

## Научно-теоретические основы управления инновационной деятельностью в дошкольных образовательных организациях

Кондрашова Наталья Владимировна<sup>1</sup>

Мордовский государственный педагогический институт имени М. Е. Евсевьева, Саранск, Россия  
kondnatalya@yandex.ru

**Аннотация.** Наступивший XXI век является столетием инновационного развития системы дошкольного образования, когда качество образования обусловлено и во многом определяется уровнем инновационной деятельности дошкольных образовательных организаций. Радикальные перемены, происходящие в отечественном дошкольном образовании, поставили перед теоретиками и практиками необходимость осмысления инновационных процессов и определения научно-теоретических основ управления инновациями в дошкольных образовательных организациях. Это обусловило цель исследования: определить особенности, современные подходы, принципы и механизмы управления инновационными процессами в современных дошкольных образовательных организациях. В статье представлен обзор основных достижений педагогической теории и практики по вопросам управления инновациями в области дошкольного образования, автором систематизирован материал об основных моделях возникновения и ценностно-целевых ориентирах непрерывного развития инновационного процесса в дошкольной образовательной организации с позиций системного, процессного и квалиметрических подходов, описаны основные функции (информационно-аналитическая, проектировочная, инструктивно-методическая, организационная, мотивационно-целевая, контрольно-диагностическая и прогностическая) и принципы управления (директивной регламентации прав и параметров дошкольной организации как инновационной системы, интеграции, комплексности, креативности и гибкости, маркетинговой ориентации, управляемости, системности и контекстности, функциональности). Автором представлены основные подсистемы инновационной дошкольной организации (объекты и субъекты управления, информационный продукт как результат инновационной работы), новые механизмы управления инновационными процессами в детском саду (инновационный менеджмент и маркетинг, инновационная методическая работа, инновационные управленческие технологии и управленческие нововведения, существенно отличающиеся от сложившейся практики и впервые используемые в конкретной образовательной организации, например трехуровневая технология управления инновационной деятельностью, технология квалиметрического оценивания и пр.).

**Ключевые слова:** дошкольная образовательная организация, инновация, инновационная деятельность, управление.

Поступила в редакцию <i>Received</i>	28.07.2018	Получена положительная рецензия <i>Received a positive review</i>	30.08.2018
Принята к публикации <i>Accepted for publication</i>	30.08.2018	Опубликована <i>Published</i>	30.10.2018

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

<sup>1</sup> **Кондрашова Наталья Владимировна**, кандидат педагогических наук, доцент кафедры педагогики дошкольного и начального образования ФГБОУ ВО «Мордовский государственный педагогический институт имени М. Е. Евсевьева», г. Саранск, Россия

## Введение

В области дошкольного образования на современном этапе отмечается расширение инновационного пространства и увеличение количества инновационных дошкольных образовательных организаций (далее – ДОО), осуществляющих создание, освоение, использование или распространение новшеств. По уровню инновационного развития достаточно отчетливо выделяются следующие виды детских садов: 1) детские сады – экспериментальные площадки, апробирующие новые средства и способы образовательной работы; 2) детские сады, использующие комбинаторные инновации, практикующие совершенствование или видоизменение того, что уже имеет аналог в педагогической и управленческой деятельности; 3) детские сады, реализующие инновационную деятельность в рамках сетевого взаимодействия с организациями общего, среднего или высшего образования, в которых ведется поиск нового содержания профессионального труда педагога и пр. [1–6] Как правило, используются различные типы нововведений: новшества на микроуровне или макроуровне; теоретические или практические, заменяющие или отменяющие нововведения, усовершенствование, рационализация или ретровведение, продуктовые, управленческие или процессные инновации и пр. Однако механизм управления инновационными процессами в ДОО недостаточно исследован и научно обоснован. Актуальность данного направления научно-педагогического поиска обусловлена следующими противоречиями:

- между нарастающим объемом внедрения инноваций в образовательные системы и процессы развития дошкольных образовательных организаций и недостаточным опытом их систематизации или слабой научно-теоретической разработанностью подходов и технологий инновационного менеджмента, маркетинга или методической работы в этом направлении;

- потребностью педагогов ДОО в научно-теоретическом и методическом сопровождении новаций и недостаточной разработанностью механизмов эффективного управления инновациями;

- важностью совершенствования системы управления нововведениями и необходимостью повышения готовности к внедрению новаций со стороны управляющей и управляемой сторон и недостаточной разработанностью этого вопроса в рамках теоретических и прикладных исследований, связанных с экспертизой и оценкой качества инновационной деятельности, определением специфических объективных индикаторов успеха дошкольной образовательной организации и пр.

Итак, решение задач, стоящих перед модернизируемым дошкольным образованием, зависит, с одной стороны, от необходимости научного осмысления процесса управления инновациями дошкольной образовательной организации, а с другой – от внедрения в практику новых механизмов управления инновациями, в том числе квалиметрического оценивания деятельности на разных этапах реализации новаций. Поэтому проблема исследования заключается в обосновании научно-теоретических и организационно-педагогических основ эффективного управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации, в обогащении теории управления знаниями об особенностях регулирования, координирования и оценки инновационных процессов дошкольной образовательной организации. Необходимо признать, что этот аспект управленческой деятельности исследован наименее всего.

## Обзор отечественной и зарубежной литературы

Для педагогической теории и практики актуальна проблема поиска научно-теоретических основ и эффективных механизмов управления инновационной деятельностью образовательных организаций с целью обеспечения качества современного дошкольного образования. Проблематика управления инновационной деятельностью дошкольных образовательных организаций находится на пересечении нескольких научных областей (педагогической инноватики, теории управления, квалитологии, квалиметрии и пр.).

Отдельные аспекты педагогической инноватики и управления инновационными процессами в дошкольном образовании раскрыты рядом ученых. В частности, К. Ю. Белой систематизированы по различным основаниям типы инноваций в детских садах, обоснованы организационные основы и механизмы оценивания и стимулирования инноваций в педагогическом коллективе, представлен порядок действия руководителя ДОО по введению инноваций [7].

В диссертационном исследовании Г. А. Гореликова акцентировано внимание на процессном подходе к управлению инновациями в детском саду и апробировано разноуровневое организационно-методическое сопровождение инновационной деятельности Центра развития ребенка [8].

