціальна значущість проблеми, необхідність вирішення виявлених протиріч, зумовили вибір теми дослідження: **«Управління модернізацією закладу дошкільної освіти в умовах інноваційних змін»**.

Практична актуальність не викликає сумнівів, оскільки досліджені матеріали стануть у нагоді педагогічним працівникам ЗДО у період реформування освіти.

Мета дослідження – розробка та обґрунтування алгоритму процесу модернізації управління інноваційною діяльністю в дошкільній освіті.

Завдання дослідження.

1. На основі теоретичних джерел надати характеристику базових понять дослідження.

2. Розглянути особливості управління інноваційною діяльністю в закладах дошкільної освіти.

3. Описати структуру, зміст і етапи роботи керівника ЗДО з підготовки педагогів до інноваційної діяльності.

4. Визначити характеристику готовності до інноваційної діяльності вихователів Саф'янського ЗДО «Золотий ключик».

5. Провести аналіз управлінської документації Саф'янського ЗДО «Золотий ключик».

6. Виділити завдання і напрями вдосконалення системи модернізації управління в закладі дошкільної освіти;

7. Розробити та обґрунтувати організаційний план модернізації управління виховним освітнім процесом в дошкільному закладі.

Об'єктом дослідження є процес модернізації закладу дошкільної освіти в умовах системних оновлень.

Предметом дослідження є алгоритм модернізації управління інноваційною діяльністю в дошкільній освіті.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що модернізацію управління інноваційною діяльністю в дошкільній освіті буде ефективніше, якщо:

- вивчено стан і тенденції розвитку дошкільної освіти;
- виявлено проблеми модернізації управління закладів дошкільної освіти;
- складено алгоритм модернізації управління інноваційною діяльністю в дошкільній освіті.

Теоретико-методологічну основу дослідження склали класичні та сучасні теоретичні положення управління, що дозволяють вивчити особливості управління дошкільною освітою і вийти на формулювання конкретних пропозицій щодо оптимізації цього процесу.

Для вирішення поставлених завдань були використані **методи дослідження**: теоретичні – вивчення праць вчених з проблеми дослідження, аналіз літературних джерел.

Наукова новизна: розглянуті різні визначення понять «модернізація», «модернізація ЗДО», «управління ЗДО» «модернізація управління ЗДО», «інноваційна діяльність» та ін.

Теоретична значимість дослідження: описані завдання та напрями модернізації управління виховним освітнім процесом в дошкільному закладі, наданий організаційний план цього процесу.

Практична значимість результатів дослідження полягає в тому, що пропоновані матеріали можуть бути використані в управлінській діяльності керівників ЗДО.

Базою дослідження став Саф'янський ЗДО (ясла-садок) «Золотий ключик» Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області. У дослідно-пошуковій роботі було задіяно 9 осіб: 7 вихователів, 1 вчитель - логопед і 1 музичний керівник.

Апробація результатів дослідження. Матеріали дослідження були опрацьовані:

1. Станчу Н. Характерні особливості процесу модернізації в дошкільній освіті. Науковий пошук студентів XXI ст.: актуальні питання гуманітарних та соціальноекономічних наук. Вип. 6. За матеріалами VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. Ізмаїл: РВВ ІДГУ, 2020. 476 с. С. 136-140

2. Станчу Н. Особливості управління інноваційною діяльністю в закладах дошкільної освіти. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку»: Зб. наук. праць. Переяслав, 2020. Вип. 64. 301 с. С. 173-177

Структура дослідження : робота включає в себе вступ, три розділи, що представляють собою теоретико-методологічну, методичну та дослідно-експериментальну частину дослідження, висновки, список використаних джерел (52 найменувань), додатки. У роботі вміщено 5 діаграм, 9 таблиць та 6 додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 86 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ДОШКІЛЬНІЙ ОСВІТІ

1.1. Характеристика базових понять дослідження

Одним з основних завдань української освітньої політики є забезпечення сучасної якості освіти на основі збереження її фундаментальності та відповідності актуальним і перспективним потребам особистості, суспільства. Мета модернізації освіти, в тому числі і дошкільної, – створення механізму сталого розвитку системи освіти в цілому, для її вирішення поставлено пріоритетне завдання: досягнення нової, сучасної якості дошкільної, загальної та професійної освіти.

У Базовому компоненті дошкільної освіти відзначається, що суспільству потрібні сучасно освічені, моральні, підприємливі люди, які можуть самостійно приймати відповідальні рішення в ситуації вибору, прогнозуючи їх можливі наслідки, здатні до співпраці, відрізняються мобільністю, динамізмом, конструктивністю [3, с. 7].

Основною метою освітньої політики у сфері дошкільної освіти є гарантування доступної та якісної дошкільної освіти, що забезпечує рівні стартові умови для подальшого успішного навчання дитини в школі. При цьому доступність характеризується можливістю вибору дитячого садка, а якість – можливостями і здібностями дитини до освоєння програм на наступних рівнях освіти.

Завдання модернізації дошкільної освіти вимагають, на думку Д.І. Фельдштейна, глибинного розуміння специфіки функціонування і відтворення сучасного дитинства, її історичної, соціокультурної та психологічної складових в контексті принципово важливих змін. У сучасному світі змінилися не тільки умови, соціальний простір існування дитини, система її відносин, змінилася сама дитина [51, с. 8].

Серед сучасних викликів, пов'язаних з процесами глобалізації та інформаційним вибухом, особливо виділяється криза традиційної моделі дитинства.

Дорослішання дітей відбувається в умовах, що змінилися, їх досвід істотно відрізняється від батьківського. Відбуваються зміни і в звичних механізмах сімейного виховання. Сучасній сім'ї надається більше можливостей вибудувувати кар'єру, вже існує поняття «бікар'єрна сім'я», коли обоє батьків націлені на кар'єру, відповідно, у них не вистачає часу на виховання дитини, і в зв'язку з цим дітьми займається допоміжний персонал. Скорочення спілкування в сім'ї, дефіцит емоційного тепла, прийняття, недолік співпраці в сім'ї ведуть до виникнення труднощів у розвитку дітей. Сучасна сім'я дає батькам більше можливостей не продовжувати невдалий шлюб, жити з нинішнім партнером, з'єднуючи дітей від різних шлюбів і т. д. Діти недоотримують турботу, ласку, батьківську любов, що не реалізує їх потреба бути визнаними, успішними, не забезпечує повною мірою психологічну стійкість, позитивні моральні орієнтації, життєздатність і цілеспрямованість, відповідальність за себе та інших [51, с. 9].

Д. І. Фельдштейн вказує на те, що діти сьогодні об'єктивно вийшли з системи постійного контакту з дорослими. Якщо ще два-три десятиліття тому дитина розвивалася в умовах малого соціуму – сім'ї, класу, найближчого оточення, то сьогодні вона поставлена в принципово нову ситуацію, коли вже з дошкільного віку вона знаходиться в розгорнутому соціальному, в тому числі новому просторі, де на її свідомість тисне хаотичний потік інформації з телевізора, Інтернету, перекриваючи знання, одержувані від батьків, педагогів [34, с. 4]. В умовах актуальної, швидко мінливої, загальнодоступної інформації дорослі перестали бути авторитетними провідниками дітей у житті [52, с. 28].

Дослідниками відзначається інтенсивна примітивізація свідомості дітей, зростання цинізму, грубості, жорстокості, агресивності під дією комп'ютерних ігор, що знижують контроль дітей за власною поведінкою і

формують залежність. Як наслідок – підвищений рівень тривожності, невпевненість, самотність, страх, і при цьому – інфантилізм, егоїзм, духовна спустошеність [52, с. 30].

Всі ці особливості і зміни вимагають переосмислення відносин освітніх закладів і сім'ї, створення конструктивних інструментів взаємодії з сім'ями, питань оновлення змісту дошкільної освіти, вдосконалення професійної діяльності педагогів.

Серед стратегій розвитку сфери освіти та соціалізації дітей до 2020 року визначені: виявлення сімей, у яких немає достатнього соціального і культурного капіталу для підтримки розвитку дітей; створення для них спеціальних курсів з підвищення батьківської компетентності, надання індивідуальної підтримки; залучення найбільш активних і компетентних сімей до управління освітніми закладами; розвиток інклюзивної освіти; модернізація програм освіти; підтримка обдарованих дітей [51, с. 10].

Д. І. Фельдштейном виявлені шляхи реалізації нового підходу до дошкільної освіти: пошук педагогічних ідей щодо оновлення змісту, освітніх технологій в практиці виховання та освіти дітей дошкільного віку; модернізації технологій дошкільної освіти; підвищення професійної майстерності та престиж педагогічної праці; створення умов для професійного спілкування, самореалізації та стимулювання зростання творчого потенціалу педагогів, поширення передового досвіду, впровадження нових технологій навчання і виховання; привернення уваги органів виконавчої влади, наукової громадськості, засобів масової інформації до проблем розвитку системи дошкільної освіти дітей; особливу увагу приділити передшкільній освіті дітей, не охоплених дошкільною освітою [51, с. 8-10].

Розглянемо один з *напрямків модернізації дошкільної освіти – взаємодія з батьками в умовах непростой ситуації* [33, с. 68].

Сьогодні очевидна значимість залучення батьків до освітнього процесу дошкільного навчального закладу, що створює ефективний освітній простір відповідно до державних вимогах.

З метою реалізації такої взаємодії на основі узагальненого досвіду педагогів використовуються такі форми [33, с. 68-69]:

- ✓ відкриті заняття з дітьми в ЗДО для батьків (включаючи бесіди з батьками, дитина може розповісти щось нове гостю, ввести в коло інтересів);

- ✓ педагогічна рада за участю батьків (з включенням інтерв'ю з батьками, обговорення педагогічних ситуацій, телефон довіри, на його аналізі планується подальша робота з батьками);

- ✓ відвідування сім'ї; педагогічні бесіди з батьками з метою надання своєчасної допомоги батькам, досягнення єдиної точки зору в питаннях виховання;

- ✓ тематичні консультації (планові, непланові за ініціативою обох сторін);

- ✓ групові збори батьків (виступ педагогів, психолога, медичного працівника, музичного працівника, батьків);

- ✓ конференції з батьками (моделювання життєвих ситуацій педагогами, профільними фахівцями, батьками в цікавій формі);

- ✓ письмові форми спілкування (щотижневі записки, особисті блокноти, ящик для пропозицій);

- ✓ використання прийомів створення ролей для батьків (гість групи, доброволець, член батьківського комітету, команда пап);

- ✓ клуби на основі взаємодії дорослих і дітей, в т. ч. Клуб молоді сім'ї, Клуб пап, Клуб вихідного дня («разом з мамою і татом!»), презентація сімейних і творчих проектів – журнали, книги, енциклопедії, газети та ін.; творчі накопичувальні альбоми; портфоліо та ін. [33, с. 69].

Розвиток взаємодії ЗДО з батьками направлено на [33, с. 69]:

- ✓ співпрацю батьків один з одним з метою обміну досвідом, надання підтримки, з питань працевлаштування, здоров'я, житла, догляду за дітьми,

освітою, виявлення загальних проблем і особливостей (наприклад, діти з особливо розвиненим мисленням, лідери, художні таланти та ін.);

✓ навчання батьків, з використанням презентацій (психологічні особливості особистості дитини, емоційний розвиток дитини, розвиток сюжетно-рольової гри дошкільника, соціальна компетентність дитини, створення комфортної сімейної обстановки, вплив подружніх відносин на виховання дітей, обдаровані діти та ін.);

✓ неформальні зустрічі батьків і педагогів, диспути, клуби за інтересами, «вечір запитань і відповідей», оформлення фотостендів; обмін літературою, аудіо -, відео -, Інтернет-ресурсами, проведення майстер-класів, взаємодія з соціумом;

✓ безпосередню участь батьків в освітньому процесі, в управлінні ним (проведення «Днів співучасті», проектна діяльність, наглядові ради, Клуб вихідного дня, «Моя професія»);

✓ збільшення частки додаткових платних освітніх послуг, що враховують інтереси дітей, що сприяють їх різнобічному розвитку, розвитку творчого потенціалу, таланту.

Взаємодія з сім'єю в сучасних умовах діяльності закладів дошкільної освіти грає одну з основних ролей. З метою здійснення диференційованого підходу до роботи з батьками необхідний облік структури і соціального стану сім'ї, типу і стилю сімейних відносин, рівня педагогічної культури. Відносини з батьками будуються на довірі, базуються на принципах відкритості, взаєморозуміння. Батьки є основними соціальними замовниками ЗДО, тому взаємодія педагогів з ними просто неможливо без урахування інтересів і запитів сім'ї, пошуку форм і методів роботи, які дозволяють врахувати актуальні потреби батьків, сприяють формуванню їх активної позиції [10, с. 7].

Ще одним із *шляхів модернізації дошкільної освіти є, безумовно, оновлення її змісту*. У зв'язку з впровадженням державних вимог до структури і до умов реалізації основної загальноосвітньої програми

дошкільної освіти в заклади дошкільної освіти особлива увага приділяється процесу модернізації освіти дітей дошкільного віку, спрямованому на підвищення якості освіти. Увага акцентується на забезпеченні оптимальних умов для розвитку особистості дошкільнят та активізації інноваційної діяльності [33, с. 70].

Пріоритетом є підвищення якості дошкільної освіти з метою забезпечення рівних стартових можливостей для навчання дітей у початковій школі.

Реалізація програм розвитку, розроблених відповідно до Міністерства освіти і науки України, здійснюється за такими напрямками [33, с. 70]:

- ✓ активізація розвитку установи дошкільної освіти засобами спільної роботи з батьками та громадськістю;
- ✓ особистісно-орієнтована спрямованість освіти дошкільників;
- ✓ оновлення ресурсів освітнього середовища;
- ✓ забезпечення професійного розвитку педагогічних кадрів;
- ✓ створення нових механізмів оцінки якості освіти;
- ✓ впровадження нових форм соціального партнерства;
- ✓ інформатизація освітнього простору (систематизація, оновлення інформаційних ресурсів, розробка і апробація технологій мультимедійного супроводу освітньо-виховного процесу, розробка системи організації консультативної методичної підтримки в галузі освоєння педагогами сучасних комунікативних технологій та їх застосування в освітній практиці ЗДО, створення банку електронних навчальних і розвивальних циклів, програм, дидактичних і методичних матеріалів на основі впровадження інформаційних технологій у діяльність ЗДО та ін).

Принциповою вимогою до дошкільної освіти є гнучкість освітніх програм «підлаштовуваність» під різні потреби сімей (групи дошкільної освіти при загальноосвітніх закладах, групи короткочасного перебування при освітніх закладах різних типів і видів, сімейний дитячий сад, служба ранньої допомоги, лекотека, центри ігрової підтримки дитини та ін.).

Виділимо ще один *напрямок модернізації дошкільної освіти – вдосконалення професійної підготовки педагогів* [33, с.71].

Один із викликів сучасній дошкільній освіті створює нова категорія сімей – це освічені сім'ї з високими очікуваннями щодо освіти своїх дітей. Такі батьки (найчастіше це сім'ї з обдарованими дітьми) ставляться до педагогів шанобливо, але критично, а їх діяльність розцінюють як надання послуги. Збільшення в суспільстві частки таких сімей створює, з одного боку, нові можливості для освітнього закладу, з іншого, – нові вимоги до педагога, до освоєння нових видів діяльності – проектної, творчої, дослідницької, володіння новими технологіями, в тому числі і інформаційними.

Д. І. Фельдштейн, обґрунтовуючи роль педагогів, працюючих в умовах модернізації системи освіти, пише про те, що їм належить творчо осмислити новий зміст навчально-виховного матеріалу, відшукати більш ефективні шляхи, форми і методи трудового, морального, естетичного і фізичного виховання. Оволодіння більш високим рівнем професійної майстерності розраховане на високорозвинене професійне мислення, активізацію творчого потенціалу педагога [51, с. 12].

Сучасне інформаційне суспільство ставить перед освітніми закладами завдання підготовки фахівців, здатних [51, с. 13]:

- ✓ гнучко адаптуватися в швидко мінливих ситуаціях, самостійно набуваючи знання, вміло застосовуючи їх на практиці;
- ✓ самостійно критично і творчо мислити, вміти бачити проблеми і шукати варіативні шляхи вирішення, використовуючи сучасні технології;
- ✓ грамотно працювати з інформацією;
- ✓ бути контактним в різних соціальних групах, мати навички командної роботи в різних галузях.