В публикациях В. Н. Казаковой представлены основные модели возникновения новаций и концептуальная модель управления инновациями в детском саду, адаптированная к реальной практике инновационного развития образования посредством внедрения технологий развивающего управления, основанного на механизме проектирования как способа инновационной деятельности, на стандартизации качества деятельности детских садов, на построении непрерывного саморазвития и становления профессионализма педагогов и пр. [9]

На примере учреждений Алтайского края А. А. Майер описаны теоретические основы новаций и прикладные аспекты организации экспериментальной работы, обоснованы критериально-целевые и ценностно-целевые основы перехода от управления функционированием дошкольной образовательной организации к управлению его развитием [10].

В книге Н. В. Микляевой представлен практический материал для диагностики инновационного потенциала педагогов, алгоритм создания авторских программ, методик, технологий и разработки документов для участия в конкурсе с целью получения грантов и пр. Особое внимание автором уделено вопросам развития и диагностики инновационного потенциала и пространства детского сада [11].

В совместной работе Е. В. Гончаровой и И. С. Телегиной представлены методологические основы инновационной деятельности и современные инновационные технологии в ДОО (технологии портфолио, проектной деятельности и пр.), охарактеризованы параметры оценки эффективности образовательной деятельности в инновационном саду и пр. [12]

В публикациях О. В. Пастюк представлен опыт детских садов г. Магадана по осуществлению инновационной деятельности, описан алгоритм ее организации, структура составления инновационного проекта. Автором показана важная роль методической службы и кадрового менеджмента (процесс управления персоналом, использование тьюторской службы, управление кадровым резервом, система коучинга и пр.) в повышении эффективности управления инновационной ДОО [13].

И. А. Урминой и Т. А. Данилиной впервые представлены практические и научные рекомендации по разработке программно-методического обеспечения инновационной деятельности в детских садах, а также подробно описаны особенности работы дошкольных учреждений в режиме функционирования, инновационного развития и экспериментальной деятельности, охарактеризованы типы индивидуального и группового реагирования на инновации [14].

Значительную научно-теоретическую и практическую значимость для теории управления инновационными учреждениями имеют работы В. В. Лихолетова, в которых приведены ключевые понятия инноватики, рассмотрены цели, основные подходы и приемы управления инновациями в современных организациях на основе использования собственных разработок и результатов исследований в области теории решения изобретательских задач, функционально-стоимостного анализа систем и пр. [15]

Актуальные вопросы управления инновациями в области дошкольного образования отражены в работах Г. В. Яковлевой, Л. М. Денякиной, К. В. Елисейевой, Е. А. Тихоновой. Так, Г. В. Яковлевой [16] экспериментальным путем доказано, что процесс обновления дошкольного образования требует реконструкции и совершенствования методической работы в детских садах. Автором представлена инновационная методическая работа в дошкольном образовательном учреждении как система управленческих мер, ориентированных на разработку и освоение инновационных способов профессионально-педагогической деятельности. Другие новые механизмы управления инновационной деятельностью и управленческие инновации образовательных организаций описаны Л. М. Денякиной, К. В. Елисейевой, Е. А. Тихоновой (технология диагностирования, технологический аудит и пр.) [17–19].

Особый научный интерес в рамках изучаемого вопроса представляет и исследование Т. Г. Новиковой, в котором систематизированы концептуальные подходы, разработаны теоретико-методологические основы экспертизы инновационной деятельности с учетом инвариантной и вариативных составляющих (принципы, объект, предмет; средства и формы; критерии, продукты экспертизы), научные основания экспертной оценки, типология экспертиз, требования к организации и процедуре экспертизы, а также технологии ее осуществления и пр. [20]

Большой вклад в теорию квалиметрии и практику ее использования внесли Г. Г. Азгальдов, А. В. Субето и многие другие ученые. В частности, Г. Г. Азгальдов представил основные сведения по истории, теории и практике квалиметрии применительно к разным отраслям народного хозяйства. Отдельные аспекты прикладной квалиметрии касались промышленности, строительства и архитектуры, сферы обслуживания, обучения и подготовки кадров, научно-исследовательских разработок и процессов управления и пр. [21] А. И. Суббето – автор первой малой энциклопедии о квалиметрии как науки об измерении и оценке качества любых объектов и процессов в сфере деятельности человека и общества. Им раскрывается понятийный аппарат, структура, философско-методологические и мировоззренческие основания становления синтетической парадигмы квалиметрии, отличительными особенностями которой являются: установка на обобщение всех видов измерений и оценки качества, включая ассимиляцию достижений в наукометрии, социометрии, экономометрии, биометрии, психометрии и т. п.; осознанное выделение принципа политеоретичности квалиметрии как науки; триадное построение квалиметрических теорий (общая, специальные и предметные квалиметрии); ориентация на количественную и качественную семантико-ценностную оценку с включением в систему квалиметрических шкал классификационных шкал и пр. [22]

Значительный вклад в обогащение теории управления качеством внесли зарубежные ученые. Подход У. Э. Деминга к управлению качеством включает в себя четыре основные составляющие (статистическое управление процессами; научные основы управления; психологию управления; системный подход). По его мнению, любая деятельность по управлению качеством должна состоять из четырех последовательных и взаимосвязанных этапов (разработка плана или стандарта; реализация плана или выполнение стандарта; измерение и анализ результатов; проведение необходимых изменений, если результаты не отвечают первоначально запланированным, или стандартизация действий в случае успеха) [23].

Американский ученый и основоположник теории управления качеством А. Фейгенбаум разработал принципы тотального управления качеством и десять признаков качества, систематизировал методы и виды работ по контролю качества, обосновал особенности реализации системы комплексного контроля качества и пр. [24]

Выдающийся японский специалист в области качества К. Исикава разработал концепцию управления качеством, в которой участвует весь коллектив предприятия, описал кружки качества (небольшие группы работников одного и того же подразделения организации) и пропагандировал семь методов контроля качества (диаграммы для выделения приоритетов действий, выявления причин возникновения проблем; стратификация; контрольные листки для сбора данных и регулирования вариаций процесса; гистограммы для представления вариаций и пр.) [25].

Дж. Джуран – автор концепции Annual Quality Improvement (концепции ежегодного улучшения качества). Он первым обосновал переход от контроля качества к управлению качеством, разработал «спираль качества», определившую основные стадии непрерывно развивающихся работ по управлению качеством и послужившую прообразом многих появившихся позже моделей, представил дорожную карту (подробное описание этапа планирования качества) и пр. [26]

У. Э. Шухарт впервые предложил циклическую модель, которая легла в основу PDCA (Plan-Do-Check-Act, или Планируй – Делай – Проверь – Воздействуй). Он исходит из идеи, что любые процессы и их результаты подвержены вариабельности и изменчивости, поэтому разработанные им контрольные карты позволяют разделить все причины вариабельности на случайные и специальные причины, то есть обусловленные наличием большого количества различных случайных факторов или отдельных особых причин. Ученый убежден, что, понимая характер причины, ее можно устранить и поэтому повысить качество [27].

Актуальные вопросы изучения и обеспечения качества образования представлены в работах ряда отечественных ученых. Концепция управления качеством образования представлена в трудах М. М. Поташника. Он автор первой в истории российского образования практико-ориентированной монографии и первого пособия по вопросам управления качеством образования, в которых с принципиально новых позиций показана идея ценностного взгляда на качество. Им впервые представлены обоснование, методика и опыт управления качеством образования на основе новых информационных технологий [28].

Концептуальные основы внутренней системы оценки качества дошкольного образования представлены в концепции Б. А. Артеменко, И. Б. Едаковой, И. В. Колосовой, И. А. Селиверстовой, О. Г. Мишановой и М. Л. Семеновой [29]. Данное оценивание авторский коллектив рассматривает как систему сбора, обработки, анализа, хранения и распространения информации об образовательной системе и ее отдельных элементах,

ориентированную на информационное обеспечение управления качеством дошкольного образования. В концепции подробно описаны принципы, подходы, основные объекты, методы, этапы и инструментальное обеспечение процедуры оценивания качества дошкольного образования (параметры, критерии, уровни и методики).

О. А. Сафоновой описаны особенности и технологии управления качеством дошкольного образования, апробирована оригинальная программа комплексной стандартизированной оценки деятельности дошкольного учреждения, описана квалитологическая компетентность современного руководителя детского сада, а само учреждение рассмотрено как среда формирования качества [30–32].

А. Н. Старков охарактеризовал технологию комплексной оценки качества дошкольного учреждения на основе образовательной квалиметрии, которая включала в себя ряд последовательных действий: определение целей оценки, номенклатуры взаимосвязанных показателей качества; раскрытие структурности качества; свертка оценок показателей качества в единую комплексную оценку; анализ полученных результатов. Автор исходит из положений: качество детского сада следует расценивать как сложную иерархическую структуру, вершиной которой считается интегральный показатель качества; при разработке структуры и номенклатуры показателей качества важно основываться на положении о целесообразности оценки качества целей через качество функций; необходима детализация групповых показателей, входящих в комплексный показатель качества, производимая до единичных элементарных показателей, которые количественно измеряются [33].

Однако, отмечая большую значимость проведенных исследований, следует признать, что недостаточно рассмотрены те аспекты управления инновационной деятельностью, которые определяют способы регулирования и оценивания качества внедряемых новаций на уровне дошкольной организации. Применение в современных условиях традиционных управленческих мер не дает ожидаемого результата, поэтому все более значимым становится определение способов управленческого воздействия на инновационные процессы с учетом достижений квалитологии и квалиметрии.

### **Методологическая база исследования**

Последние десятилетия развития педагогической теории и практики ознаменованы возникновением и осмыслением новой терминологии («инновационный менеджмент», «инновационный маркетинг», «инновационные технологии в управлении», «инновационный климат», «продуктовые и процессные образовательные инновации» и пр.), применением в теоретических и прикладных исследованиях системного и процессного подходов при изучении управления инновационной деятельностью дошкольной образовательной организации.

Процессный подход обеспечивает эффективность реализации новаций благодаря тому, что различными видами деятельности и соответствующими ресурсами в образовательной организации управляют как процессом. Процессная структура управления инновационной деятельностью дошкольной образовательной организации включает три основных компонента: процесс поэтапной организации, координации и регулирования новаций; процесс мотивации и стимулирования участников инновационного процесса; процесс контроля качества инновационной работы и корректировки управленческих мер для его обеспечения.

Системный подход к управлению инновационной деятельностью означает выработку и реализацию управленческих мероприятий во всех подсистемах дошкольной образовательной организации. При этом дошкольная образовательная организация как инновационная и сложноорганизованная система должна оставаться: динамично развивающейся и способной изменяться в современных социокультурных условиях, реализовывать защиту дошкольного детства и качества образования; открытой и развивающейся за счет продуктивного обмена с участниками сетевого взаимодействия или инновационной деятельности и т. д.; обеспечивающей качество и ориентированной на достижение высокого уровня самоорганизации и эффективную реализацию инновационной деятельности с учетом социально задаваемых целей и утвержденных локальных нормативно-правовых документов; управляемой и стабилизирующей системой с механизмами управления, придающими ей устойчивость при воздействии внешних и внутренних факторов.

В современных условиях реформирования дошкольного образования с целью повышения его качества актуализируется значение квалитологии, которую ученые рассматривают как науку о качестве, включающую теорию качества, квалиметрию (теорию измерения качества) и управление качеством. В связи с этим квалиметрический подход как инновационный подход к контролю как инструменту управления определяет возможность оценки качества новаций и задает требования к процессуальной и содержательной составляющим для ее проведения на разных этапах ее жизненного цикла в детском саду. Определяя качество инновационной деятельности современных дошкольных организаций, следует учитывать несколько аспектов: социокультурный (степень соответствия государственным нормативам, социальным, культурным и другим условиям), ресурсный (соответствие инновационной инфраструктуры, кадровой и программно-методической обеспеченности и иных ресурсов реализуемым инновациям), управленческий (рациональность расстановки педагогических кадров, эффективность и гибкость структуры управления и самоуправления, продуктивность контроля и координации в инновационной среде дошкольной организации и пр.) и критериально-оценочный (полифункциональность квалиметрического оценивания всех инновационных подразделений, продуктов и аспектов инновационной деятельности детского сада).