З цією метою в ЗДО організовується психолого-педагогічний супровід педагога, спрямований на розвиток, перш за все, його психологічної готовності до інноваційної діяльності, створення умов для самовдосконалення, формування відповідних потреб і мотивів. Але, тим не

менш, залишається ще досить багато проблем, в яких педагоги сучасних ЗДО [35, с. 112].

Таким чином, дошкільна освіта і виховання сьогодні набувають особливої значущості. Тому в таких умовах важливо перейти на новий рівень відносин закладів дошкільної освіти і сім'ї, що передбачає створення конструктивних інструментів взаємодії, використовувати інноваційний підхід до питань оновлення та варіативності змісту дошкільної освіти і мотивувати педагогів до інновацій, самозміни, творчості, удосконалювати їх професійну підготовку з урахуванням модернізації дошкільної освіти.

1.2. Особливості управління інноваційною діяльністю в закладах дошкільної освіти

В галузі дошкільної освіти на сучасному етапі відзначається розширення інноваційного простору і збільшення кількості інноваційних закладів дошкільної освіти (далі – ЗДО), що здійснюють створення, освоєння, використання або поширення нововведень. Як правило, використовуються різні типи нововведень: нововведення на мікрорівні або макрорівні; теоретичні або практичні, що замінюють або скасовують нововведення, удосконалення, раціоналізація або ретроведення, продуктові, управлінські або процесні інновації та ін.

Вирішення завдань, що стоять перед модернізованим ЗДО, залежить, з одного боку, від необхідності наукового осмислення процесу управління інноваціями ЗДО, а з іншого – від впровадження в практику нових механізмів управління інноваціями [26, с. 120].

Тому, для педагогічної теорії і практики актуальна проблема пошуку науково-теоретичних основ і ефективних механізмів управління інноваційною діяльністю освітніх організацій з метою забезпечення якості сучасної дошкільної освіти. Проблематика управління інноваційною

діяльністю ЗДО знаходиться на перетині декількох наукових галузей (педагогічної інноватики, теорії управління та ін.).

Окремі аспекти педагогічної інноватики та управління інноваційними процесами в дошкільній освіті розкриті низкою вчених. Зокрема, К.Ю. Білій систематизував з різних підстав типи інновацій у дитячих садках, обґрунтував організаційні засади та механізми оцінювання та стимулювання інновацій у педагогічному колективі, подав порядок дії керівника ЗДО щодо запровадження інновацій [13, с. 72].

У публікаціях В. Н. Казакової представлені основні моделі виникнення новацій і концептуальна модель управління інноваціями в дитячому садку, адаптована до реальної практики інноваційного розвитку освіти за допомогою впровадження технологій розвиваючого управління, заснованого на механізмі проектування як способу інноваційної діяльності, на стандартизації якості діяльності дитячих садків, на побудові безперервного саморозвитку і становлення професіоналізму педагогів та ін. [25, с. 109]

У спільній роботі Є. В. Гончарової та І. С. Телегіної представлені методологічні основи інноваційної діяльності та сучасні інноваційні технології в ЗДО (технології портфолію, проектної діяльності та ін.), охарактеризовані параметри оцінки ефективності освітньої діяльності в інноваційному саду та ін. І.А. Урміної і Т. А. Даніліної вперше представлені практичні та наукові рекомендації з розробки програмно-методичного забезпечення інноваційної діяльності в дитячих садах, а також детально описані особливості роботи дошкільних закладів в режимі функціонування, інноваційного розвитку та експериментальної діяльності, охарактеризовані типи індивідуального і групового реагування на інновації [52, с. 114].

Аналіз теоретичних і прикладних досліджень дозволяє виділити основні особливості інноваційних закладів дошкільної освіти: ведеться пошук нового змісту професійної праці педагога або апробуються нові форми, технології, засоби або методи управлінської, науково-методичної або освітньої діяльності; реалізується інша, ніж у масовому саду, модель

пристрою життєдіяльності дошкільника; організовується інноваційне середовище та інфраструктура тощо [26, с. 120]

Управління інноваційною діяльністю ЗДО – це сукупність принципів, методів і форм, які дозволяють направляти, регулювати, планувати і координувати інноваційний процес, організаційні структури і персонал, зайнятий цією діяльністю.

Для управління інноваціями в ЗДО необхідне створення трьох функціонуючих підсистем:

1) керуючої (суб'єкти управління – окремий працівник або група педагогічних працівників, які за допомогою прийомів управлінського впливу здійснюють цілеспрямоване функціонування об'єкта управління: завідувач і старший вихователь ЗДО, координатор мережевої взаємодії, керівник проекту та ін.);

2) керованої (об'єкти управління – інновації, інноваційний процес і відносини між учасниками інноваційної діяльності, в їх числі – творчі або дослідницькі групи, матричні підрозділи, клуби, проектні групи, інноваційні методичні об'єднання, мережеві інформаційно-аналітичні центри, спеціалізовані асоціації).

Узагальнюючи досягнення педагогічної теорії і практики, представлені раніше, слід зазначити, що процес модернізації, впровадження та управління інноваціями в ЗДО передбачає дотримання стадій управління інноваційною діяльністю, на кожній з яких свої ціннісно-цільові орієнтири, які виступають як індикатори якості.

На етапі зародження нової ідеї важливі наступні ціннісно-цільові орієнтири: новизна ідеї; модель виникнення і безперервного розвитку інноваційного руху в ЗДО; масштабність планованих перетворень; актуальність і своєчасність введення інновації, її максимальна відповідність потребам розвитку ЗДО; можлива результативність і т. д.

На проектувальному етапі важливі наступні індикатори: методична розробленість і якість спроектованого інноваційного продукту; наявність

документації з інноваційної діяльності; грамотне і досить деталізоване побудова програми і концепції інноваційного розвитку ЗДО з урахуванням сучасних принципів управлінської інноватики; розробленість плану реалізації ідеї або управління інноваційним процесом в ЗДО [26, с. 120-121].

В якості нових механізмів управління інноваційними процесами в ЗДО слід використовувати: інноваційний менеджмент як систему управління інноваційним процесом і відносинами в процесі просування і реалізації інновації на ринку освітніх послуг, сукупність принципів і методів управління інноваціями за допомогою розробки програм, планів, проведення спостереження і створення інноваційної інфраструктури, дифузії інновацій та ін.; інноваційний маркетинг (комплекс робіт з формування портфеля нововведень, створення, просування та надання інноваційного продукту або послуги споживачам); інноваційна методична робота як частина професійно-педагогічної діяльності, орієнтованої на освоєння інноваційних способів професійної діяльності та ін.; інноваційні управлінські технології, управлінські нововведення, нові організаторські рішення, системи процедур або нових методів управління, що істотно відрізняються від сформованої практики і вперше використовуються в конкретній освітній організації.

Реалізація основних функцій управління повинна відповідати циклічності інноваційної діяльності. До основних функцій управління інноваціями ЗДО слід віднести сім основних. У їх числі [13, с. 101]:

1. інструктивно-методична функція, що полягає у створенні ціннісно-цільових орієнтирів впровадження новації на всіх стадіях, визначення регламентів і критеріїв оцінки діяльності різних типів і видів інноваційних закладів дошкільної освіти;

2. інформаційно-аналітична функція, що включає збір і аналіз даних з інновацій ЗДО, що дозволяють оцінити якість інноваційного розвитку організації і здійснювати інформування педагогічного співтовариства про якість освіти в дошкільному закладі і т. д.;

3. контроль-діагностична функція, що включає проведення оціночних процедур в ЗДО, пов'язаних зі своєчасним проведенням експертизи їх інноваційної діяльності, визначенням ефективності функціонування всіх структурних компонентів системи, виявленням їх відповідності розробленим параметрам та ін.;

4. мотиваційно-цільова функція, що полягає в спонуканні учасників інноваційної діяльності до зацікавленості в результатах праці по створенню і реалізації нововведень;

5. організаційна функція, що полягає в раціональній організації та координації діяльності зі створення, реалізації та дифузії інновації в освітній системі;

6. прогностична функція, що орієнтує на складання прогнозів, визначення перспектив і напрямків оновлення основних підсистем інноваційного дошкільного закладу для її переходу на більш якісно високий рівень;

7. проектувальна функція, що полягає у створенні моделей, проектів, технологій і підходів для ефективного управління інноваційними процесами в конкретному ЗДО [7, с. 101-103].

Встановлено, що управління інноваційною діяльністю ЗДО реалізується в зоні двох тенденцій (перша пов'язана з модернізацією структури системи управління, друга визначається специфічним впливом інноваційної діяльності на роботу ЗДО – неминуче виникнення дестабілізуючих елементів: відмова від колишніх форм і методів роботи, недостатня відпрацьованість нових технологій та ін.), тому необхідне дотримання основних принципів управління інноваційною діяльністю в ЗДО [44, с. 62]:

1) принципу директивної регламентації прав і параметрів дитячого садка як інноваційної системи у внутрішніх нормативних актах;

2) принципу інтеграції взаємозв'язку між суб'єктами і об'єктами управління;

3) принципу комплексного обліку всіх аспектів управління (організаційних, соціальних, психологічних та ін.);

4) принципу креативності та гнучкості використання творчого підходу (незважаючи на наявність схожості в концептуальних основах інноватики в кожній конкретній освітній організації, інновація являє собою неповторне поєднання елементів з урахуванням інноваційного потенціалу самої організації);

5) принципу маркетингової орієнтації, що передбачає врахування освітніх потреб, стану і динаміки попиту при прийнятті управлінських рішень виходячи з довгострокової перспективи;

6) принципу керованості, що орієнтує на можливість Цілепокладання, планування і проектування інноваційного процесу;

7) принципу системності, що передбачає прийняття інноваційної дошкільної організації як складноорганізованої, динамічної, що розвивається, цілеспрямованої, відкритої, процесної, керованої і забезпечує якість системи;

8) принципу контекстності використовуваних методів управління інноваціями з урахуванням безлічі факторів як у самій дошкільній освітній організації, так і в зовнішньому середовищі, оскільки не існує шаблонного способу управління, а найефективнішим є той, який найбільше адаптований до ситуації;

9) принципу функціональності, який полягає у встановленні ключових функцій керівника дошкільної освітньої організації як інноваційної системи (діагностика, маркетинг, планування, організація процесів, облік і контроль, мотивація і регулювання та ін) [44, с. 62-63].

Таким чином, інноваційна діяльність в ЗДО пов'язана зі створенням, розробкою, освоєнням, використанням і поширенням нововведень (нових методів, методик, технологій або програм). Розвиток інноваційного ЗДО та його перехід в новий якісний стан можливі тільки при наявності ефективної системи управління, прийнятті грамотних управлінських рішень, організації та координації діяльності інноваційних структурних підрозділів і всього

педагогічного колективу, використанні інноваційних управлінських технологій.

1.3. Структура, зміст і етапи роботи керівника ЗДО щодо підготовки педагогів до інноваційної діяльності.

Управління інноваціями – порівняно нова і не зовсім вивчена сфера професійної діяльності, що переживає на теперішньому етапі період становлення. Постановка цілей, вирішення завдань з управління інноваціями вимагає від керівника ЗДО комплексного підходу до його організації. І охоплює дві ключові галузі професійної діяльності фахівців в даному напрямку: управління інноваційними процесами в ЗДО (зазвичай включає в себе пошук, оцінку і розвиток кращих інноваційних ідей до повноцінних продуктів); створення інноваційної екосистеми ЗДО (як формування оптимальної комбінації ресурсів для стимулювання створення та розвитку інноваційних ідей). Інноваційна екосистема – це сукупність взаємовідносин всіх елементів сфери інноваційної діяльності, що характеризують сприйнятливність держави і суспільства до інновацій, що визначають ефективність процесу і використання інновацій [18, с. 37].

Обидві зазначених галузі тісно пов'язані один з одним. «Інноваційна система в ЗДО – це одночасно і точний механізм, і зростаючий, квітучий сад. Механізм – тому що його потрібно проектувати, запускати, підтримувати, їм потрібно управляти. Сад – тому що потрібно створити умови, в яких він буде цвісти і плодоносити, потрібно вміти зібрати його чудові плоди. Інновації – відразу і те, і інше. Кожне з перерахованих напрямків – як управління інноваційними процедурами, так і створення інноваційної екосистеми – включає в себе ряд завдань, необхідних для її вирішення і реалізації:

- планування напрямів інноваційної діяльності,
- організацію системи управління ідеями,

- формування системи мотивації персоналу,
- культура безперервного самовдосконалення.

У нашій країні та за кордоном розроблялися і розробляються, застосовувалися і застосовуються в різний час різні редакції професійних стандартів, співвідносних з професією фахівця з управління інноваціями: зокрема. Проте, існуючі професійні стандарти недостатні для повного, вичерпного і актуального опису трудових функцій, компетенцій і кваліфікаційних рівнів фахівця з управління інноваціями в організації на сучасному рівні.

Аналізування накопиченого в галузі розробки відповідних професійних стандартів зарубіжного і вітчизняного досвіду показало, що наявна сукупність стандартів і рекомендацій недостатня для вичерпного і актуального опису трудових функцій, компетенцій і кваліфікаційних рівнів фахівця з управління інноваціями в ЗДО. Відповідно до встановлених кваліфікаційних рівнів були узагальнені і розмежовані вимоги до мінімально необхідних знань і вмінь фахівця з управління інноваціями, розроблена карта відповідності знань і вмінь трудовим функціям фахівця[4, с. 79].

Інновації не виникають самі по собі, вони є результатом наукових пошуків, передового педагогічного досвіду окремих педагогів і цілих колективів. Цей процес не може проходити сам по собі, він потребує управління. У контексті сучасного світу істотно зростає роль керівника як безпосереднього інноватора ідей, тобто такого керівника, який постійно щось дізнається, впроваджує, просуває, розповідає, робить, удосконалює. З впровадженням у навчально-виховний процес сучасних технологій вихователь все більше освоює функції новатора, втілювача, реалізатора. Як для керівника, так і для педагогів це вимагає спеціальної психолого – педагогічної підготовки, так як в професійній діяльності реалізуються не тільки предметні знання, а й сучасні знання в галузі педагогіки, психології, методології, технологій навчання і виховання. Саме на такій базі формується

готовність до сприйняття, аналізу, оцінки та впровадження педагогічних інновацій.

Під готовністю до інноваційної діяльності розуміється сукупність якостей педагога, що визначають його спрямованість на розвиток власної педагогічної діяльності та діяльності всього колективу ЗДО, а також його здатності виявляти актуальні проблеми освіти вихованців, знаходити і реалізувати ефективні способи їх вирішення [11, с.145].

Основним критерієм інноваційної діяльності є новизна того, що вона має таке ж відношення, як оцінка наукових педагогічних досліджень і кращих методів викладання. Тому для педагога, який хоче діяти в інноваційному режимі, дуже важливо визначити, що є новинкою в його діях і який його рівень.

Для одного педагога (наприклад, молодого фахівця) – це може бути дійсно нове, для іншого (стажиста) воно таким може не бути і навпаки. У зв'язку з цим необхідно підходити до включення педагогів в інноваційну діяльність з урахуванням добровільності, особливостей їх особистісних, індивідуальних психологічних характеристик.

Керівнику ЗДО необхідно вибудувати весь процес підготовки так, щоб педагоги, закінчивши впровадження однієї інноваційної ідеї: по-перше, втілили б її в життя і перевили б її в повсякденну роботу, а по-друге, прагнули б до нової інноваційної ідеї [10, с. 9].

Робота з впровадження інноваційних процесів може бути стихійною, епізодичною, а може бути планомірною і систематичною. Це призводить до ускладнення управлінських завдань і закликає до нових наукових рішень. Зрештою, комплексна розробка системи ЗДО вимагає високої інноваційної активності викладацького складу. Однак, як показує практика, педагоги не завжди готові брати участь в інноваційному процесі, часто демонструючи опір впровадженню нововведень.

Аналіз психолого-педагогічної літератури виявив кілька організаційних і істотних компонентів ефективного управління підготовкою педагогів ЗДО до інноваційної діяльності:

- Створення структурних підрозділів – творчих груп педагогів з проблем;
- Використання активних форм методичної роботи з педагогічним колективом (семінари, ділові ігри, педагогічні вітальні, майстер класи, моделювання та аналіз проблемних ситуацій);
- Розробка програм професійного зростання педагогів з урахуванням індивідуально-диференційованого підходу до кожного вихователя для підвищення професійної та методичної компетентності.
- Створення бази даних з передового педагогічного досвіду, що стосується пріоритетного напрямку дитячого освітнього закладу.
- Забезпечення педагогів, які працюють над впровадженням нових програм і технологій, різноманітним довідково-інформаційним матеріалом, електронно - методичним матеріалом.