### **Результаты исследования**

Система дошкольного образования в настоящее время представляет собой одну из наиболее инновационных отраслей. Определено несколько основных моделей возникновения и развития инновационных процессов в дошкольной образовательной организации: педагог, одержимый новой идеей, объединяет вокруг себя единомышленников, чтобы совместно разрабатывать эту идею до ее практического применения; руководитель организации находит под свои стратегические и тактические цели соответствующую концепцию или идею, объединяет вокруг нее свой коллектив и воплощает ее на практике; потенциальный педагог-инноватор или руководитель-инноватор «выращиваются» вышестоящим новатором, а затем сам организуют условия для инноваций в своем педагогическом коллективе; педагог, присоединившись к инновационному движению в рамках сетевого взаимодействия, начинает творить новое в собственной педагогической практике и пр. Следует подчеркнуть, что вариантов моделей возникновения инноваций намного больше, но

главным условием их возникновения является наличие лидера-идеолога или группы единомышленников либо новой педагогической идеи, концепции и пр. [34, 35]

Анализ теоретических и прикладных исследований позволяет выделить основные особенности инновационных дошкольных образовательных организаций: ведется поиск нового содержания профессионального труда педагога или апробируются новые формы, технологии, средства или методы управленческой, научно-методической или образовательной деятельности; реализуется иная, чем в массовом саду, модель устройства жизнедеятельности дошкольника; организуется инновационная среда и инфраструктура и пр. [36, 37]

**Управление инновационной деятельностью ДОО** – это совокупность принципов, методов и форм, которые позволяют направлять, регулировать, планировать и координировать инновационный процесс, организационные структуры и персонал, занятый этой деятельностью.

Для управления инновациями в ДОО необходимо создание **трех функционирующих подсистем**:

1) управляющей (субъекты управления – отдельный работник или группа педагогических работников, которые посредством приемов управленческого воздействия осуществляют целенаправленное функционирование объекта управления: заведующая и старший воспитатель ДОО, координатор сетевого взаимодействия, руководитель проекта и пр.);

2) управляемой (объекты управления – инновации, инновационный процесс и отношения между участниками инновационной деятельности, в их числе – творческие или исследовательские группы, матричные подразделения, клубы, проектные группы, инновационные методические объединения, межадамовские сетевые информационно-аналитические центры, специализированные ассоциации). Особое внимание для организации слаженной работы специальных инновационных подразделений следует уделять формированию у педагогов инновационной культуры (готовности поддерживать предстоящие изменения, их способности к целенаправленному поиску и получению новых знаний и пр.) и инновационного климата, который является частью общей организационной культуры организации и понимается как комплекс условий, способствующих усилиям педагогов в выдвижении и реализации новых идей, характеризуется общей направленностью на инновационность, достигаемую общими усилиями и с помощью высокой степени взаимного доверия, децентрализации принятия решений и контроля и пр.;

3) информационного продукта как результата инновационной работы (процесс сбора, хранения, переработки, оценивания и передачи потока документов и информации о ходе реализации инновационной деятельности посредством использования специальных инструментов (технологического аудита, квалиметрического оценивания, многоаспектного диагностирования, создания накопительного центра педагогических, творческих и научных идей и их обработки и применения на практике) [38].

Для успешного управления и оценивания качества реализуемой инновационной деятельности на уровне ДОО важны ценностно-целевые ориентиры как индикаторы успешности данной деятельности:

1) ключевые, то есть инвариантные индикаторы, которые позволяют оценивать качество реализации и результаты инновации на разных стадиях ее жизненного цикла;

2) специальные индикаторы, которые позволяют адресно изучать и отслеживать инновации с учетом реализуемого типа нововведений, поскольку в зависимости от



направленности организуются теоретические и практические новшества как внешний заказ или собственный замысел, результат коллективного творчества или индивидуальный проект и пр.; по масштабам преобразований – на микроуровне (частные, единичные и пр.) или макроуровне (взаимодействие отдельных нововведений); по инновационному потенциалу – усовершенствование, рационализация, радикальные новации; по отношению к предшествующему – заменяющее новшество, отменяющая новация или ретровведение; в зависимости от инновационного продукта – продуктовые новации (например, обучающие программы, электронные энциклопедии, компьютерные программы и т. д.) или процессные новации, воплощенные в организационном, управленческом, маркетинговом и других компонентах образовательного процесса и пр.

Обобщая достижения педагогической теории и практики, представленные ранее, следует отметить, что процесс внедрения и управления инновациями в ДОО предполагает соблюдение стадий управления инновационной деятельностью, на каждой из которых свои ценностно-целевые ориентиры, выступающие как индикаторы качества.

На этапе зарождения новой идеи важны следующие ценностно-целевые ориентиры: новизна идеи; модель возникновения и непрерывного развития инновационного движения в ДОО; масштабность планируемых преобразований; актуальность и своевременность введения инновации, ее максимальное соответствие потребностям развития ДОО; предположительная результативность и т. д.

На проектировочном этапе важны следующие индикаторы: методическая разработанность и качество спроектированного инновационного продукта; наличие документации по инновационной деятельности; грамотное и достаточно детализированное построение программы и концепции инновационного развития ДОО с учетом современных принципов управленческой инноватики; разработанность плана реализации идеи или управления инновационным процессом в ДОО; степень интеграции нововведений в сложноорганизованной системе ДОО; грамотность оформления педагогических инноваций на уровне содержания, технологий, средств или форм организации; наличие нормативно-правовой обеспеченности инновационной деятельности ДОО, сформулированных и запланированных этапов работы ДОО по их реализации; разработанность мер внутреннего контроля и оценки поэтапной реализации инновационной деятельности; продуманность мер по устранению возможных негативных последствий или использованию компенсаторных механизмов; наличие прогнозов о возможных объективных и субъективных факторах, детерминирующих продвижение идеи и препятствующих ему и пр.

В период организационной подготовки инновационной деятельности важны следующие ценностно-целевые ориентиры: наличие кадрового потенциала и мотивационных условий; наличие материальных, научно-методических и организационных ресурсов (изменение управленческой структуры учреждения, расширение функциональных обязанностей участников инновационного процесса, создание новых органов управления (координационных советов, творческих групп и пр.) в соответствии с кругом решаемых инновационных задач; наличие инновационной среды и пр. При этом, оценивая и обновляя кадровые ресурсы инновационной дошкольной организации, важно учитывать: квалификационные характеристики педагогического состава; степень восприимчивости педагогов к новому; количество публикаций у педагогов о своей инновационной работе; степень новаторства педагогов и стремление к самообразованию посредством изучения и обобщения прогрессивного педагогического опыта, посещения занятий коллег и т. д.;

участие членов педагогического коллектива в конференциях и семинарах разного уровня; результативность участия педагогов в конкурсах профессионального мастерства, методических разработок или научных работ; ориентация сотрудников на достижение высокого качества воспитания и обучения дошкольников; мотивационная готовность педагогов к работе в инновационном режиме; исследовательский характер деятельности педагогов; творческий поиск в решении организационно-практических, кадровых и иных проблем и пр.

Оценивая и обновляя организационно-педагогическую структуру в инновационной ДОО, важно ориентироваться на следующие индикаторы: сформированность органов управления инновационной деятельностью ДОО; наличие советов специалистов по вопросам организации работы в инновационном режиме и обеспечения ее качества; наличие консультативной группы, включающей опытных специалистов по инновационному направлению деятельности; рациональная расстановка педагогических кадров и использование кадровых ресурсов для реализации новаций; наличие в детском саду педагогов-исследователей, проблематизаторов, проектировщиков, экспериментаторов или методологов и пр.; направленность организационной культуры на задаваемые задачи и личность основных участников инновационного процесса; наличие системы отношений, правил, норм и установок, принимаемых всеми членами коллектива как ориентиры инновационного обновления деятельности дошкольной образовательной организации; сформированность у педагогов инновационной культуры; наличие единой программы управления инновационной деятельностью; паритет единоначалия и коллегиальности в дошкольной организации; наличие инновационных объединений педагогов (творческих, экспертных, исследовательских объединений педагогов, матричных подразделений, районных опорных площадок в рамках сетевого взаимодействия и пр.); широкое делегирование полномочий и расширение степени участия сотрудников в управлении развитием дошкольной образовательной организации; изменение алгоритма проведения внутреннего контроля за качеством образования в саду; наличие и результативность инновационного маркетинга, менеджмента и инновационных технологий в управлении дошкольной образовательной организацией (технология многоаспектного диагностирования, технологический аудит и пр.); использование активных методов обучения педагогов (мастер-класс, педагогический ринг, стажерская площадка и т. д.); индивидуализация форм и методов методической работы с учетом уровня профессионального мастерства педагогов; самореализационные формы повышения квалификации педагогов (творческие конкурсы и лаборатории, банк инновационных идей, клубы по профессиональным интересам и пр.); трансляция инновационных процессов в различные направления работы ДОО и пр.

При оценивании и обновлении программно-методических ресурсов инновационной дошкольной организации важны следующие ценностно-целевые ориентиры: наличие собственных парциальных программ или инновационных технологий, способствующих успешной реализации образовательного процесса и расширению инновационной деятельности; наличие программ дополнительного образования дошкольников, обеспечивающих непрерывное образование (семья – ДОО – начальная школа) и удовлетворение запросов участников инновационного процесса; обеспеченность системой мониторинга достижений и продвижений детей и пр.

Оценивая и обновляя образовательное пространство инновационной ДОО, важно учитывать комплекс критериев, позволяющих изучить пространство развития детей,

пространство педагогов-инноваторов ДОО, инновационную среду ДОО в целом и инновации в образовательном пространстве ДОО в разных возрастных группах и пр.

При оценивании финансовых и нормативных ресурсов, регулирующих инновационную деятельность ДОО, необходимы следующие ориентиры: наличие локальных актов, регламентирующих вопросы организации образовательного процесса и инновационной деятельности ДОО (устав; образовательная программа ДОО; лицензия на образовательную деятельность; правила внутреннего распорядка сотрудников ДОО; программа инновационного развития ДОО; положение о мероприятиях, проводимых в ДОО; положение об инновационной деятельности и др.); наличие локальных актов, регламентирующих деятельность органов самоуправления в инновационной дошкольной организации; построение работы на принципах нового хозяйственного механизма и пр.

При осмыслении промежуточных и итоговых результатов реализации новаций важно учитывать: объективность оценки по основным показателям достижения намеченных целей инновационного развития дошкольной организации; использование комплексного подхода для изучения и анализа проведенной инновационной работы; участие педагогов в создании банка данных или внутренней картотеки инновационной деятельности; полноту отражения полученного инновационного опыта на страницах периодической печати или учебных пособий; объективность оценки эффективности деятельности инновационного детского сада на основе всех необходимых инвариантных и специальных индикаторов; наличие положительной динамики развития профессионально-педагогической компетентности педагогов и степень осмысленности ими направлений и индивидуальных траекторий дальнейшего профессионального совершенствования; перевод накопленных инноваций в режим институционализации; проведение независимого профессионального аудита эффективности внедряемых экспериментальных программ и инновационных технологий; наличие рекомендаций экспертного и научно-методических советов к распространению и применению положительного инновационного опыта педагогов и воспитателей и пр.

В качестве новых механизмов управления инновационными процессами в ДОО следует использовать:

- инновационный менеджмент как систему управления инновационным процессом и отношениями в процессе продвижения и реализации инновации на рынке образовательных услуг, совокупность принципов и методов управления инновациями посредством разработки программ, планов, проведения наблюдения и создания инновационной инфраструктуры, диффузии инноваций и пр.;
- инновационный маркетинг (комплекс работ по формированию портфеля новшеств, созданию, продвижению и предоставлению инновационного продукта или услуги потребителям);
- инновационная методическая работа как часть профессионально-педагогической деятельности, ориентированной на освоение инновационных способов профессиональной деятельности и пр.;
- инновационные управленческие технологии, управленческие нововведения, новые организаторские решения, системы процедур или новых методов управления, существенно отличающиеся от сложившейся практики и впервые используемые в конкретной образовательной организации.