Інноваційна діяльність закладу дошкільної освіти повинна ґрунтуватися на наступних структурних компонентах управління:

- організаційний компонент – реалізується через систему управління проектами;
- мотиваційний компонент – реалізується через стимулюючі виплати або нагороди різного рівня у разі реалізації ефективних інноваційних проектів;
- компонент планування – реалізується через складання та реалізацію планів на майбутнє;
- компонент контролю – реалізується керівником шляхом зіставлення запланованих показників і фактично досягнутих результатів [13, с. 80].

Вивчення інноваційної практики вітчизняних і зарубіжних організацій дозволило визначити етапи розробки і впровадження управлінських нововведень в ЗДО:

1. Прийняття рішення про застосування, впровадження інновації. Організація ініціативних груп всередині освітнього закладу або в рамках декількох установ

2. Вивчення, аналізування інноваційного середовища, що включає в себе пошук і збір інформації про нововведення для визначення доцільності їх здійснення, з цією метою організація бере участь у виставках, семінарах, конкурсах.

3. Наступний етап включає в себе впровадження, використання та супровід інновації в управлінні.

4. На заключному етапі відбуваються контроль, Підведення підсумків, рефлексія всього того що було зроблено раніше.

Модель управління інноваційною діяльністю педагогів включає в себе діяльність керівника, його заступника, і всіх педагогів ЗДО. Для кожного педагога, учасника інноваційної діяльності, необхідно визначення та уточнення його функціональних обов'язків, закріплення за ним прав, що здійснюють інновації. Всі ці моменти прописуються в локальних актах закладу, а саме в положенні про інноваційну діяльність, яке затверджується на засіданні педагогічної ради дошкільного закладу.

Хотілося б окремо зупинитися на такому компоненті підготовки педагогів до інноваційної діяльності, як стимулювання їх до нововведень.

Стимулювання педагогів – це один з основних способів мотивації до інноваційної діяльності, професійного розвитку кожного педагога і ЗДО в цілому [20, с.70].

Отже, керівнику необхідно створити такі умови, в яких педагоги будуть зацікавлені займатися самоосвітою, саморозвитком, а значить і працювати в інноваційному режимі.

Мотивація нововведень педагогів в умовах інноваційної діяльності може включати в себе два види стимулювання: моральне і матеріальне.

1. Матеріальне стимулювання, засноване на наступних документах:

- Положення про стимулюючих виплатах працівників даного закладу дошкільної освіти.

- Положення про порядок встановлення доплат і надбавок за інноваційну діяльність.

2. Моральне стимулювання, нормативно закріплене в наступних документах:

- Положення про нагородження педагогічних працівників.

- Обговорення та висунення кандидатури педагогів для участі у конкурсі «Вихователь року» та інших конкурсах районного, міського та вище рівнів;

- Висування педагога для захисту на першу і вищу кваліфікаційну категорію;

- Організація творчих звітів та майстер-класів педагогів, семінарів різного рівня;

- Урочисте вручення педагогам авторських методичних видань, грамот, подяк різного рівня.

Про такий етап, як контроль можна сказати наступне: у зміст програми контролю включаються основні напрямки інноваційної діяльності педагогів і система контрольних заходів, як з боку керівника, так і його заступника (контроль підсумкових занять, контроль умов для реалізації інноваційної діяльності, контроль за дослідницькою діяльністю вихованців, контроль за проектною діяльністю педагогів, контроль за якістю взаємодії з сім'ями та інші види контролю).

Контроль в умовах інновацій включає виявлення впливу інновацій на психологічне здоров'я дітей, оцінку рівня навчальної роботи, реалізацію програми інновацій за поточний період.

На ряду з контролем, керівник повинен враховувати індивідуальні якості свого викладацького складу, їх професійний рівень, організаційні навички, психологічну готовність до нових видів діяльності, додаткове

навчальне навантаження, знати особистісні, ділові, лідерські або виконавські якості кожної людини [13, с. 78].

У свою чергу до керівника ЗДО, який планує готувати своїх педагогів до інноваційної діяльності, пред'являються такі вимоги:

1. Уміння ставити мету, завдання і відрізнити реально здійсненні цілі і завдання від помилкових, недосяжних.

2. Він повинен бути готовим запропонувати своїм колегам ясну, засновану на цікавих ідеях, програму або план дій.

3. Керівник зобов'язаний твердо знати, до чого повинні прийти по досягненню мети програми, чітко сформулювати, які результати повинні бути досягнуті.

4. Вміти донести свої ідеї до колег таким чином, щоб вони не тільки зрозуміли, а й прийняли б їх, підхопили і захотіли здійснити.

5. Мислити категоріями успіху [13, с. 79].

Але найголовніше – здатність керівника висвітлити питання, пов'язані з його створенням, побачити різницю між бажаним і реальним.

Для цього необхідно чітко сформулювати відповіді на наступні питання:

– що ми маємо, яких результатів досягли, пропрацювавши певну кількість часу спільно?

– що нас не задовольняє у своїй роботі, в роботі колективу в цілому?

– що ми хочемо змінити відповідно до нових вимог у своїй роботі і в роботі всього колективу і які результати ми хочемо отримати [11, с.33].

Для підготовки педагогів до інноваційної діяльності в закладі дошкільної освіти може бути запропонована наступна поетапна структура:

1. Провести анкетування батьків і педагогів (виявити потребу в інноваціях);

2. Вивчити досвід по впровадженню інновацій в організаціях району, міста, області, для визначення напрямку, характеру, масштабу і проблематики своїх нововведень;

3. Визначити напрямки, сформулювати цілі, за якими може бути організована інноваційна діяльність;
4. Визначити структуру заходів в рамках інноваційної діяльності свого закладу;
5. Розробити, обговорити, затвердити на педагогічній раді, а після впровадити систему стимулювання педагогів;
6. Втілити в життя план інноваційних заходів;
7. Оцінити позитивні і негативні сторони їх реалізації;
8. Перевести в повсякденну діяльність найбільш ефективні інновації;
9. Провести рефлексію всередині свого освітнього закладу.

Таким чином, можна зробити висновок про значущість кожного етапу в організації інноваційної діяльності в ЗДО. На етапі теоретичного дослідження відбувається накопичення матеріалу, на етапі практичного дослідження-вдосконалення прийомів виховного освітнього процесу, а на етапі підведення підсумків – систематизація матеріалу, оцінка ефективності та переклад інновацій у повсякденну діяльність.

Висновки до першого розділу

У першому розділі «Теоретичний аспект модернізації управління інноваційною діяльністю в дошкільній освіті» ми розкрили наступні питання:

1. На основі теоретичних джерел надана характеристика базових понять дослідження, до яких відносять: Модернізація ЗДО – це пошук педагогічних ідей щодо оновлення змісту, освітніх технологій в практиці виховання та освіти дітей дошкільного віку; модернізації технологій дошкільної освіти; підвищення професійної майстерності та престиж педагогічної праці; створення умов для професійного спілкування, самореалізації та стимулювання зростання творчого потенціалу педагогів, поширення передового досвіду; привернення уваги органів виконавчої влади до проблем розвитку системи дошкільної освіти дітей та ін.

Напрямки модернізації дошкільної освіти: взаємодія з батьками в умовах непростой ситуації; оновлення змісту дошкільної освіти; вдосконалення професійної підготовки педагогів ЗДО.

2. Розглянуті особливості управління інноваційною діяльністю в закладах дошкільної освіти. Управління інноваційною діяльністю ЗДО – це сукупність принципів, методів і форм, які дозволяють направляти, регулювати, планувати і координувати інноваційний процес, організаційні структури і персонал, зайнятий цією діяльністю. В якості нових механізмів управління інноваційними процесами в ЗДО слід використовувати: інноваційний менеджмент, інноваційний маркетинг; інноваційна методична робота; інноваційні управлінські технології, управлінські нововведення.

До основних функцій управління інноваціями ЗДО слід віднести сім основних, у їх числі: інструктивно-методична функція, інформаційно-аналітична функція, контрольна-діагностична функція, мотиваційно-цільова функція, організаційна функція, прогностична функція, проектувальна функція. Таким чином, вищенаведені питання були описані та обґрунтовані успішно.

3. Описана структура, зміст і етапи роботи керівника ЗДО щодо підготовки педагогів до інноваційної діяльності. Ми відзначили значущість кожного етапу в організації інноваційної діяльності в ЗДО. На етапі теоретичного дослідження відбувається накопичення матеріалу, на етапі практичного дослідження-вдосконалення прийомів виховного освітнього процесу, а на етапі підведення підсумків – систематизація матеріалу, оцінка ефективності та переклад інновацій у повсякденну діяльність.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДОКУМЕНТАЦІЇ В СИСТЕМІ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В САФ'ЯНСЬКОГО ЗДО «ЗОЛОТИЙ КЛЮЧИК»

2.1. Характеристика готовності до інноваційної діяльності вихователів Саф'янського ЗДО «Золотий ключик»

В даний час інноваційна педагогічна діяльність є одним з головних компонентів освітньої діяльності будь-якого навчального закладу, починаючи з закладу дошкільної освіти і закінчуючи закладом вищої освіти, оскільки створює основу для створення конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг, визначає напрямки професійного зростання педагогів.

Інноваційна діяльність педагога в сучасній освіті – найважливіша складова освітнього процесу. Тому важливе значення в організації діяльності керівника ЗДО має робота з управління підготовкою педагогів до інноваційної діяльності.

Однією з умов ефективного управління процесом підготовки педагогів Саф'янського ЗДО «Золотий ключик» до інноваційної діяльності є організація моніторингу ступеня готовності до інноваційного процесу. Як відомо моніторинг передбачає безперервне науково обґрунтоване діагностико-прогностичне відстеження та коригування освітнього процесу. Також моніторинг допустимо розглядати як процес відстеження стану об'єкта за допомогою безперервного або періодично повторюваного збору даних [14, с.21].

Організації моніторингу передувало одне із засідань педагогічної ради, яке було присвячене розгляду готовності педагогів до інноваційної діяльності.

Напередодні педагогічної ради було проведено анкетування педагогів, яке переслідувало 3 цілі:

1. Підготувати педагогів до розмови про інноваційну діяльність. Відповідаючи на питання анкети, кожен з педагогів визначав для себе поняття інноваційної діяльності, ознаки, причини, що визначають необхідність інновацій в освіті, аналізував свій практичний досвід в даному напрямку.

2. Проаналізувати рівень інноваційної діяльності педагогів Саф'янського ЗДО «Золотий ключик», по-перше, з точки зору розуміння педагогами суті інноваційної діяльності, по-друге, з позиції вимог сучасної освіти.

3. Виявити питання, які цікаві педагогам і які допоможуть нам розібратися в деяких аспектах інноваційної діяльності.

В ході анкетування педагоги відповідали, що при впровадженні інновацій вони потребують різних видах супроводу: комусь необхідна психологічна підтримка, частина педагогів не відмовилися б від індивідуальних консультацій методиста, педагогів – практиків, від участі в семінарах з інноваційної діяльності, готові пройти курсову підготовку; комусь заважає формування середовища своєї діяльності в традиційному режимі одночасно з невисокою ступенем готовності до інноваційних змін, іншим відсутність мотивації, комусь перевантаженість роботою. Обов'язковою умовою інноваційної роботи називали наявність достатньої кількості навчально-методичної літератури та сучасної матеріально-технічної бази.

Аналіз анкет показав, що у педагогів інноваційна діяльність викликає труднощі, і в зв'язку з цим виникає необхідність в науковому супроводі педагогів. Аналіз залученості педагогів в інноваційну діяльність свідчить, що найчастіше вона носить формальний характер.

Автори робіт з педагогічної інноватики М.С. Бургін, В.І. Загвязінський, С. Д. Поляков, В. М. Полонський, М. М. Поташник, Н. Р. Юсуфбекова та інші поняття «інновації» або «нове в педагогіці» співвідносять з такими

характеристиками, як корисне, прогресивне, позитивне, сучасне, передове [14].

Проведений теоретичний аналіз проблем управління підготовкою педагогів ЗДО до інноваційної діяльності, представлений в першому розділі магістерської роботи, був апробований в процесі практичної діяльності в Саф'янському ЗДО «Золотий ключик» в період педагогічної практики.

На початковому етапі дослідно-пошукової роботи було виявлено, що мотивація педагогів до інноваційної діяльності знаходиться на низькому рівні і пов'язана з низкою проблем. Тому було вирішено провести низку заходів, які сприяли б підготовці педагогів Саф'янського ЗДО «Золотий ключик» до інноваційної діяльності.

В результаті вивчення психолого-педагогічної літератури не було отримано відповіді на питання про те, як підготувати педагогів ЗДО до інноваційної діяльності які конкретні механізми даного процесу. Це стало причиною управлінського спостереження за розвитком інноваційної діяльності педагогів в освітньому процесі, що дозволило сформулювати проблему дослідження, уточнити мету, визначити межі об'єкта і предмета дослідження.

Всього в дослідно-пошуковій роботі взяли участь 9 осіб: 7 вихователів, 1 вчитель - логопед і 1 музичний керівник.

Вивчення особливостей підготовки педагогів до інноваційної діяльності призвело до ідеї розробки моделі. Проблема нашої дослідно-пошукової роботи полягала у знаходженні структури та змісту управління підготовкою педагогів Саф'янського ЗДО «Золотий ключик» до інноваційної діяльності щоб забезпечити її результативність розвитку освітнього середовища ЗДО, підвищення якості освітнього процесу та його оновлення.

Об'єктом дослідно-пошукової роботи була визначена організація інноваційної діяльності в Саф'янському ЗДО «Золотий ключик». Мета дослідно-пошукової роботи полягала в перевірці істинності положень, висунутих в гіпотезі в ході теоретичного аналізу.

Дослідно-експериментальна робота проводилася в три взаємопов'язаних етапи: констатуючий, формуючий.

Кожен з представлених етапів мав свої цілі, завдання і зміст.

Мета констатуючого етапу – виявити рівень підготовленості педагогів Саф'янського ЗДО «Золотий ключик» до інноваційної діяльності. Відповідно до визначеної мети були визначені наступні завдання:

- 1) підібрати анкети, відповідні темі дослідження;
- 2) виявити рівень сформованості інноваційного потенціалу педагогічного колективу ЗДО;
- 3) діагностувати:
 - сприйнятливості педагогів до нововведень;
 - мотиваційну готовність педагогічного колективу до освоєння нововведень;
 - бар'єри, що перешкоджають освоєнню інновацій;
 - мотиваційне середовище в освітньому закладі.
- 4) визначити:
 - мотиви трудової діяльності педагогів;
 - рівень новаторства педагогів у дошкільному колективі.
- 5) проаналізувати проведену діагностику, визначити ступінь розвитку професійного потенціалу педагогів, можливі труднощі при освоєнні інноваційних технологій.
- 6) встановити основні причини протидії педагогів нововведенням;

Для вивчення стану сформованості інноваційного потенціалу педагогічного колективу застосовувалися такі методи: аналіз, систематизація та узагальнення, анкетування, бесіда, констатуючий експеримент.

Інноваційний потенціал педагогічного колективу (далі – ІПК) розкривається в здатності до саморозвитку та реалізації інноваційних ідей, проектів і технологій. Система показників ІПК включає в себе: сприйнятливості і ставлення педагогів до нововведень, підготовленість їх до освоєння інновацій, рівень новаторства педагогів в дошкільному колективі,

рівень творчої активності педагогів, розвиненість їх комунікативних зв'язків. Ми взяли комплект анкет для визначення рівня новаторства вчителів і застосували його для педагогічного колективу вихователів. Використовувалися анкети, розроблені на основі «Модифікованого опитувальника для оцінки рівня інноваційного потенціалу педагогічного колективу» Т.С. Соловйової та «Структури мотивації трудової діяльності» К. Замфіра. Методика вивчення інноваційного потенціалу педагогів заснована на виявленні рівня сприйнятливості педагогів до нововведень. Методика К. Замфіра заснована на виявленні пріоритетних мотивів педагогів для заняття інноваційною діяльністю. Відповіді випробуваного залежать від того, які види винагороди він вважає за краще.

Перелік діагностичного інструментарію:

Анкета № 1 «Сприйнятливість педагогів до нововведень».

Анкета № 2 «Мотиваційна готовність педагогічного колективу до освоєння нововведень».

Анкета № 3 «Бар'єри, що перешкоджають освоєнню інновацій».

Анкета № 4 «Визначення рівня новаторства педагогів у дошкільному колективі».

Методика № 5 «Діагностики мотиваційного середовища в ЗДО».

Анкета № 6 «Визначення мотивів трудової діяльності педагогів».