На основе анализа инновационной деятельности отдельных образовательных организаций следует подчеркнуть, что в настоящее время накоплен опыт по внедрению современных механизмов в управлении инновациями ДОО. ДОО апробированы:

– трехуровневая технология управления инновационной деятельностью (управление муниципальной образовательной системой, внутрисадовское управление и уровень регулирования, направленный на обеспечение диалога между этими двумя системами), циклически реализующая последовательность шагов (изучение потребностей в новациях; проектирование инновации и её оснащение ресурсами; разработка программы развития по реализации инновации; мониторинг инновационной работы и образовательной политики детского сада; сбор и анализ информации об эффективности инновационной деятельности дошкольной организации; регулирование инновационных процессов на основе результатов анализа);

– программа управления инновационной деятельностью в ДОО с использованием инновационных форм работы с педагогическими кадрами (в их числе «банк идей» как накопительный центр творческих или научных идей) и их применения в педагогической практике; коучинг-сессии с использованием современных методов для быстрого решения определенных проблем (метод кейс-стади, мозгового штурма, интервьюирования, модерации и пр.); педагогические проекты, клубная деятельность (клуб молодого педагога «Ступеньки педагогического мастерства» и клуб младшего воспитателя «Палитра мастерства»), тренинговые встречи, мастер-классы, использование ИКТ-технологий и т. д.;

– программно-целевой педагогический менеджмент и маркетинг, предполагающие разработку программы и планов инновационной деятельности; наблюдение за ходом разработки и реализации инновационного проекта; ресурсное и информационно-методическое обеспечение инновационного процесса; управление персоналом, осуществляющим инновации; создание целевых групп для комплексного решения проблем в процессе реализации инновации; формирование инфраструктуры управления дошкольной организацией; создание нормативно-правовой базы, регламентирующей инновационную деятельность и пр.;

– программа перехода ДОО на инновационный режим работы в рамках приоритетного направления деятельности, предполагающая несколько основных направлений модернизации системы управления в ДОО: создание нормативно-правовой базы, предопределяющей организацию и осуществление инновационной деятельности; обоснование ценностно-целевых ориентиров для определения содержания и основных направлений инновационной деятельности; психологическое сопровождение диагностики и поддержания творческого и исследовательского развития педагогов и инновационного климата в коллективе, профилактики профессионального выгорания и пр.; информационная и техническая поддержка инновационного процесса, информационного обмена и отношений между участниками инновационной деятельности; использование современных механизмов мотивации и стимулирования педагогов к инновационной работе и пр. [39–46]

Итак, реализация основных функций управления должна соответствовать цикличности инновационной деятельности. К основным функциям управления инновациями ДОО следует отнести семь основных. В их числе:

1) *инструктивно-методическая функция*, заключающаяся в создании ценностно-целевых ориентиров внедрения новации на всех стадиях, определения регламентов и

банка критериев оценки деятельности различных типов и видов инновационных дошкольных образовательных организаций;

2) *информационно-аналитическая функция*, включающая сбор и анализ данных по инновациям ДОО, позволяющих оценить качество инновационного развития организации и осуществлять информирование педагогического сообщества о качестве образования в дошкольной организации и т. д.;

3) *контрольно-диагностическая функция*, включающая проведение оценочных процедур в дошкольных образовательных организациях, связанных со своевременным проведением экспертизы их инновационной деятельности, определением эффективности функционирования всех структурных компонентов системы, выявлением их соответствия разработанным параметрам и пр.;

4) *мотивационно-целевая функция*, состоящая в побуждении участников инновационной деятельности к заинтересованности в результатах труда по созданию и реализации новшеств;

5) *организационная функция*, заключающаяся в рациональной организации и координации деятельности по созданию, реализации и диффузии инновации в образовательной системе;

6) *прогностическая функция*, ориентирующая на составление прогнозов, определение перспектив и направлений обновления основных подсистем инновационной дошкольной организации для ее перехода на более качественно высокий уровень;

7) *проектировочная функция*, заключающаяся в создании моделей, проектов, технологий и подходов для эффективного управления инновационными процессами в конкретной дошкольной образовательной организации [47, 48].

Установлено, что управление инновационной деятельностью дошкольной образовательной организации реализуется в зоне двух тенденций (первая связана с модернизацией структуры системы управления, вторая определяется специфическим влиянием инновационной деятельности на работу ДОО – неизбежно возникновение дестабилизирующих элементов: отказ от прежних форм и методов работы, недостаточная отработанность новых технологий и пр.), поэтому необходимо соблюдение основных принципов управления инновационной деятельностью в ДОО [47–51]: 1) принципа директивной регламентации прав и параметров детского сада как инновационной системы во внутренних нормативных актах; 2) принципа интеграции взаимосвязи между субъектами и объектами управления; 3) принципа комплексного учета всех аспектов управления (организационных, социальных, психологических и др.); 4) принципа креативности и гибкости использования творческого подхода (несмотря на наличие схожести в концептуальных основах инноватики в каждой конкретной образовательной организации, инновация представляет собой неповторимое сочетание элементов с учетом инновационного потенциала самой организации); 5) принципа маркетинговой ориентации, предполагающего учет образовательных потребностей, состояния и динамики спроса при принятии управленческих решений исходя из долгосрочной перспективы; 6) принципа управляемости, ориентирующего на возможность целеполагания, планирования и проектирования инновационного процесса; 7) принципа системности, предполагающего принятие инновационной дошкольной организации как сложноорганизованной, динамичной, развивающейся, целеустремленной, открытой, процессной, управляемой и обеспечивающей качество системы; 8) принципа контекстности используемых методов управления инновациями с учетом множества факторов как в самой дошкольной образовательной организации, так и во

внешней среде, поскольку не существует шаблонного способа управления, а самым эффективным является тот, который более всего адаптирован к ситуации; 9) принципа функциональности, заключающегося в установлении ключевых функций руководителя дошкольной образовательной организации как инновационной системы (диагностика, маркетинг, планирование, организация процессов, учет и контроль, мотивация и регулирование и др.).