В анкеті № 1 «Сприйнятливість педагогів до нововведень» досліджувався рівень сприйнятливості до нововведень кожного педагога. Методика складалася з 6 питань, відповіді на які оцінювалися за наступною шкалою: 3 бали – завжди; 2 бали – іноді, 1 бал – ніколи. Питання зачіпали теми самоосвіти та передового педагогічного досвіду (*Додаток А*).

В анкеті № 2 «Мотиваційна готовність педагогічного колективу до освоєння нововведень» визначалася мотиваційна готовність педагогічного колективу до освоєння нововведень. Анкета складалася з 13 питань, з яких потрібно було вибрати не більше трьох варіантів, які спонукають до

інновацій, застосування нововведень в роботі. Обробка результатів проводилася шляхом аналізу відповідей (*Додаток Б*).

В анкеті № 3 «Бар'єри, що перешкоджають освоєнню інновацій» проводилося дослідження бар'єрів, що перешкоджають освоєнню інновацій. Анкета складалася з 9 питань, з яких потрібно було вибрати варіанти, які відштовхують від інновацій та застосування нововведень у своїй роботі (*Додаток В*).

Анкета № 4 «Визначення рівня новаторства педагогів у дошкільному колективі» визначала рівень новаторства педагогів у дошкільному колективі. Анкета складалася з 5 груп рівня новаторства, від групи «А» до групи «Е» де потрібно було визначити, до якої групи відносить себе педагог. Або він повністю поглинений нововведеннями, або помірно, або сумнівається в новаторах і ініціаторах нововведень (*Додаток Г*).

У методиці № 5 «Діагностика мотиваційного середовища в ЗДО» досліджувалося мотиваційне середовище в ЗДО. Анкета складалася з 15 тверджень, кожне з яких потрібно було оцінити за десяти бальною шкалою, де 0 балів – повністю не відповідає, 10 балів – повністю відповідає (*Додаток Д*).

І в останній анкеті № 6 «Визначення мотивів трудової діяльності педагогів» визначалися індивідуальні мотиви педагога до заняття інноваційною діяльністю. Методика складалася з 16 мотивів, серед яких вибиралися 5 найбільш важливих особисто для кожного педагога мотивуючих факторів для заняття інноваційною діяльністю. Потім, навпаки обраних факторів, відповідно до їх значимості проставлялися цифри від 5 до 1 в порядку убутання (5 – найбільш значущий фактор, 1 – найменш значущий з п'яти обраних) (*Додаток Є*).

Результати анкетування дозволили встановити, на якому рівні сформованості у педагогів сприйнятливості до нововведень, мотиваційна готовність до інновацій, які бар'єри перешкоджають освоєнню інновацій, на

якому рівні новаторство педагогів у даній установі, які мотиви трудової діяльності.

Після проведеного анкетування вийшли наступні результати:

1. Аналіз отриманих даних дозволяє зробити висновок про те, що сприйнятливість педагогів до нововведень знаходиться на низькому рівні, так як максимум балів (18 балів) не набрав жоден з педагогів, середній показник дорівнює 11 балам. У таблицю занесені дані по кожному педагогу. Хто яку кількість балів набрав і вказано максимум балів.

Узагальнені дані проведеного опитування див. табл. 2.1 «Сприйнятливість педагогів до нововведень».

Таблиця 2.1

Сприйнятливість педагогів до нововведень

Педагоги	Номера питань						Кількість набраних балів педагогами	Максимум балів
	1	2	3	4	5	6		
1 П	3	3	3	1	1	2	13	18
2 В	3	2	2	1	2	1	11	18
3 Б	2	2	2	1	2	2	11	18
4 В	1	2	2	2	2	1	10	18
5 О	2	3	2	1	2	2	11	18
6 В	2	2	2	1	2	2	11	18
7 П	2	2	2	1	2	2	11	18
8 М	2	2	2	1	2	2	11	18
9 С	1	2	2	1	2	2	10	18
ВСЬОГО:							99	162

Обробка результатів проводилася шляхом підрахунку суми балів всіх заповнених анкет. Рівень сприйнятливості педагогічного колективу до нововведень (К) визначався за формулою:

$$K = k_{\text{факт}} / k_{\text{макс}}$$

До факт – фактична кількість балів, отриманих усіма педагогами – 99 балів; До макс – максимально можлива кількість балів – 162 бали.

$$K = 99/162 \quad K = 0,61$$

Для оцінки рівня сприйнятливості педагогічного колективу до нововведень використовувалися наступні показники:

$K < 0,45$ – критичний рівень;

$0,45 < K < 0,65$ – низький рівень;

$0,65 < K < 0,85$ – допустимий рівень;

$K > 0,85$ – оптимальний рівень.

Наш показник дорівнював 0,61, що входить в рамки від $0,45 < 0,61 < 0,65$ – і відповідає низькому рівню сприйнятливості педагогічного колективу до нововведень.

2. Аналіз мотиваційної готовності педагогічного колективу до освоєння нововведень дозволяє зробити висновок про те, що сприйнятливість педагогів до нововведень знаходиться на низькому рівні, так як з пунктів (2, 6, 8, 13), які показують на рівень інноваційного потенціалу педагогічного колективу: пункт 2 і 6 (рівень професійних домагань і потреба в лідерстві) ніхто не вибрав, а пункти 8 і 13 (потреба у самовираженні, самовдосконаленні та прагнення бути поміченим і гідно оціненим) вибрали по дві людини.

Узагальнені дані проведеного опитування див. рис. 2.1.

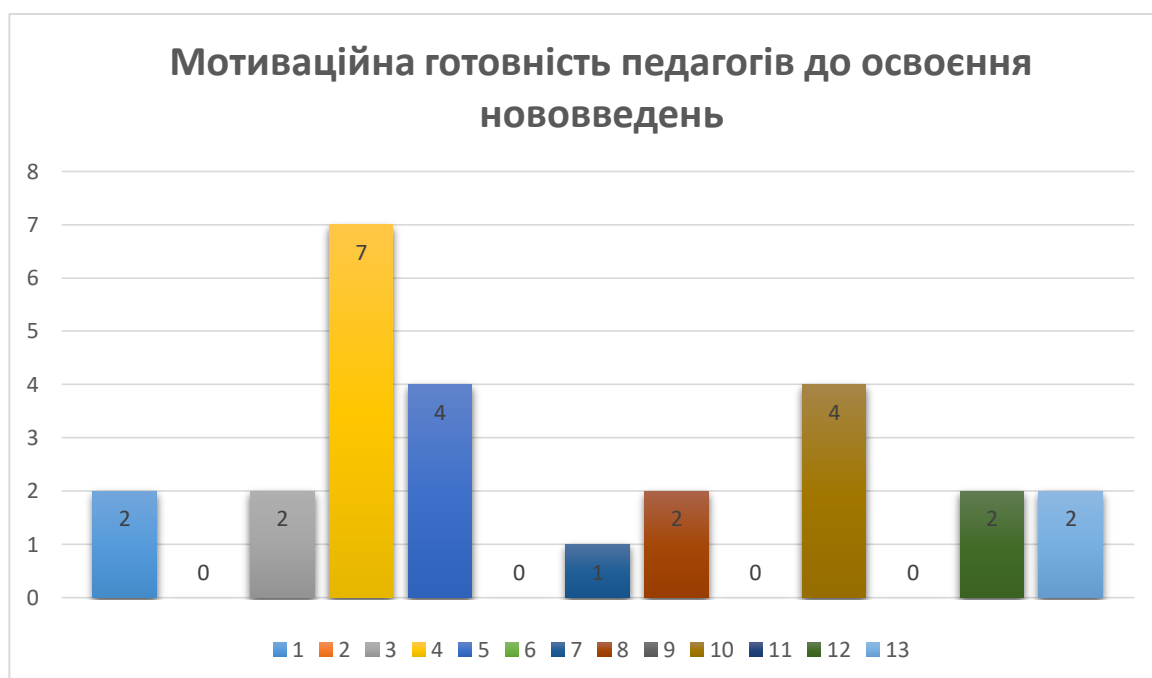


Рис.2.1. Мотиваційна готовність педагогічного колективу до освоєння нововведень на початковому етапі

3. За результатами анкети № 3 бар'єр, що перешкоджає освоєнню інновацій, є у кожного педагога, нехай один, але він є., комусь заважали проблеми зі здоров'ям, комусь велике навчальне навантаження.

Результати по бар'єрам, які перешкоджають освоєнню інновацій див табл. 2.2

Таблиця 2.2

Бар'єри, які перешкоджають освоєнню інновацій

Бар'єри	Кількість педагогів, %
Велике навчальне навантаження	5 – 55%
Почуття страху перед негативними результатами	4 – 44%
Слабка інформованість про можливі інновації	2-22%
Відсутність допомоги	2 – 22%
Погане здоров'я, інші особисті причини	2 – 22%
Невеликий досвід роботи, при якому не виходить і	1 – 11%

традиційне	
Розбіжності, конфлікти в колективі	1-11%
Переконання, що ефективно вчити можна і по-старому	0
Відсутність матеріальних стимулів	0

4. Визначення рівня новаторства педагогів в дошкільному колективі показало наступні результати: більшість педагогів 55,5% віднесли себе до групи «С», тобто сприймають нововведення помірно, не прагнуть бути серед перших, але і не хочуть бути серед останніх. Група «D» становить 33,3%, ця група сумніваються, не вірять в нове, віддають перевагу старому, сприймають нове тільки тоді, коли його сприймає більшість педагогів. Група «В» набрала 11,1%, тобто педагоги цікавляться нововведеннями, вважають, що нововведення слід впроваджувати. Жоден педагог не відніс себе до групи «А» і «Е».

Узагальнені дані проведеного опитування див. рис. 2.2.

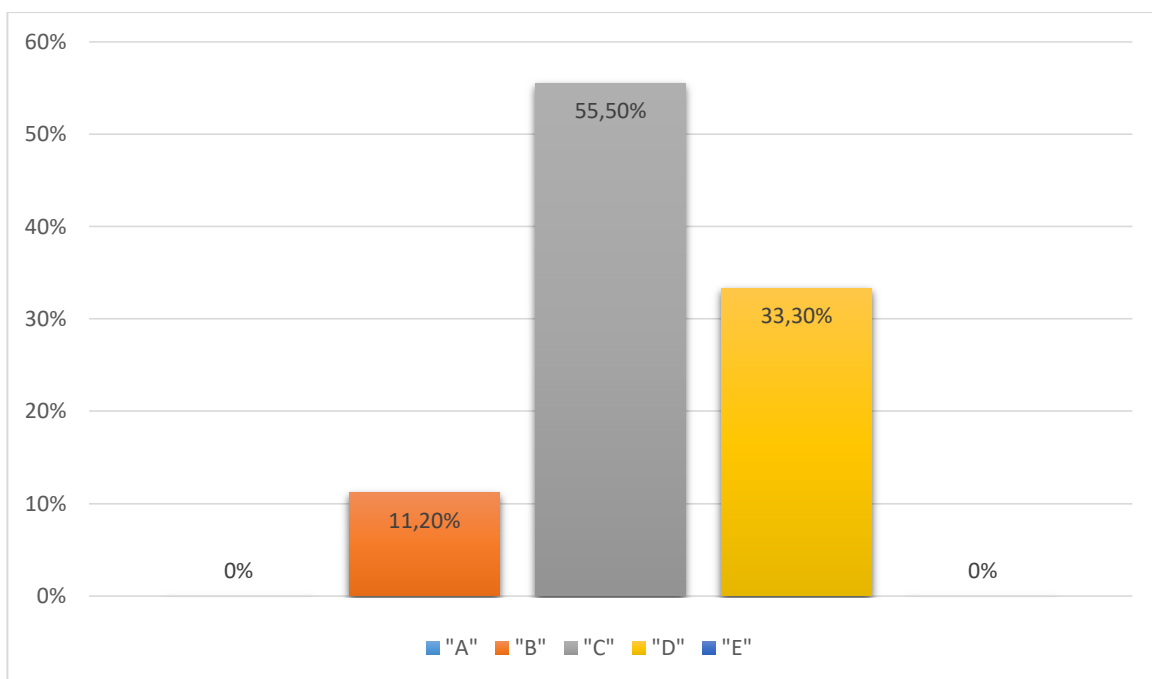


Рис.2.2. Результати визначення рівня новаторства педагогів в дошкільному колективі

5. Обробка результатів діагностики мотиваційного середовища в освітньому закладі проводилася шляхом математичного підрахунку суми балів всіх разом узятих питань. Максимальна сума балів, яку могла набрати одна людина дорівнювала 150. Чим більше бал, тим сприятливіше створені в освітньому закладі умови для високої мотивації педагогів на участь в інноваційних проектах. Чим нижче результат, тим мотиваційне середовище менш сприятливе для роботи. В даному ЗДО бали розподілилися від 67 до 120 балів. Це говорить про те, що мотиваційне середовище до інноваційної діяльності в освітньому закладі знаходиться на низькому рівні.

6. Узагальнені результати з визначення мотивів трудової діяльності педагогів представлені в табл. 2.3 і рис 2.3. У таблиці 2.3 представлено кількість педагогів, які обрали той чи інший ранг, а в діаграмі на рис. 2.3 все це представлено наочно.

Таблиця 2.3

Мотиви трудової діяльності педагогів

№	Фактор	Ранг	Кількість педагогів
1	Рівень доходів (заробітна плата)	6	6
2	Близькість місця роботи до будинку	16	5
3	Можливість просування по кар'єрних сходах	5	1
4	Можливість професійного зростання	4	1
5	Можливість отримання кредитів	15	1
6	Можливість управління іншими людьми	8	0
7	Навчання за рахунок закладу	9	1
8	Великі повноваження	7	0
9	Гнучкий графік роботи	10	1
10	Можливість самореалізації	1	4
11	Комфортні умови праці	2	5
12	Нормований робочий день	14	7

13	Відносини з безпосереднім керівником	11	3
14	Визнання, відчуття значущості в закладі	3	1
15	Робота за фахом, відповідно до освіти	12	7
16	Робота заради спілкування, можливість зайняти вільний час	13	2

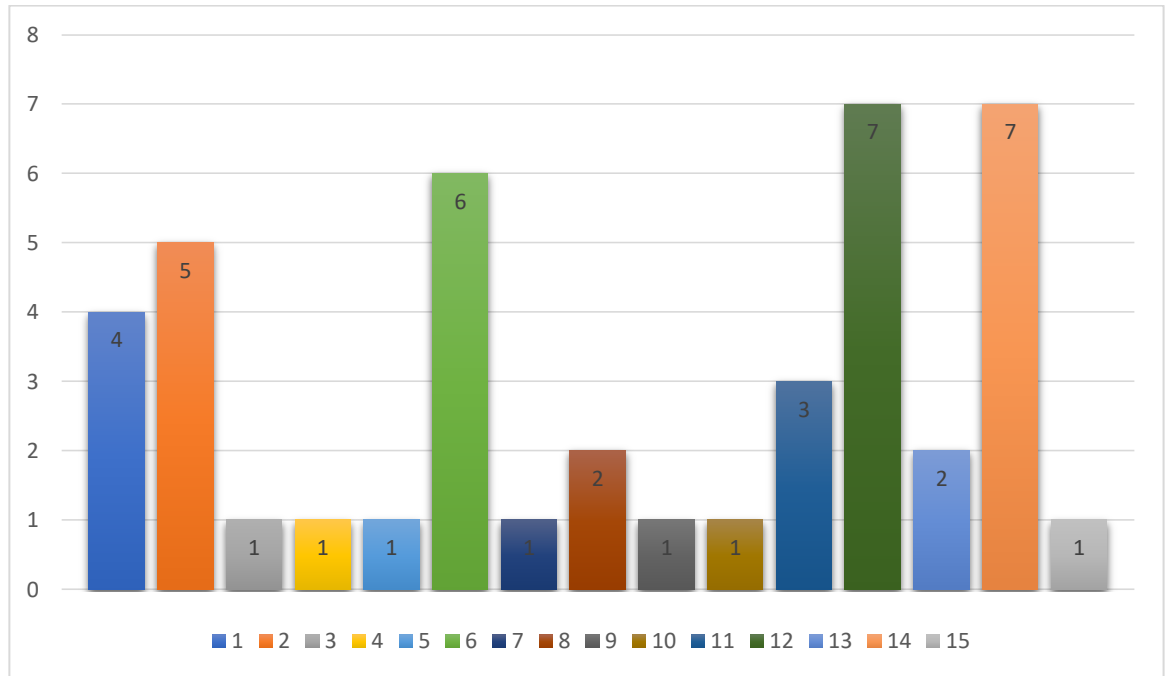


Рис. 2.3. Мотиви трудової діяльності педагогів

У діаграмі «Мотиви трудової діяльності педагогів» на рис. 2.3 по вертикалі представлено кількість педагогів, а по горизонталі 16 факторів з яких треба було вибрати тільки п'ять. З рис. 2.3 можна побачити, що більшість педагогів вибрали наступні мотивуючі фактори: 77,7% - це 7 осіб нормований робочий день (№ 14 в ранзі), робота за фахом, відповідно до освіти (№ 12 в ранзі).