Основополагающее значение для принятия грамотных управленческих решений и обеспечения качества дошкольного образования на всех стадиях развития инноваций в дошкольной организации имеет использование квалиметрического оценивания этого направления деятельности. Для обеспечения полифункциональности и эффективности квалиметрического оценивания инновации важно интегрировать несколько видов деятельности: экспертизу инновационного потенциала организации, инновационных продуктов, эффективности деятельности инновационных структур и пр.; диагностико-прогностическое слежение за состоянием инновационного процесса для выявления и предупреждения возникающих трудностей; сбор данных по ключевым параметрам на каждой стадии жизненного цикла инновации.

Процесс квалиметрической оценки инновационной дошкольной организации целесообразно осуществлять поэтапно. Необходимы: нормативно-установочный этап (определение основных показателей, разработка оценочных листов, определение ответственных лиц и сроков проведения); информационно-диагностический (сбор информации с помощью подобранных оценочных листов); аналитический (анализ и сопоставление полученных результатов, установление достижений и причин отклонения и пр.); итогово-прогностический этап (разработка стратегии коррекционно-развивающих мер, подготовка соответствующих документов (отчеты, справки, заключения и пр.). Эффективность квалиметрического оценивания обеспечивается соблюдением следующих принципов: научности и целесообразности сбора информации, оптимизации объема поступающей информации, периодичности сбора необходимых данных, персональной ответственности за качество поступающей информации и ее личностной направленности и пр.

Измерение параметров целесообразно проводить с использованием трехуровневой балльной шкалы, включающей словесную форму и числовое выражение результата: соответствие параметра или наличие показателя; частичное соответствие или показатель в ближайших планах; несоответствие или отсутствие показателя. Трехуровневая шкала носит обобщенный характер и требует самостоятельной грамотной интерпретации оцениваемого инновационного объекта или продукта. Продуктом квалиметрического оценивания является заключение, мнение диагностической группы или эксперта об эффективности, проблемах и перспективах инновационной работы. Полученные результаты квалиметрической оценки могут быть использованы на разных уровнях управления: дошкольной организацией для рефлексии и постановки дальнейших целей по улучшению качества образования; руководителями для проведения исследований и принятия управленческих решений; институтами независимой оценки для экспертизы качества инновационной деятельности.

### **Заключение**

Таким образом, инновационная деятельность в дошкольной организации связана с созданием, разработкой, освоением, использованием и распространением новшеств (но-

вых методов, методик, технологий или программ). Развитие инновационной дошкольной организации и ее переход в новое качественное состояние возможны только при наличии эффективной системы управления, принятии грамотных управленческих решений, организации и координации деятельности инновационных структурных подразделений и всего педагогического коллектива, использовании инновационных управленческих технологий, эффективных организаторских решений и новых методов управления, существенно отличающихся от сложившихся в практике и пр.

### Ссылки на источники

1. Белая К. Ю. Инновационная деятельность в ДОУ. – М.: Сфера, 2005. – С. 12–14.
2. Гончарова Е. В., Телегина И. С. Инновационная деятельность в дошкольном образовательном учреждении: учеб.-метод. пособие. – Нижневартовск: Изд-во Нижневарт. гос. ун-та, 2013. – 126 с.
3. Микляева Н. В. Инновации в детском саду: пособие для воспитателей. – М.: «Айрис пресс», 2008. – 152 с.
4. Кондрашова Н. В. Инновации в системе дошкольного образования // Воспитатель. – 2017. – № 5. – С. 6–12.
5. Урмина И. А., Данилина Т. А. Инновационная деятельность в ДОУ: программно-методическое обеспечение. – М.: Линка-Пресс, 2009. – 306 с.
6. Пастюк О. В. Особенности организации инновационной деятельности в ДОО // Детский сад от А до Я. – 2017. – № 4. – С. 31–42.
7. Белая К. Ю. Инновационная деятельность в ДОУ. – М.: Сфера, 2005. – 64 с.
8. Гореликова Г. А. Организационно-педагогические условия управления инновационной деятельностью педагогов Центра развития ребенка: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. – Петрозаводск, 2013. – 177 с.
9. Казакова В. Н. Управление инновационными процессами в дошкольных образовательных учреждениях: дис. ... канд. пед. наук: 130007. – Екатеринбург, 2000. – 161 с.
10. Майер А. А. Управление инновационными процессами в ДОУ: метод. пособие. – М.: Сфера, 2008. – 128 с.
11. Микляева Н. В. Инновации в детском саду: пособие для воспитателей. – М.: «Айрис-пресс», 2008. – 152 с.
12. Гончарова Е. В., Телегина И. С. Указ. соч.
13. Пастюк О. В. Указ. соч.
14. Урмина И. А., Данилина Т. А. Указ. соч.
15. Лихолетов В. В. Управление инновационной деятельностью: учеб. пособие. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008. – С. 40–55.
16. Яковлева Г. В. Педагогические условия повышения эффективности методической работы в инновационном дошкольном образовательном учреждении: дис. ... канд. пед. наук. – Челябинск, 2003. – 248 с.
17. Денякина Л. М. Инновационные технологии в управлении образовательным учреждением: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01.– Якутск, 2001. – 163 с.
18. Тихонова Е. А. Управление инновационной деятельностью в сфере образования: дис. ... канд. пед. наук: 22.00.08.– М., 2004. – 163 с.
19. Елисеева К. В., Лазарева И. А. Инновационные технологии в методической работе // Управление ДОУ. – 2010. – № 2. – С. 18–22.
20. Новикова Т. Г. Теоретические основы экспертизы инновационной деятельности в образовании: дис. – М., 2006. – 376 с.
21. Азгальдов Г. Г. Количественная оценка качества (квалиметрия). – М.: Издательство стандартов, 1971. – 176 с.
22. Субетто А. И. Квалитология образования. – СПб.; М.: Изд. центр проблем качества подготовки специалистов, 2000. – 220 с.
23. Deming Edwards W. Out of the Crisis. – L.: The MIT Press Cambridge, Massachusetts / Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами: пер. с англ. Ю. Адлер, В. Шпер. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 419 с.
24. Фейгенбаум А. Контроль качества продукции. – М.: Экономика, 1986. – 471 с.
25. Ishikawa Kaori. What Is Total Quality Control? – The Japanese Way, 1985. – P. 200–215
26. Juran Joseph M. Quality Control Handbook. – McGraw-Hill, 1999. – 1155 p.
27. Shewhart Walter Andrew. Economic control of quality of manufactured product. – N. Y.: D. Van Nostrand Company, 1931. – 501 p.
28. Поташник М. М. Управление качеством образования. – М.: Пед. о-во России, 2001. – 445 с.
29. Концепция внутренней системы оценки качества дошкольного образования / И. Б. Едакова, И. В. Колосова, Б. А. Артеменко, И. А. Селиверстова, М. Л. Семенова, О. Г. Мишанова. – Челябинск: Изд-во ЮУрГПУ, 2017. – 53 с.