66,6% - це 6 осіб вибрали рівень доходів (№6 в ранзі).

55,5 % - це 5 осіб близькість місця роботи до будинку (№ 10 в ранзі), комфортні умови праці (№2 в ранзі),

44,4% - це 4 особи обрали можливість самореалізації (№1 у ранзі).

33.3% - це 3 людини вибрали відносини з безпосереднім керівником (№11 в ранзі).

22.2% - це 2 людини вибрали робота заради спілкування, можливість зайняти вільний час (№13 в ранзі).

11.1% - це по одній людині вибрали такі факти як: можливість просуватися по кар'єрних сходах (№5 в ранзі), можливість професійного зростання (№4 в ранзі), можливість отримання кредитів (№15 в ранзі), навчання за рахунок установи (№9 в ранзі), гнучкий графік роботи (№10 в ранзі), визнання, відчуття значущості в установі (№3 в ранзі).

Такі фактори як: можливість управління іншими людьми і великі повноваження не вибрав ніхто.

Підводячи підсумок можна зробити висновок що основні мотивуючі фактори в даному колективі це: на першому місці – нормований робочий день, робота за фахом, відповідно до освіти; на другому місці – рівень доходів і на третьому – близькість місця роботи до будинку і комфортні умови праці. Всі ці мотиви знаходяться на нижчих щаблях проранжированих факторів, що свідчить про низький рівень готовності педагогів до інноваційної діяльності.

Отже, отримані результати показали недостатню сформованість у педагогічного колективу сприйнятливості і ставлення педагогів до нововведень, підготовленість їх до освоєння інновацій, недостатній рівень новаторства педагогів, творчої активності, самоосвіти, низький рівень мотивуючих факторів, немає потреби в досягненні високих результатів, потреби в лідерстві, і до прагнення бути поміченим і гідно оціненим, багато хто боїться впроваджувати щось нове через брак знань. Опір нововведенню пов'язується з нерозумінням планованих змін і погрозами порушення стабільності.

Причини, що перешкоджають освоєнню інновацій, були наступними: велике навчальне навантаження, почуття страху перед негативними результатами, слабка інформованість в колективі про можливі інновації,

сумнів, недовіра до нового, віддача переваги старому, прийняття нового тільки тоді, коли його сприймає більшість педагогів, погане здоров'я, відсутність допомоги.

2.2. Аналіз управлінської документації Саф'янського ЗДО «Золотий ключик»

В даний час багато людей вважає, що для культури роботи з документацією властиво те, що вона перетворилася в частину виробничої культури. При цьому сама виробнича культура виступає досить важливою умовою ефективної роботи в ринкових умовах[41, с. 74].

У керівника велика кількість тимчасових витрат відбувається у зв'язку з помилками в оформленні документації та через несвоєчасність її надання. Також негативний вплив роблять помилкові управлінські рішення і відсутність можливості оперативно відшукати необхідні документи.

Документація направляється в організацію від компаній-партнерів, від інших організацій. Також документи готуються в ході функціонування самого закладу, приходять до керівників, щоб вони прийняли певне рішення, написали резолюцію для виконання або з метою проставлення підпису, направляються якому-небудь адресату.

В Саф'янський ЗДО (ясла-садок) «Золотий ключик» Саф'янської ОТГ Ізмаїльського району Одеської області оформлення документів проводиться найчастіше за допомогою бланків і з використанням сукупності реквізитів. Також передбачається певна послідовність в їх розміщенні.

Під час документування роботи закладу готуються такі варіанти документів:

- організаційно-правові документи (положення, статuti, інструкції, розклади);
- розпорядчі документи (розпорядження, накази, рішення, вказівки, постанови);

- інформаційно-довідкові документи (телеграми, листи, факси, протоколи, акти, доповідні та службові записки).

Головне, керівник здійснює вибір кваліфікованих співробітників для планування виробничої діяльності, забезпечення її грамотної організації, реалізації повноважень адміністративного характеру.

На підставі вивчення роботи з документами в ЗДО відзначимо, що для кожної організації в неї включається однаковий перелік діловодних процесів і операцій. Всі моменти в інструкції, присвяченій діловодству, повинні відповідати нормам існуючого законодавства[41, с. 77].

Групи документів в закладі:

Внутрішні:

1. Вхідні – документи від зовнішніх організацій, листи, накази та ін., тобто документи, де відображені вказівки і важливі відомості, документи інших організацій, які беруть участь у спільному вирішенні питань.

2. Вихідні.

Процес обробки вхідної документації.

Спосіб отримання в ЗДО: пошта – 35% всіх документів, кур'єрська доставка – 10% всіх документів, факс – 15% всіх документів, передача відвідувачем – 5% всіх документів.

Інші види організаційно-розпорядчих документів не реєструються.

У функціях керівника ЗДО немає відстеження ситуації, пов'язаної з виконавською дисципліною. Тому можливе виникнення ситуацій, пов'язаних з втратою документів, несвоєчасністю або низькою якістю їх виконання. Виконавець отримує документ нерідко без будь-якого оформлення цього процесу[5, с. 17].

Документ після надходження до виконавця зберігається у нього до того моменту, поки не буде вирішено питання. Після чого на ініціативному документі відзначається його виконання, а далі він відправляється в справу.

Етапи взаємодії з вихідними документами:

1. Складання проекту документа;

2. Передрук документа;
3. Узгодження;
4. Візування;
5. Підписання;
6. Реєстрація, обробка з метою здійснення подальшої його відправки.

Чорнове складання може мати електронний або паперовий вигляд. Необхідний для можливості внесення при необхідності правок. Далі складається проект документа виконавцем і відправляється на узгодження.

Оформлення здійснюють на спеціальному відповідному для цього документа бланку. Види бланків: загальний, для листа, для певних документів, посадової особи або структурного підрозділу. Останні 2 види застосовуються при наявності права у посадової особи або керівника на підписання його.

На проект ставиться гриф узгодження при необхідності його відправки на узгодження іншим компаніям.

Візою оформляється внутрішнє узгодження. Віза складається з посади візуючого, його підпису, розшифровки, дати[5, с. 18].

У внутрішньому узгодженні беруть участь керівні співробітники, керівники структурних підрозділів, фахівці, що мають до нього відношення.

Вихідні документи відправляються практично у всіх випадках протягом наступного робочого дня, тоді як термінова кореспонденція або телеграми – з деяким запізненням.

Стадії проходження внутрішніх документів:

1. Розробка проекту документа;
2. Передрук документа;
3. Узгодження;
4. Візування узгодженого документа;
5. Підписання;
6. Передача підписаного документа адресату.

Дані стадії є умовними, тобто в деяких випадках внутрішні документи мають інший порядок. Для протоколу складання проекту не потрібно. Тоді як довідки, доповідні записки направляються на пряму до того керівника, до якого вони адресовані.

Від швидкості переміщення, обробки їх залежить тривалість отримання необхідної інформації для прийняття будь-якого рішення. В результаті несвоєчасної їх обробки, можуть виникнути негативні економічні наслідки. З цієї причини даному процесу приділяється підвищена увага [12, с. 23].

Документообіг – процес руху документів після створення / отримання до завершення/відправки [12, с. 24].

Групи документів ЗДО:

- вхідні документи – одержувані від інших компаній
- розроблені безпосередньо в компанії.

Необхідно відзначити, що кожна зазначена нами вище група підлягає індивідуальному аналізу в ході вивчення документообігу.

Етапи аналізу вхідних документів здійснюється за кореспондентами, які виступають в якості їх авторів:

- від вищих інстанції, також управління органів влади (керівні документи, накази, приписи);
- від підвідомчих організацій;
- від інших організацій (клієнти, приватні особи, постачальники).

Групи внутрішніх документів:

- внутрішні – для задоволення потреб самого закладу, які не виходять за його межі;
- вихідні, що підлягають відправці за межі закладу.

Види документів:

1. Ініціативні;
2. Розроблені для реалізації завдань від вищих інстанцій, зміст відповідь на будь-які запити від вищих інстанцій;
3. Документи, які необхідні для функціонування самого закладу.

Аналіз вхідних і вихідних документів здійснюється відповідно до кореспондентів, видами. Також можуть поділені на 2 групи, де в одну групу відправляються документи, за якими потрібно винесення рішення для відправки відповіді, тоді як в іншу – не потребують рішення, відповіді.

В якості важливого чинника при аналізі документообігу виступає обчислення його обсягу.

Відобразимо в табл. 2.4 обсяг документообігу в Саф'янському ЗДО «Золотий ключик».

Таблиця 2.4

Обсяг документообігу в Саф'янському ЗДО «Золотий ключик» за даними 2020 року

Документи	Кількість документів		Всього
	Оригінали	Тираж	
Вхідні	97	97	194
Вихідні	120	264	384
Внутрішні	174	522	696
Разом	391	883	1274

Виходить, що обсяг документообігу в 2020 році становив 1 274 документів, з яких 69,31 % – копії, а 30,69 % – оригінали (див. рис. 2.4).

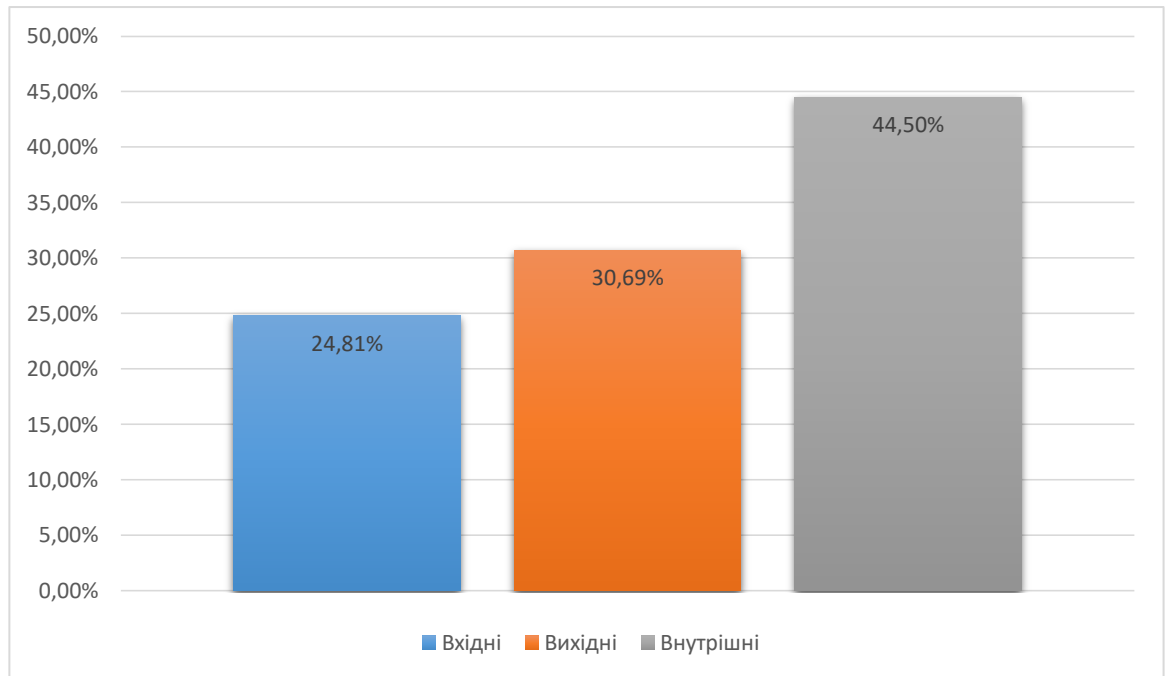


Рис. 2.4. Структура документообігу Саф'янського ЗДО «Золотий ключик»

Основна частина документів - це внутрішні документи (44,5 %), 30,69 % - вихідні документи.

Розмір документообігу потрібно для:

- обчислення необхідної кількості співробітників, що беруть участь у діловодстві;
- обчислення ефективності використання засобів автоматизації та механізації діловодства;
- виявлення рівня завантаженості співробітників, що беруть участь у діловодстві, в також секретаря у структурного підрозділу, керівника.

На підставі документообігу можна простежити завантаженість апарату управління Саф'янського ЗДО «Золотий ключик» (див. табл. 2.5.).

Таблиця 2.5

**Динаміка документообігу за 2018-2020 роки Саф'янського ЗДО
«Золотий ключик»**

Рік	Кількість вхідних	Кількість вихідних документів, шт.	Кількість внутрішніх	Разом

	документів, шт.		документів, шт.	
2018	97	243	519	859
2019	117	290	547	954
2020	194	384	696	1274

Виходить, що документообіг збільшується. У 2019 р. його обсяг підвищився на 9,96 %, якщо порівнювати з 2018 р., Тоді як у 2019 р., якщо порівнювати з 2011 р. на 25,12%.

Керівником ЗДО здійснюється загальне документаційне обслуговування. В його обов'язки входить контроль тривалості виконання документів, а також зняття їх з контролю, організація роботи зі зберігання, формування справ, ведення номенклатури справ в електронному та паперовому вигляді.

Всі обов'язки необхідно вказувати в посадовій інструкції. Також він регулярно використовує у своїй діяльності сканер. Необхідно відзначити, що функціонування повинно бути чітким, ефективним. Цілі підлеглих повинні збігатися з наявними у самого закладу цілями. З цієї причини на кожного співробітника повинні бути розроблені посадові інструкції.

Справи в Саф'янському ЗДО «Золотий ключик» формуються відповідно до номінальної ознаки - назв видів документів (акти, накази, контракти).

Далі, розглянемо систематичний хід таких документів, як наказ та службова записка в Саф'янському ЗДО «Золотий ключик».

Службова записка - це внутрішній діловий лист, за допомогою якого можна швидко і ефективно вирішувати поточні виробничі питання. Основне призначення службової записки – обмін службовою інформацією між рівними за посадовим статусом працівниками одного закладу.

Службова записка створюється з питань діяльності ЗДО, що належать до компетенції структурного підрозділу, і при цьому не потрібно звернення до вищого керівництва.

Текст службової записки починають з висвітлення ситуації, що склалася, роз'яснюють які причини і події послужили підставою для складання документа. На завершення викладається безпосередньо прохання або перераховуються, можливі дії.

Хоча форма написання службової записки – довільна, наступні реквізити слід враховувати при її складанні: «шапка», де вказується, кому вона адресована (посада, прізвище, ім'я, по батькові в давальному відмінку); найменування документа – службова записка; дата складання і номер; заголовок до тексту документа – говорить про предмет службової записки; текст документа – спочатку йде опис ситуації, що склалася, потім якість прохання; Посада укладача, підпис і розшифровка підпису – прізвище, ім'я, по батькові співробітника.

Весь масив наказів Саф'янського ЗДО «Золотий ключик» прийнято розділяти на два потоки: по основній діяльності і по особовому складу. За перші відповідає служба ЗДО відділ кадрів. Крім функціонального призначення між цими видами наказів є ще одна істотна відмінність, а саме - термін їх зберігання.

До наказів з основної діяльності відносяться накази з організації роботи ЗДО, фінансування, планування, звітності, постачання, реалізації продукції та інших виробничих питань.

Підготовка наказу включає:

1. Вивчення суті питання і збір необхідних відомостей
2. Підготовка проекту наказу
3. Узгодження проекту з фахівцями
4. Підписання наказу керівником

Наказ оформляється на загальному бланку або на бланку наказу (якщо він був спроектований раніше).

Наказ включає такі реквізити, як:

1. Найменування виду документа – Наказ;
2. Дата (датою наказу є дата його підписання);
3. Номер (порядковий номер, наприклад, № 1, № 2 та ін., нумерація проводиться в межах року);
4. Заголовок.

Текст наказу складається з двох частин. У першій, констатуючій, зазначаються підстави видання наказу. Підставою є нормативні документи державних органів, рішення загальних зборів або виробнича необхідність. Якщо причина видання наказу очевидна і не потребує роз'яснення, констатуючу частину наказу опускають.

У другій частині наказу, розпорядчої, що починається зі слова «НАКАЗУЮ», пишуть:

- «кому» (найменування посади, прізвище, ініціали);
- «що зробити» (вказують конкретну роботу);
- «в які терміни».