30. Сафонова О. А. Управление качеством образования в дошкольном образовательном учреждении: учеб. пособие. – М.: Академия, 2011. – 224 с.
31. Программа комплексной стандартизированной оценки дошкольного учреждения / авт.-сост. О. А. Сафонова. – Н. Новгород: Нижегородский гуманитарный центр, 1995. – С. 5–20.
32. Сафонова О. А. Управление качеством образования в дошкольном образовательном учреждении: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01. – Н. Новгород, 2004. – С. 119–122.
33. Старков А. Н. Комплексная оценка качества деятельности дошкольного образовательного учреждения на основе квалиметрии: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. – Магнитогорск, 2001. – 198 с.
34. Гончарова Е. В., Телегина И. С. Указ. соч. – С. 10–77.
35. Казакова В. Н. Указ. соч. – С. 7–85.
36. Харисов Ф. Ф. Региональная система образования: состояние и стратегия развития. – М.: ГосНИИ семьи и воспитания, 2005. – С. 59–60.
37. Микляева Н. В. Указ. соч. – С. 10–25.
38. Лихолетов В. В. Указ. соч. – С. 40–55.
39. Программа комплексной стандартизированной оценки дошкольного учреждения. – С. 5–20.
40. Яковлева Г. В. Педагогические условия повышения эффективности методической работы в инновационном дошкольном образовательном учреждении: дис. ... канд. пед. наук: 130001. – Челябинск, 2003. – 248 с.
41. Елисеева К. В., Лазарева И. А. Инновационные технологии в методической работе // Управление ДОО. – 2010. – № 2. – С. 18–22.
42. Кирилина М. В. Организация методической работы в условиях инновационной деятельности // Детский сад от А до Я. – 2006. – № 3. – С. 120–125.
43. Савчук Л. В. Управление инновационной деятельностью в ДОО как средство повышения качества образования // Педагогика: традиции и инновации: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, декабрь 2013 г.). – Челябинск: Два комсомольца, 2013. – С. 62–65.
44. Организация инновационной деятельности в образовательном учреждении МАДОУ «Детский сад № 18». – URL: <http://kladraz.ru/blogs/tatjana-nikolaevna-machulina/organizacija-inovacionoi-dejatelnosti-v-obrazovatelnom-uchrezhdeni-madou-detskii-sad-18.html>.
45. Проект «Управленческие инновации в ДОО – важный фактор повышения качества дошкольного образования по ФГОС». – URL: <http://vosпитateljam.ru>.
46. Инновационные аспекты в управлении ДОО. – URL: <http://yandex.ru/clck/jsredir?bu=uniq15114770156115786948&from=yandex.ru%3Bsearch%>.
47. Лихолетов В. В. Указ. соч.
48. Пугачева Н. Б. Управление общеобразовательным учреждением инновационного типа: дис. ... д-ра пед. наук: 130001. – Казань, 2003. – С. 100–155.
49. Сафонова О. А. Указ. соч.
50. Кузнецова Е. Б. Условия внедрения инноваций в управленческую деятельность руководителя дошкольного образовательного учреждения: дис. ... канд. пед. наук: 130001. – М., 2009. – 229 с.
51. Корепанова М. В. Управление инновационной деятельностью в дошкольном учреждении // Детский сад от А до Я. – 2006. – № 3. – С. 10–21.

---

**Natalya V. Kondrashova,**

*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Pedagogics of Preschool and Primary Education Chair, Mordovia State Pedagogical institute named after M.E. Evsejev, Saransk*  
[kondnatalya@yandex.ru](mailto:kondnatalya@yandex.ru)

**Scientific and theoretical foundations of innovation management in preschool educational organizations**

**Abstract.** The 21 century is the century of innovative development of preschool education system, when the quality of education is determined by the level of innovative activities of preschool educational institutions. Radical changes, taking place in the domestic preschool education, made theorists and practitioners scrutinize the innovative processes and define scientific and theoretical foundations of innovation management in preschool educational institutions. This defined the purpose of the study: to determine the features, modern approaches, principles and mechanisms of innovation processes management in modern preschool educational institutions. The article presents an overview of the main achievements of pedagogical theory and practices for management innovations in the field of preschool education. The author systematizes the information about the main models of origin and values of the innovation process continuous development in preschool educational organizations from the viewpoint of system, process and qualimetry approaches, describes the main functions (information analysis, design, methodological, organizational, motivational and target, monitoring, diagnostic and prognostic) and management principles (directive regulation of rights and options of pre-



school organizations as an innovative system, integration, comprehensiveness, creativity and flexibility, marketing orientation, manageability, system and context orientation, functionality). The author presents the main subsystems of innovative preschool organizations (objects and subjects of management, information product as a result of innovation), new mechanisms of innovative processes management in the kindergarten (innovation management and marketing, innovative methodological work, innovative management technologies and management innovations that are significantly different from current practice and for the first time used in a specific educational organization (e.g., a three-level technology of innovation management, technology of qualimetric evaluation, etc.).

**Key words:** preschool educational organization, innovation, innovative activity, management.

---

Научно-методический электронный журнал «Концепт» (раздел 13.00.00 Педагогические науки) с 06.06.2017 включен в перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук (перечень ВАК Российской Федерации).



[www.e-koncept.ru](http://www.e-koncept.ru)

---

**Библиографическое описание статьи:**

Кондрашова Н. В. Научно-теоретические основы управления инновационной деятельностью в дошкольных образовательных организациях // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2018. – № 10 (октябрь). – С. 815–831. – URL: <http://e-koncept.ru/2018/181068.htm>.



DOI 10.24422/MCITO.2018.10.18182

---

© Концепт, научно-методический электронный журнал, 2018

© Кондрашова Н. В., 2018