Текст наказу ділиться на пункти, якщо доручень кілька. Кожен пункт починається з червоного рядка. Наказ може скасовувати дію раніше виданих документів, які в цьому випадку вказуються в тексті.

Наказ набирає чинності з моменту підписання. Секретар організує ознайомлення співробітників з наказом. При необхідності підписаний наказ копіюється і лунає виконавцям для роботи. Перший примірник наказу підшивається в справу з наказами по основній діяльності.

Накази по особовому складу. У цю категорію входять всі розпорядчі документи, пов'язані з призначенням і звільненням з посад, притягненням до дисциплінарної відповідальності, присвоєнням розрядів і категорій працівникам, оформленням відпусток, визначенням режиму роботи закладу в цілому та іншими подібними діями. Ведуться такі документи кадровим працівником ЗДО.

За структурою накази по особовому складу: прості і складні.

Для забезпечення автоматизованих інформаційних кадрових систем все більш інтенсивно впроваджуються структурно прості накази по особовому складу і, як правило, індивідуальні.

Накази по особовому складу, що підлягають архівній обробці:

- про прийом; про переведення; про суміщення;
- про переміщення; про звільнення; про атестацію; про підвищення кваліфікації; про присвоєння звань; про зміну прізвища; про заохочення; про нагородження; про оплату праці; про преміювання; про всі види виплат;
- про всі види відпусток для працівників з важкими, шкідливими і небезпечними умовами праці;
- про відпустки по догляду за дитиною; про відпустки без збереження заробітної плати;
- про чергування за профілем основної діяльності; про тривалі внутрішньо-українських і зарубіжних відрядженнях та ін.

Порядок формування наказів у справи в ЗДО:

- накази формуються в справи за календарний рік в порядку зростання дат і номерів наказів (1 лист справи буде від 01 січня, останній – 31 Грудня. Накази в рамках однієї дати формуються за порядком збільшення реєстраційних номерів);
- якщо нумерація наказів порушена в діловодстві або в в результаті вилучення наказів з 5-річним терміном зберігання, то накази слід систематизувати за датою незалежно від нумерації; при наявності додатків до наказів, додатки формуються
 - разом з наказами; (спочатку сам наказ, далі після нього-додаток – ;
 - підстави до наказів (заяви, службові записки та ін.) в справи з наказами не формуються, а поміщаються в особові справи, або формуються в справи з документами, які не увійшли до складу особових справ;
 - при втраті наказу по особовому складу можлива його заміна завіреною копією;

- при великих обсягах наказів по особовому складу, що стосуються різних сторін діяльності (прийом на роботу, звільнення, переміщення тощо), і при наявності окремої нумерації в діловодстві доцільно їх групувати в окремі справи; якщо в закладі поряд з наказами по особовому складу видаються розпорядження по особовому складу, то вони формуються в окремі справи.

Як правило, рух внутрішніх документів на стадії створення документів аналогічно руху документів, що відправляються, а на стадії виконання або використання повторює рух документів, що надходять. Виняток становлять окремі види документів, що мають індивідуальні маршрути проходження, наприклад, внутрішні інформаційно-довідкові документи, такі як службові записки.

Необхідно відзначити, що на сьогоднішній день аналізований нами Саф'янський ЗДО «Золотий ключик» не має архіву. Документи зберігаються в шафах і столах. За це відповідає керівник закладу.

Завдяки реєстрації документів можна здійснювати їх облік, контроль виконання, структурування та ін. Системою зберігання документів називається сукупність різних засобів, прийомів, способів обліку, систематизації документів для подальшого їх пошуку, застосування.

В Саф'янському ЗДО «Золотий ключик» справи зберігаються і формуються в структурних підрозділах, де вони і утворюються. Формування та зберігання розпорядчих документів, листування керівництва, інших документів відбувається безпосередньо у самого керівництва. Класифікація бухгалтерської документації відбувається відповідно до хронології по місяцях.

В ході обстеження і моделювання процесів документообігу були виявлені конкретні ситуації, які посилюють проблему нестачі часу на виконання процесів. Час витрачається на етапі створення документа. Внаслідок відсутності формалізованих шаблонів документів і плинності кадрів, персонал може не знати, як коректно скласти документ. Як наслідок –

документ передається на узгодження з помилками і підлягає подальшій поправці. Трата часу відбувається на етапах узгодження документа.

Документ друкується для узгодження. У разі помилок або необхідності відредагований документ друкується знову. При складанні документів часто доводиться посилатися на інші документи (наприклад, накази або відомості), при цьому виникає проблема пошуку потрібного документа.

Пошук ускладнюється відсутністю єдиної бази зберігання документів, а також зберіганням виключно в паперовому варіанті. Реєстрація документа здійснюється вручну. Перед реєстрацією проводиться звірка всіх документів на організацію заходу і присвоєння відповідного номера, номер записується в журнал реєстрації. Додатково потрібно врахувати час, що витрачається на механічне введення даних для складання договорів.

Таким чином, нами детально було вивчене поняття документообігу і діловодства, руху документообігу в ЗДО, основних проблем його управління. Тому, ми можемо зробити висновок, що в останні десять років виникли і набули поширення нові інструментальні засоби ефективного забезпечення управлінських процесів, а саме програмне забезпечення призначеному для обробки управлінських документів.

Висновки до другого розділу

У другому розділі «Аналіз управлінської документації в системі модернізації управління інноваційної діяльності в Саф'янського ЗДО «Золотий ключик»» ми розкрили наступні питання:

1. Визначена характеристика готовності до інноваційної діяльності вихователів Саф'янського ЗДО «Золотий ключик». Дослідно-експериментальна робота проводилася в три взаємопов'язаних етапи: констатуючий, формуючий і контрольний.

Всього в дослідно-пошуковій роботі взяли участь 9 осіб: 7 вихователів, 1 вчитель - логопед і 1 музичний керівник.

Вивчення особливостей підготовки педагогів до інноваційної діяльності призвело до ідеї розробки моделі. Проблема нашої дослідно-пошукової роботи полягала у знаходженні структури та змісту управління підготовкою педагогів Саф'янського ЗДО «Золотий ключик» до інноваційної діяльності щоб забезпечити її результативність розвитку освітнього середовища ЗДО, підвищення якості освітнього процесу та його оновлення.

На констатувальному етапі дослідно-пошукової роботи було виявлено, що мотивація педагогів до інноваційної діяльності знаходиться на низькому рівні і пов'язана з низкою проблем. Тому було вирішено провести ряд заходів, які сприяли б підготовці педагогів ЗДО до інноваційної діяльності.

2. Проведений аналіз управлінської документації Саф'янського ЗДО «Золотий ключик». Нами детально було вивчене поняття документообігу і діловодства, руху документообігу в ЗДО, основних проблем його управлінням.

На підставі вивчення роботи з документами в ЗДО відзначимо, що для кожної організації в неї включається однаковий перелік діловодних процесів і операцій. Всі моменти в інструкції, присвяченій діловодству, повинні відповідати нормам існуючого законодавства.

РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДАХ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

3.1. Завдання і напрями вдосконалення системи модернізації управління в закладі дошкільної освіти

Впровадження інноваційних технологій у освітньо-виховний та управлінський процес для створення інформаційно-освітнього середовища, що сприяє розвитку дітей дошкільного віку, має наступні завдання [46, с. 72]:

1. Розробити та впровадити модель інформаційно-освітнього середовища, що сприяє розвитку вихованців;

2. В рамках впровадження моделі інформаційно-освітнього середовища:

– підвищити інформаційну компетентність педагогів з метою впровадження сучасних технологій для розвитку інтелектуальної, емоційно-чуттєвої та діяльнісної сфер дитини-дошкільника;

– збагатити предметно-розвиваюче середовище через створення електронної бази мультимедійних навчальних програм, дидактичних і методичних матеріалів з використання інформаційних технологій в роботі ЗДО;

– розробити і реалізувати підпроекти «Використання сучасних технологій для комунікативно-особистісного розвитку дошкільнят», «ІКТ в пізнавально-мовленнєвому розвитку дітей дошкільного віку», «Використання сучасних інформаційних технологій в процесі художньо-естетичного розвитку дошкільнят», «Сучасні інформаційні технології при ознайомленні старших дошкільнят з іншомовною культурою»;

– створити умови для інтерактивного включення батьків у освітньо-виховний процес.

3. На підставі моніторингу провести аналіз результатів, отриманих у процесі апробації моделі та здійснити коригування.

Механізм вдосконалення системи модернізації управління в закладі дошкільної освіти [31, с. 30]:

1. Нормативно-правові: розробка нормативних документів, що регламентують модернізацію управління в ЗДО.

2. Науково-методичні:

– функціонування творчої групи з реалізації модернізації управління в ЗДО;

– розробка та моніторинг показників, індикаторів результативності реалізації модернізації управління в ЗДО;

- впровадження системи семінарів, практикумів за темою модернізації управління в ЗДО;

- забезпечення педагогів рекомендаціями щодо використання ІКТ у роботі з дітьми, методичними посібниками в системі модернізації.

3. Кадрові: створення умов для підготовки, перепідготовки фахівців які працюють в ЗДО; підвищення кваліфікації, залучення необхідних фахівців ззовні; створення творчих груп.

4. Інформаційні: формування банку даних щодо модернізації управління в ЗДО; моніторинг процесу модернізації управління в ЗДО, інформування батьків про хід модернізації через розміщення матеріалів на офіційному сайті ЗДО, виступи на конференціях, районні семінари.

5. Матеріально-технічні: придбання медіа плеєрів, інтерактивної дошки.

6. Фінансові: бюджетне та позабюджетне фінансування.

Розробки за результатами реалізації стратегії [31, с. 31]

1 етап:

- аналітичний звіт про існуючі моделі інформаційно-освітнього середовища;

- модель інформаційно-освітнього середовища ЗДО;

- розроблені підпроекти модернізації в ЗДО.

2 етап:

- інформація для батьків на офіційному сайті ЗДО про впровадження моделі модернізації освітньо-виховного процесу;

- рекомендації для педагогів і батьків;

- систематичне інформування педагогічної спільноти та батьків про хід реалізації модернізації;

- електронне портфоліо педагогів і дітей;

- банк електронних освітніх ресурсів, комплексів навчальних і розвиваючих комп'ютерних ігор;

- мультимедіа бібліотека ЗДО;

– електронна бібліотека для сімейного перегляду.

3 етап: збірник методичних матеріалів, що включає: опис моделі інформаційно-освітнього середовища ЗДО, аналіз і рекомендації щодо її впровадження, звіт про результативність використання даної моделі в роботі ЗДО.

Плановані результати щодо модернізації управління в ЗДО [17, с. 18].

1. Дитина:

- підвищення рівня освоєння вихованцями освітньої програми;
- розвиток особистісного компонента пізнавальної діяльності;
- розширення особистого досвіду.

2. Батьки:

– підвищення батьківської компетентності за рахунок залучення батьків в єдиний інформаційний простір ЗДО.

3. Педагоги:

– підвищення ІКТ-компетентності педагогів;

– зміна особистого сприйняття педагогом власного соціального статусу в результаті розширення можливостей для презентації досвіду роботи в професійному і батьківському співтоваристві.

4. Виховний освітній процес:

- створення єдиного інформаційного простору ЗДО;
- підвищення якості та ефективності освітнього процесу внаслідок активного використання педагогами ІКТ;
- модернізація матеріально - технічної бази;
- створення банку медіа ресурсів.

Показники ефективності модернізації управління в ЗДО:

- 1) модернізація технічного оснащення ЗДО;
- 2) розвиток ІКТ-компетентності педагогів;
- 3) підвищення використання педагогами ІКТ у виховному освітньому процесі;

4) систематична робота педагогів на офіційному сайті ЗДО, активність використання медіа ресурсів.

Оцінка ефективності алгоритму управління модернізацією ЗДО на основі кадрового та методичного забезпечення [6, с. 91].

Забезпечення державою рівності можливостей для кожної дитини в отриманні якісної дошкільної освіти є однією з основних цілей державного освітнього стандарту дошкільної освіти, тому інноваційна діяльність змінює традиційну управлінську систему і в главу кута ставить педагога і вихованців, керівників освітніх закладів, їх професійні запити і потреби. Рушійною силою розвитку дошкільного закладу стає творчий потенціал педагогів: їх професійне зростання, ставлення до роботи, здатності виявити потенційні можливості своїх вихованців. Ця обставина свідчить про наявність протиріч між соціально-обумовленою потребою у підвищенні професійної компетентності педагогів інноваційного ЗДО та реальним станом інноваційної діяльності, покликаної забезпечити готовність педагогів до інновацій.

Таким чином, механізмом для переходу дошкільного закладу від режиму стабільного функціонування до режиму розвитку, тобто до ефективного управління буде одним з критеріїв алгоритму управління модернізацією ЗДО в умовах системних оновлень, який відображає систему роботи в інноваційному режимі.

Результатами оновлення цього критерію алгоритму управління модернізацією ЗДО в умовах системних оновлень повинні стати [6, с. 92]:

- ефективність роботи колективу в цілому і підвищення якості;
- поліпшення якості освіти, швидка адаптація системи управління ЗДО до змін зовнішнього середовища;
- підвищення ефективності управління на основі вміння керівника ЗДО працювати з групою, а не з окремими людьми.

Інформаційно-аналітична система ЗДО є основою для управління модернізацією ЗДО в умовах системних оновлень.

Результатами впровадження інформаційно-аналітичної системи мають стати [33, с. 88]:

- зростання професійної та методичної компетентності педагогів;
- підвищення ефективності виховного освітнього та корекційно-оздоровчого процесу;
- підвищення рейтингу ЗДО в районі;
- формування колективу, здатного ефективно здійснювати цілі, що стоять перед ЗДО.

Для досягнення цілей, що стоять перед ЗДО в умовах модернізації потрібно колектив з високим рівнем розвитку. Тому пропонується наступна схема роботи з кадрами по формуванню творчого колективу, здатного вирішувати найсучасніші завдання дошкільного виховання (див. рис. 3.1):



Рис.3.1. Рівень розвитку колективу

Таким чином, в ЗДО створено середовище педагога, в якому представлений весь комплекс можливостей для професійного розвитку всіх суб'єктів освітньої діяльності ЗДО.

Середовище професійного розвитку ЗДО виконує наступні функції [26, с. 120]:

1. Навчальна: отримання інформації на нарадах, семінарах, практикумах, конференціях для професійного зростання; постійне розширення і поглиблення знань в галузі теорії і методики педагогічної діяльності;

2. Консультаційна: допомога методичної служби, творчої групи, що задовольняє потреби членів колективу в професійному спілкуванні, обміні досвідом;

3. Мотиваційна: активізація самоосвіти, самовдосконалення, самореалізації, особистісного зростання вихователів;

4. Концептуально-світоглядна: осмислення соціальної місії ЗДО та перспектив його розвитку;

5. Розвивальна: здібності та готовності до самоосвіти, розширення загальнокультурного кругозору колективу ЗДО, сприяння розвитку гуманітарної культури, здатності до творчої самореалізації у професійній діяльності.

Дана задача з управління модернізацією ЗДО в умовах системних оновлень спирається на наступні принципи [26, с. 121]:

✓ принцип самостійності (участь і активність кожного на всіх основних етапах діяльності – від планування до контролю і корекції);

✓ принцип кооперативності (широке застосування спільної діяльності);

✓ принцип елективності (створення умов для свободи вибору цілей, змісту, форм, методів роботи та ін.);

✓ принцип опори на досвід (використання різноманітного досвіду педагогів ЗДО – життєвого, соціального, професійного, – в якості одного з ресурсів підвищення рівня розвитку колективу);

✓ принцип індивідуалізації навчання (орієнтація на конкретні освітні потреби, рівень підготовки та інші особливості);

✓ принцип інноваційності (пошук, вивчення та оперативна інформація про нові технології, методики);

✓ принцип актуалізації (надання можливості застосування на практиці набутих знань, умінь, навичок і якостей, що забезпечують підвищення якості виховного освітнього процесу);

✓ принцип рефлексивності (постійне осмислення членами колективу основних процесів, що відбуваються в ЗДО, рівня результативності особистої роботи, роботи колективу щодо виконання поставлених завдань).

Для ефективного модернізацією управління ЗДО в умовах системних оновлень був розроблений наступний алгоритм (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Алгоритм управління модернізацією ЗДО в умовах системних оновлень

Алгоритм модернізацією управління ЗДО в умовах системних оновлень			
Аналіз навчальної ситуації	Визначення ідеї, мети, завдань	Визначення наукових основ та принципів діяльності	Планування та проектування змісту діяльності
Виконання плану			
Проекти в роботі з кадрами	Проекти в роботі з дітьми	Проекти в роботі з сім'єю	Проекти в роботі з партнерами
Оперативний контроль			
Система контролю ефективності діяльності	Корекція		Завершення проекту
Результативність			
Ефективність діяльності ЗДО			

Зростання професійної компетентності співробітників і мотивації на ефективну діяльність	Зростання показників розвитку та комфортності дітей	Зростання рівня задоволеності батьків якістю послуг
---	---	---

Технологія модернізацією управління ЗДО вимагає нової системи контролю, основна мета якої полягає у вдосконаленні педагогічного процесу у всіх вікових групах і наданні кожному вихователю конкретної допомоги. Нова система контролю передбачає диференційований, індивідуальний підхід до оцінки якості освітньої діяльності педагогів.

Аналіз рівня професіоналізму педагогів проводиться за наступними критеріями [27, с. 33]:

- за рівнем професійної компетентності: теоретична компетентність (вміння проводити рефлексію), за ступенем креативності (здатності до творчості);

- володіння прогностичними, аналітичними, проектувальними вміннями, умінням постановки мети);

- самоаналіз, практична компетентність (організаційно - діяльнісні вміння, комунікабельність, контрольні-оціночні вміння);

- за рівнем професійної майстерності(творчості): висока загальна культура, гуманістична спрямованість умінь, творчі та педагогічні здібності, постійне вдосконалення методики навчання, виховання і розвитку дитини.

Диференціація педагогів за рівнем майстерності здійснюється за чотирма групами, відповідно до яких проводиться контроль і визначається форма методичної роботи (див. табл. 3.2.):

Таблиця 3.2.

Форма методичної роботи

Групи педагогів	Форма методичної роботи та контролю
І група педагогів високої педагогічної майстерності, які працюють творчо, в інноваційному режимі – 4 людини	Створення умов для повноцінної роботи, саморозвитку, самовдосконалення: педагогічна майстерня, майстер-клас, конкурс професійної майстерності, школа передового педагогічного досвіду, наставництво, творчий звіт, презентація авторської педагогічної технології. Робота на довірі, самоконтролі.

Продовж. табл. 3.2

ІІ група педагогів зі сформованою системою роботи – 3 людини.	Індивідуальна робота по вдосконаленню професійної майстерності: конкурс професійної майстерності; творчі групи, творчі звіти, рольова гра, інтерв'ювання. Контроль з метою надання допомоги з розвитку педагогічної майстерності.
ІІІ група педагогів – молодих фахівців – 3 людини.	Робота з наставниками, психологом, методичною службою: співбесіда, тимчасова творча група, педагогічний практикум, консультація, письмо зворотного зв'язку. Контроль з метою виявлення труднощів і надання допомоги молодим фахівцям.

Таким чином, результатами розробленого нами алгоритму модернізацією управління ЗДО в умовах системних оновлень стануть наступними: підвищена ефективність роботи колективу в цілому, якість

роботи; покращена якість освіти; підвищена ефективність управління на основі вміння керівника ЗДО працювати з групою, а не з окремими людьми.

3.2. Організаційний план модернізації управління виховним освітнім процесом в дошкільній освіті

Розглянемо організаційний план модернізації управління виховним освітнім процесом в дошкільній освіті засобом впровадження в навчально-виховну діяльність проекту «Інноваційні методи модернізації управління ЗДО» (див. табл. 3.3.).

Таблиця 3.3.

Організаційний план реалізації проекту

Етап	Основні заходи
1 етап	<p>Актуалізація проблеми та розробка моделі інформаційно-освітнього середовища:</p> <ul style="list-style-type: none"> – розробка нормативно-правової бази; – створення творчої групи педагогів для розробки та впровадження моделі, – проведення навчальних семінарів для педагогів з метою підвищення їх професійної мотивації та творчої ініціативності; – вивчення потреб батьків в інформатизації процесу взаємодії з ЗДО; – розробка моделі впровадження ІКТ у виховний освітній процес: «Використання сучасних технологій для комунікативно-особистісного розвитку дошкільнят», «ІКТ в пізнавально-мовленнєвому розвитку дітей дошкільного віку», «Використання сучасних інформаційних технологій в процесі художньо-естетичного розвитку дошкільнят», «Сучасні інформаційні технології при ознайомленні старших дошкільнят з іншомовною

	культурою»; презентація моделі педагогічному колективу і батькам.
2 етап	<p>Впровадження та реалізація моделі:</p> <p><i>2.1. Оптимізація управління ЗДО:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – використання комп'ютерної техніки для організації діловодства відповідно до сучасних вимог, вивільнення ресурсів для реалізації творчого підходу у виконанні управлінської діяльності; – створення мультимедіа бібліотеки як системи інформаційно-методичної підтримки роботи з реалізації основної освітньої програми ЗДО; – розвиток сайтів ЗДО. <p><i>2.2. Підвищення інформаційної комп'ютерної компетентності педагогів:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – дистанційне навчання; – участь у вебінарах та інтернет-конкурсах; – вивчення передового педагогічного досвіду колег з різних міст країни і зарубіжних країн; – модернізація електронного портфоліо педагогів; – створення методичних і дидактичних мультимедійних посібників, презентацій для узагальнення власного професійного досвіду. <p><i>2.3. Впровадження ІКТ у виховний освітній процес:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – використання електронних освітніх ресурсів (енциклопедії, підручники, сайти, віртуальні музеї), комплексів розвиваючих і навчальних комп'ютерних ігор; – пізнавальні, дидактичні, сюжетно-рольові, творчі ігри з використанням електронних іграшок та мультимедійних посібників;

	<ul style="list-style-type: none"> – реалізація дитячо-батьківських проєктів; – використання ІКТ при проведенні свят і розваг; – створення педагогом-психологом комп'ютерних презентацій для батьків вихованців та педагогів з окремих проблем розвитку особистості дитини-дошкільника; – організація віртуального музею та віртуальних екскурсій. <p><i>2.4. Удосконалення взаємодії з сім'ями вихованців:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – презентації діяльності педагогів з ілюстрованим показом фото- та відео-фрагментів з життя групи; – реалізація дитячо-батьківських проєктів; – презентації заходів, що проходять в ЗДО; – створення електронного портфоліо дитини; – організація електронної бібліотеки для сімейного перегляду; – активізація взаємодії батьків і педагогічного колективу через відвідування сайту ЗДО.
3 етап	<p>Аналіз отриманих результатів і коригування моделі</p> <ul style="list-style-type: none"> – аналіз результатів реалізації проєкту; – узагальнення та структурування матеріалів, коригування змісту, підведення підсумків за результатами роботи; – вироблення методичних рекомендацій щодо впровадження даної моделі в практику роботи ЗДО; – трансляція досвіду роботи дошкільну освітню організацію по впровадженню проєкту педагогічної та батьківської громадськості.

Таблиця 3.4

Схема розподілу обов'язків

№	Захід	Відповідальний
1.	Розробка нормативних документів,	Завідувач

	регламентують впровадження ІКТ у виховний освітній процес	
2.	Створення творчої групи педагогів для розробки моделі та реалізації проекту	Старший вихователь
3.	Аналіз і узагальнення теоретичних і практичних досліджень по темі проекту	Старший вихователь, творча група
4.	Анкетування батьків з метою вивчення потреб батьків в інформатизації процесу взаємодії з ЗДО	Старший вихователь, творча група
5.	Розробка моделі впровадження ІКТ у виховному освітньому процесі, розробка підпроектів	Старший вихователь, творча група
6.	Презентація моделі педагогічному колективу	Старший вихователь
7.	Презентація моделі батькам дітей, які відвідують ЗДО	Старший вихователь
8.	Семінар-практикум для педагогів «Використання ІКТ в практиці роботи педагога»	Старший вихователь
9.	Організація підвищення комп'ютерної грамотності педагогів	Вихователь
10.	Створення мультимедіа бібліотеки	Старший вихователь
11.	Розвиток сайту ЗДО	Старший вихователь
12.	Створення бази електронних освітніх ресурсів (енциклопедії, підручники, сайти, віртуальні музеї), комплексів розвиваючих і навчальних комп'ютерних ігор для використання у виховному освітньому процесі.	Старший вихователь, Музичний керівник
13.	Семінар-практикум «Організація	Старший вихователь

	пізнавальних, дидактичних, сюжетно-рольових, творчих ігор»	
14.	Майстер-клас «Використання ІКТ при організації, свят і розваг»	Старший вихователь Музичний керівник
15.	Створення педагогом-психологом презентацій для батьків вихованців і педагогів з окремих проблем розвитку особистості дитини-дошкільника.	Педагог-психолог
16.	Реалізація підпроєкту «Сучасні інформаційні технології при ознайомленні старших дошкільників з іншомовною культурою»	Вихователь
17.	Реалізація підпроєкту «Використання сучасних технологій для комунікативно-особистісного розвитку дошкільнят»	Вихователь
18.	Реалізація підпроєкту «ІКТ в пізнавально-мовленнєвому розвитку дітей дошкільного віку»	Вихователь
19.	Реалізація підпроєкту «Використання сучасних інформаційних технологій у процесі художньо-естетичного розвитку дошкільнят»	Вихователь

Висновки до третього розділу

У третьому розділі «Заходи щодо вдосконалення системи модернізації управління в закладах дошкільної освіти» ми розкрили наступні питання:

1. Визначені завдання і напрями вдосконалення системи модернізації управління в закладі дошкільної освіти.

Впровадження інноваційних технологій у освітньо-виховний та управлінський процес для створення інформаційно-освітнього середовища, що сприяє розвитку дітей дошкільного віку, має наступні завдання:

- розробити та впровадити модель інформаційно-освітнього середовища, що сприяє розвитку вихованців;

- в рамках впровадження моделі інформаційно-освітнього середовища: підвищити інформаційну компетентність педагогів; збагатити предметно-розвиваюче середовище через створення електронної бази мультимедійних навчальних програм; розробити і реалізувати підпроекти; створити умови для інтерактивного включення батьків у освітньо-виховний процес.

- на підставі моніторингу провести аналіз результатів, отриманих у процесі апробації моделі та здійснити коригування.

2. Розроблений та обґрунтований організаційний план модернізації управління виховним освітнім процесом в дошкільній освіті.

Результатами розробленого нами алгоритму модернізацією управління ЗДО в умовах системних оновлень стануть наступними: підвищена ефективність роботи колективу в цілому, якість роботи; покращена якість освіти; підвищена ефективність управління на основі вміння керівника ЗДО працювати з групою, а не з окремими людьми.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Таким чином, ми можемо зробити наступні загальні висновки щодо нашого дослідження «Характерні особливості процесу модернізації в дошкільній освіті»:

1. На основі теоретичних джерел здійснено характеристику базових понять дослідження. Зокрема, модернізацію ЗДО тлумачимо як пошук педагогічних ідей щодо оновлення змісту, освітніх технологій в практиці виховання та освіти дітей дошкільного віку; модернізації технологій дошкільної освіти; підвищення професійної майстерності та престиж педагогічної праці; створення умов для професійного спілкування, самореалізації та стимулювання зростання творчого потенціалу педагогів, поширення передового досвіду; привернення уваги органів виконавчої влади до проблем розвитку системи дошкільної освіти дітей та ін.

Напрями модернізації дошкільної освіти: взаємодія з батьками в умовах непростой ситуації; оновлення змісту дошкільної освіти; вдосконалення професійної підготовки педагогів ЗДО.

2. Розглянуто особливості управління інноваційною діяльністю в закладах дошкільної освіти. Управління інноваційною діяльністю ЗДО – це сукупність принципів, методів і форм, які дозволяють направляти, регулювати, планувати і координувати інноваційний процес, організаційні структури і персонал, зайнятий цією діяльністю.

В якості нових механізмів управління інноваційними процесами в ЗДО слід використовувати: інноваційний менеджмент, інноваційний маркетинг; інноваційна методична робота; інноваційні управлінські технології, управлінські нововведення.

До основних функцій управління інноваціями ЗДО слід віднести сім основних, у їх числі: інструктивно-методична функція, інформаційно-аналітична функція, контрольна-діагностична функція, мотиваційно-цільова

функція, організаційна функція, прогностична функція, проектувальна функція.

3. Описана структура, зміст і етапи роботи керівника ЗДО щодо підготовки педагогів до інноваційної діяльності. Ми відзначили значущість кожного етапу в організації інноваційної діяльності в ЗДО. На етапі теоретичного дослідження відбувається накопичення матеріалу, на етапі практичного дослідження-вдосконалення прийомів виховного освітнього процесу, а на етапі підведення підсумків – систематизація матеріалу, оцінка ефективності та переклад інновацій у повсякденну діяльність.

4. Визначено характеристику готовності до інноваційної діяльності вихователів Саф'янського ЗДО «Золотий ключик». Дослідно-експериментальна робота проводилася в три взаємопов'язаних етапи: констатувальний, формувальний і контрольний.

Усього в дослідно-пошуковій роботі взяло участь 9 осіб: 7 вихователів, 1 вчитель - логопед і 1 музичний керівник.

Вивчення особливостей підготовки педагогів до інноваційної діяльності призвело до ідеї розробки моделі. Проблема нашої дослідно-пошукової роботи полягала у знаходженні структури та змісту управління підготовкою педагогів Саф'янського ЗДО «Золотий ключик» до інноваційної діяльності щоб забезпечити її результативність розвитку освітнього середовища ЗДО, підвищення якості освітнього процесу та його оновлення.

На констатувальному етапі дослідно-пошукової роботи було виявлено, що мотивація педагогів до інноваційної діяльності знаходиться на низькому рівні і пов'язана з низкою проблем. Тому було вирішено провести ряд заходів, які сприяли б підготовці педагогів ЗДО до інноваційної діяльності.

5. Проведений аналіз управлінської документації Саф'янського ЗДО «Золотий ключик». Нами детально було вивчене поняття документообігу і діловодства, руху документообігу в ЗДО, основних проблем його управлінням.

На підставі вивчення роботи з документами в ЗДО відзначимо, що для кожної організації в неї включається однаковий перелік діловодних процесів і операцій. Всі моменти в інструкції, присвяченій діловодству, повинні відповідати нормам існуючого законодавства.

6. Визначені завдання і напрями вдосконалення системи модернізації управління в закладі дошкільної освіти.

Впровадження інноваційних технологій у освітньо-виховний та управлінський процес для створення інформаційно-освітнього середовища, що сприяє розвитку дітей дошкільного віку, має наступні завдання:

- розробити та впровадити модель інформаційно-освітнього середовища, що сприяє розвитку вихованців;

- у рамках впровадження моделі інформаційно-освітнього середовища: підвищити інформаційну компетентність педагогів; збагатити предметно-розвиваюче середовище через створення електронної бази мультимедійних навчальних програм; розробити і реалізувати підпроекти; створити умови для інтерактивного включення батьків у освітньо-виховний процес.

- на підставі моніторингу провести аналіз результатів, отриманих у процесі апробації моделі та здійснити коригування.

7. Розроблений та обґрунтований організаційний план модернізації управління виховним освітнім процесом в дошкільній освіті.

У результаті розробленого алгоритму модернізацією управління ЗДО в умовах системних оновлень стануть: підвищена ефективність роботи колективу в цілому, якість роботи; покращена якість освіти; підвищена ефективність управління на основі вміння керівника ЗДО працювати з групою, а не з окремими людьми.

Отже, мета нашого дослідження – розробка та обґрунтування алгоритму процесу модернізації управління інноваційною діяльністю в дошкільній освіті, досягнута, а завдання – успішно виконанні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщук А. М. Актуальні проблеми дошкільної освіти: навч. посіб. для студентів вищих педагогічних навчальних закладів спеціальності 8.01010101 "Дошкільна освіта" / А. М. Аніщук. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2015. 152 с.
2. Архівістика : термінол. словник / авт.-упоряд.: К. Є. Новохатський, К. Т. Селіверстова [та ін.]. Київ, 1998. 106 с.
3. Базовий компонент дошкільної освіти / науковий керівник А. М. Богуш, дійсний член НАПН України, проф, д-р пед. наук ; авт. кол.: Богуш А. М., Беленька Г. В., Богініч О. Л. [та ін.]. К. : Видавництво, 2012. 26 с.
4. Бакірова, Г. Х. Психологія розвитку і мотивації персоналу: *навч. посібник*. М: Юнити-Дана. 2012. 440 с.
5. Бикова, Т.А. Зміни в документуванні діяльності дошкільних закладів освіти в сучасних умовах. *Діловодство*. 2014. № 3.
6. Білоусова, Р.Ю. Управління інноваційним розвитком дошкільної освіти на основі маркетингового підходу. *Нижегородська освіта*. 2012. № 2.
7. Богуш А. М. Парадигма дитинства у контексті розвитку особистості дошкільника. Гуманітарний вісник ПереяславХмельницького державного педагогічного університету ім. Г. Сковороди : наук.-теорет. часопис. — Переяслав-Хмельницький, 2003. С. 92–99.
8. Бухалков, М. І. Управління персоналом: підручник. М.: Инфра -М. 2007. 368с.
9. Власенко О. М. Особистісно орієнтована спрямованість національних освітніх систем / О. М. Власенко, Т. Сторожук // Тенденції модернізації національних освітніх систем : збірник наукових праць / за ред. О.С.Березюк, О. М. Власенко. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 158 с.
10. Гавриш Н.В. На шляху до оновлення. Про готовність педагогів до реалізації нової Програми. *Дошкільне виховання*. 2009. №2. С.7-10.

11. Галус О.М. Порівняльна педагогіка : навчальний посібник / О.М. Галус, Л.М. Шапошнікова. К.: Вища шк., 2006. 215 с.
12. Гречко А.В. Основи електронного документообігу: навч. посіб. / Київський національний торговельно-економічний ун-т. К., 2006. 156 с.
13. Денякіна Л. М. Інноваційні технології в управлінні освітнім закладом. К., 2011. 163 с.
14. Дорофєєва, Л. І. Менеджмент: *підручник*. К., 2008. 403 с.
15. ДСТУ 2732:2004. Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення понять / розроб.: С. Г. Кулешов [та ін.]. Офіц. вид. – Київ : Держспоживстандарт України, 2005. 32 с.
16. Дятлов, В.А. Управління персоналом: *навч. посібник*. М.: ПРИОР, 2009. 365 с.
17. Єлісеєва К.В., Лазарева І. А. Інноваційні технології в методичній роботі. *Управління ЗДО*. 2010. № 2. С. 18-22.
18. Забиняк, Н. Б. Контроль за діяльністю ДНЗ. *Управління дошкільним освітнім закладом: науч.- практ. журн.* 2010. № 4(62)
19. Заболотна О. А. Теорія і практика альтернативної шкільної освіти у країнах Європейського Союзу: монографія / О. А. Заболотна. – Умань: ФОП Жовтий, 2013. 372 с.
20. Зверєва, В.І. «Програма ефективності управління школою». М.: Педагогічний пошук. 2014. 132 с.
21. Зеєр, Є.Ф. Психологія професійного розвитку: навчальний посібник. М.: Академія, 2009. 480 с.
22. Зозуля С. М. Сучасна архівна термінологія в Україні : автореф. дис ... канд. наук із соціальних комунікацій : 27.00.02 / Зозуля Світлана Миколаївна. Київ, 2012. 19 с.
23. Інформаційна складова державної політики та управління : монографія / Соловйов С. Г., та ін. ; заг. ред. Грицяк Н. В. ; Нац. акад. держ. упр. При Президентові України, Каф. інформ. політики та електрон. урядування. Київ : К.І.С., 2015. 320 с.

24. Інформаційні ресурси. Словник законодавчої та стандартизованої термінології / Нац. акад. пед. наук України, Держ. наук.-пед. б-ка України ім. В. О. Сухомлинського ; [уклад.: П. І. Рогова, Я. О. Чепуренко, С. М. Зозуля, І. Г. Лобановська]. Київ : [Нілан-ЛТД], 2012. 283 с.
25. Казакова В. М. Управління інноваційними процесами в дошкільних навчальних закладах. К., 2010. 161 с.
26. Кириліна М.В. Організація методичної роботи в умовах інноваційної діяльності. *Дитячий садок*. 2016. № 3. С. 120-125.
27. Кінащук Л. Організація та правове забезпечення контролю як функції управління. *Підприємництво, господарство і право*. 2014. № 5. С. 57–59.
28. Козаков В.М. Соціально-ціннісні засади державного управління в Україні: Монографія. К. : Вид-во НАДУ, 2007. 284 с.
29. Козлов Ю. М. Административное право. М. М. : Юрист, 2010. 726 с.
30. Крутий К. Л. Термінологічне поле інновацій в дошкільній освіті. Наукові записки Ніжинського державного університету ім. М. Гоголя. Ніжин, 2006. № 5. С. 6–9.
31. Ларіна, В.П. Інноваційні підходи до управління розвитком регіональної системи освіти. *Педагогічний журнал*. 2016. № 5. 85 С.
32. Леонова, Н. П. Ефективність управління персоналом дошкільного навчального закладу. *Педагогічний журнал*. 2010. Т. 13. № 13
33. Любченко, Н. В., Прокопенко, О. А. Формування інноваційного простору дошкільної освіти: *наук. метод. посіб.* К., 2012. Ч. 1. 112 с.
34. Найдьонова Л. Психологічні механізми впливу екранних медіа на дошкільників. *Психолог дошкілля*. 2012. № 12(41). С. 4 – 9.
35. Нікітіна С.В. Оцінка результативності та якості дошкільної освіти. М.: Лінка-Прес, 2018. 224 с.
36. Огнев'юк В. О. Особлива місія дошкільної освіти / В. О. Огнев'юк // Дошкільне виховання. 2006. № 4. С. 3–7.

37. Олійник, В. Система педагогічної освіти та педагогічні інновації. Директор школи, ліцею, гімназії. 2001. №4. С. 61–69.
38. Освіта в Україні: виклики модернізації : зб. наук. пр. / редкол.: П. М. Марценюк (відп. ред.) та ін. Київ : Ін-т всесвітньої історії НАН України, 2017. 319 с.
39. Підготовка фахівців у ВНЗ в умовах реформування вищої освіти : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Мукачево, 4-5 жовт. 2018 р. Мукачево : МДУ, 2018. 226 с.
40. Поніманська Т. Дошкільна педагогіка: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Т. Поніманська. К.: «Академвидав», 2008. 456 с.
41. Попчук О.В. Документне забезпечення управлінської діяльності організацій: навч.-метод. посіб. / уклад. О. В. Попчук ; Рівнен. держ. гуманітар. ун-т. Рівне, 2012. 116 с.
42. Приживара С.В. Управління як специфічний вид діяльності. Державне будівництво. 2012. № 1.
43. Рогожин, М.Ю. Охорона праці в організаціях, що здійснюють освітню діяльність. М.: Альфа-Прес, 2013. 400 с.
44. Савчук Л.В. Управління інноваційною діяльністю в ЗДО як засіб підвищення якості освіти. *Педагогіка*. Л.: Наука, 2013. С. 62-65.
45. Садова, О.С. Регулювання соціально-трудових відносин на засадах соціального партнерства: *курс лекцій*. М.: АТІСО, 2013
46. Сафонова, О. А. Управління якістю освіти в дошкільному освітньому закладі: *навч. посібник для студ. висш. пед. навч. закл.* М.: Академія, 2011
47. Сповідьнена, Є. А. Теорія управління: *навч. посібник*. М: РІОР. 2010. 159 с.
48. Станчу Н. Особливості управління інноваційною діяльністю в закладах дошкільної освіти. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та

перспективи розвитку»: Зб. наук. праць. Переяслав, 2020. Вип. 64. 301 с. С. 173-177

49. Станчу Н. Характерні особливості процесу модернізації в дошкільній освіті. Науковий пошук студентів ХХІ ст.: актуальні питання гуманітарних та соціально-економічних наук. Вип. 6. За матеріалами VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. Ізмаїл: РВВ ІДГУ, 2020. 476 с. С. 136-140

50. Стежина: комплексна альтернативна освітня програма для дошкільних навчальних закладів, що працюють за вальдорфською педагогікою / за ред. А.М. Гончаренко, Н.М. Дятленко. К.: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2014. 220 с.

51. Фельдштейн Д.І. Сутнісні особливості сучасного дитинства і завдання теоретико-методологічного забезпечення процесу освіти. *Педагогіка*. 2009. №1. С. 8-14.

52. Фельдштейн Д.І. Сучасне дитинство: проблеми та шляхи їх вирішення. *Вісник практичної психології освіти*. 2009. №2. С. 28-32.

53. Яковлева Г. В. Педагогічні умови підвищення ефективності методичної роботи в інноваційному дошкільному навчальному закладі. Ч., 2013. 248 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета № 1 «Сприйнятливість педагогів до нововведень»

Інструкція: Шановний педагог! Визначте свою сприйнятливість до нового, використовуючи наступну оціночну шкалу:

3 бали - завжди; 2 бали - іноді, 1 бал - ніколи.

1. Ви постійно стежите за передовим педагогічним досвідом, прагнете впровадити його з урахуванням мінливих освітніх потреб суспільства, індивідуального стилю вашої педагогічної діяльності?

2. Ви постійно займаєтеся самоосвітою?

3. Ви дотримуєтеся певних педагогічних ідей, розвиваєте їх в процесі педагогічної діяльності?

4. Ви співпрацюєте з науковими консультантами?

5. Ви бачите перспективу своєї діяльності, прогнозуєте її?

6. Ви відкриті новому?

Дякуємо!

Обробка результатів проводиться шляхом простого математичного підрахунку суми балів всіх заповнених анкет. Рівень сприйнятливості педагогічного колективу до нововведень (К) визначається за формулою:

$$K = K_{\text{факт}} / K_{\text{макс}}$$

де: $K_{\text{факт}}$ - фактична кількість балів, отриманих усіма вчителями;
 $K_{\text{макс}}$ - максимально можлива кількість балів (18).

Для оцінки рівня сприйнятливості педагогічного колективу до нововведень використовуються наступні показники:

До <0,45 - критичний рівень;

0,45 <K <0,65 - низький рівень;

0,65 <K <0,85 - допустимий рівень; До > 0,85 - оптимальний рівень.

Додаток Б**Анкета № 2 «Мотиваційна готовність педагогічного колективу до освоєння нововведень».**

Інструкція:

Шановний педагог! Якщо ви цікавитесь інноваціями, застосовуєте нововведення, що вас спонукає до цього? Виберіть не більше трьох відповідей і поставте навпроти них «галочку».

1. Усвідомлення недостатності досягнутих результатів і бажання їх поліпшити.
 2. Високий рівень професійних домагань, сильна потреба в досягненні високих результатів.
 3. Потреба в контактах з цікавими, творчими людьми.
 4. Бажання створити гарну, атмосферу для дітей.
 5. Потреба в новизні, зміні обстановки, подоланні рутини.
 6. Потреба в лідерстві.
 7. Потреба в пошуку, дослідженні, кращому розумінні закономірностей.
 8. Потреба в самовираженні, самовдосконаленні.
 9. Відчуття власної готовності брати участь в інноваційних процесах, впевненість в собі.
 10. Бажання перевірити на практиці отримані знання про нововведення.
 11. Потреба в ризику.
 12. Матеріальні причини: підвищення заробітної плати, можливість пройти атестацію тощо.
 13. Прагнення бути поміченим і гідно оціненим. Обробка результатів:
Обробка результатів проводиться шляхом аналізу відповідей.
- Чим сильніше у педагогів переважають мотиви, пов'язані з можливістю самореалізації особистості (питання 2, 6, 8, 13), тим вищий рівень інноваційного потенціалу педагогічного колективу.

Додаток В**Анкета № 3 «Бар'єри, що перешкоджають освоєнню інновацій».**

Інструкція:

Шановний педагог! Вкажіть причини, які Вас відштовхують від інновацій і застосування нововведень у своїй роботі (поставте «галочку» навпроти обраних тверджень).

1. Слабка інформованість в колективі про можливі інновації.
2. Переконавання, що ефективно вчити можна і по-старому.
3. Погане здоров'я, інші особисті причини.
4. Велике навчальне навантаження.
5. Невеликий досвід роботи, при якому не виходить і традиційна форма навчання.
6. Відсутність матеріальних стимулів.
7. Почуття страху перед негативними результатами.
8. Відсутність допомоги.
9. Розбіжності, конфлікти в колективі.

Обробка результатів:

Обробка результатів проводиться шляхом аналізу відповідей. Чим менше інноваційних бар'єрів, тим вищий рівень інноваційного потенціалу педагогічного колективу.

Додаток Г

Анкета № 4 «Визначення рівня новаторства педагогів у дошкільному колективі».

Інструкція:

Шановний педагог! До якої групи педагогів, на ваш погляд, ви ставитеся? Поставте «галочку» навпроти обраної групи.

Група А. Ви поглинені нововведеннями, постійно ними цікавитесь, завжди сприймаєте їх першими, сміливо впроваджуєте, йдете на ризик.

Група В. Ви цікавитесь нововведеннями, але не впроваджуєте їх наосліп, розраховуєте доцільність нововведення. Вважаєте, що нововведення слід впроваджувати відразу після того, як їх успішно випробували в умовах, близьких до ваших.

Група С. Ви сприймаєте нововведення помірно. Не прагніть бути серед перших, але і не хочете бути серед останніх. Як тільки нове буде прийнято більшою частиною вашого педагогічного колективу, сприйміть його і ви.

Група D. Ви більше сумніваєтеся, ніж вірите в нове. Віддаєте перевагу старому. Сприймаєте нове тільки тоді, коли його сприймає більшість педагогів.

Група Е. Ви останнім освоюєте нововведення. Сумніваєтеся в новаторах та ініціаторах нововведень.

Обробка результатів

Обробка результатів проводиться шляхом аналізу відповідей. Чим менше групи D і E, тим вище рівень інноваційного потенціалу педагогічного колективу.

Додаток Д

Методика № 5 «Діагностики мотиваційного середовища в ЗДО».

Інструкція:

Шановний педагог! Оцініть відповідність запропонованих нижче тверджень стану справ у вашому колективі за 10 – бальною шкалою, де 0 балів – повністю не відповідає, 10 балів – повністю відповідає (обведіть відповідний бал).

Твердження	Бали
Очікувані від педагогів результати інноваційної діяльності чітко визначені	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ці результати відомі кожному педагогу	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Існують винагороди за досягнення високих результатів	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Розміри винагороди відомі кожному педагогу	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Винагороди мають цінність	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ставлення до педагога залежить від його активності в інноваційній діяльності	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Система контролю та експертизи забезпечує об'єктивну оцінку результатів роботи	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Кожен педагог впевнений в об'єктивній оцінці результатів його роботи	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Позитивні результати роботи учасників інноваційної діяльності будуть обов'язково відомі всій професійній	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

спільноті ЗДО	
Одержувані винагороди відповідають результатам праці в реалізації інноваційних проектів	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Педагоги не сумніваються в справедливості розподілу винагороди	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Педагоги не сумніваються, що очікувані від них результати відповідають їх можливостям	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Досягнення очікуваних результатів не вимагає постійного надмірного напруження	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Педагоги не сумніваються, що існують необхідні для досягнення очікуваних результатів умови	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
В процесі роботи педагоги відчувають позитивні емоції частіше, ніж негативні	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Обробка результатів:

Обробка результатів проводиться шляхом простого математичного підрахунку суми балів всіх заповнених анкет. Чим ближче отримана сума до максимальної кількості балів, тим сприятливіші створені в освітньому закладі умови для високої мотивації педагогів на участь в інноваційних проектах. Чим нижче результат, тим мотиваційне середовище менш сприятливе для роботи.

Додаток Є

Анкета № 6 «Визначення мотивів трудової діяльності педагогів».

Інструкція:

Шановний педагог! Виберіть зі списку 5 найбільш важливих особисто для вас мотивуючих факторів і поставте навпроти «галочку». Потім навпаки обраних факторів відповідно до їх значимістю для вас поставте цифри від 5 до 1 в порядку убутання (5 – найбільш значущий для вас фактор, 1 – найменш значущий з п'яти обраних).

№	Фактор	Ранг	Значимість
1	Рівень доходів (заробітна плата)		
2	Близькість місця роботи до будинку		
3	Можливість просуватися по кар'єрних сходах		
4	Можливість професійного зростання		
5	Можливість отримання кредитів		
6	Можливість управління іншими людьми		
7	Навчання за рахунок закладу		
8	Великі повноваження		
9	Гнучкий графік роботи		
10	Можливість самореалізації		
11	Комфортні умови праці		
12	Нормований робочий день		
13	Відносини з безпосереднім керівником		
14	Визнання, відчуття значущості в закладі		
15	Робота за фахом, відповідно до освіти		
16	Робота заради спілкування, можливість зайняти вільний час		

Обробка результатів:

Обробка результатів проводиться шляхом аналізу відповідей, може мати графічну або табличну форму.