**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ФИЛИАЛ**

**Федерального государственного автономного образовательного учреждения**

**высшего профессионального образования**

**«Национальный исследовательский университет**

**«Высшая школа экономики»**

ФАКУЛЬТЕТ САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКАЯ ШКОЛА СОЦИАЛЬНЫХ И ГУМАНИТАРНЫХ НАУК НИУ ВШЭ – САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

Шадрина Ирина Владимировна

**ЗАПРОСЫ ГЕНЕРАЛЬНЫХ СТЕЙКХОЛДЕРОВ КАК РЕСУРС РАЗВИТИЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В МЕГАПОЛИСЕ**

Выпускная квалификационная работа – МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

 по направлению 081100.68 «Государственное и муниципальное управление»

 магистранта группы № 2431 (магистерская программа «Управление образованием»)

|  |  |
| --- | --- |
| Рецензентд-р экономических наук Профессор кафедры менеджмента инноваций Института управленияФГБОУ ВПО "Санкт-Петербургский государственный экономический университет"С.В. Кочетков | Научный руководительПрофессор департамента государственного администрирования НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, к.п.н..Н.А. Заиченко |

Санкт-Петербург 2014

**РЕФЕРАТ ДИССЕРТАЦИИ**

**Объем и структура магистерской диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, содержания. Магистерская диссертация изложена на 95 страницах, дополнена 5 приложениями, включает иллюстрации: 28 рисунков, 13 таблиц, основана на 53 источниках, среди которых нормативно-правовые акты, переводы зарубежных специалистов, научные статьи, электронные ресурсы и иные публикации российских авторов.

Ключевые слова: РАЗВИТИЕ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, ГЕНЕРАЛЬНЫЕ СТЕЙКХОЛДЕРЫ, ЗАПРОСЫ, ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ, ГОСУДАРСТВЕННОЕ ЗАДАНИЕ.

Основная идея диссертационного исследования связана с решением проблемы ограниченного влияния разных групп участников образовательных отношений на развитие дошкольного образования. Мы выделяем объективно существующие противоречия между:

- обновленными требованиями и сложностью задач, стоящих перед дошкольным образованием, и неподготовленностью руководителей и педагогов к решению этих задач для развития дошкольной организации;

- возросшим интересом к содержанию дошкольного образования со стороны родителей и отсутствием информации о запросах родителей к образовательным услугам дошкольного сектора образования;

- наличием новых возможностей влияния со стороны родителей на развитие системы дошкольного образования, обеспеченных государством и отсутствием у них знания об этих возможностях и навыка педагогов к совместным с родителями деятельностям для развития системы дошкольного образования.

 На основании закона «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г. N 273, Ст.1., где выделяются понятия «**участники образовательных отношений» (**обучающиеся, родители или законные представители) несовершеннолетних обучающихся, педагогические работники и их представители, организации, осуществляющие образовательную деятельность и  «**участники отношений в сфере образования» (**участники образовательных отношений и федеральные государственные органы, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, работодатели и их объединения), мы относим к категории стейкхолдеров оба типа участников и выделяем из них «генеральных стейкхолдеров» в контексте исследования, к которым относим педагогов, родителей, руководителей дошкольных организаций и учредителей, как полномочных представителей государства.

Тема исследования – запросы генеральных стейкхолдеров как ресурс развития дошкольной образовательной организации в мегаполисе.

Цель исследования – разработать матрицу запросов стейкхолдеров дошкольной образовательной организации в целях ее развития.

Предмет исследования: запросы генеральных стейкхолдеров дошкольной образовательной организации.

Объект исследования: сектор дошкольного образования (дошкольные образовательные организации).

Методы исследования: из эмпирических методов применены методы опроса, анкетирования, интервьюирования; из теоретических методов применен сравнительный анализ, анализ литературы и анализ нормативной базы в контексте исследования; построение теоретического макета – классификации запросов стейкхолдеров.

Новизна работы состоит в том, что:

- сформулированы рабочие понятия «генеральные стейкхолдеры дошкольной образовательной организации»; «развитие дошкольной образовательной организации»

- разработан подход к исследованию проблем развития сектора дошкольного образования через выявление запросов стейкхолдеров.

Положения работы, выносимые на защиту, состоят в следующем:

1. На развитие дошкольной образовательной организации оказывают влияние разные группы участников образовательных отношений и отношений в сфере образования (стейкхолдеры)[[1]](#footnote-1), из них выделяются генеральные стейкхолдеры, непосредственно влияющие на развитие дошкольной организации либо по должностным обязанностям, либо по функциональным ролям: учредитель (государство); педагоги, родители, руководители организаций.

2. Запросы стейкхолдеров различаются по видам самих стейкхолдеров (внешние запросы) и по характеристикам внутри групп (внутренние запросы).

3. Внешние запросы (по типам стейкхолдеров) отражены в стратегических документах дошкольных организаций: в государственных заданиях – запросы государства (через учредителя); в программах развития - запросы учредителя и руководителей образовательных организаций. Запросы педагогов и родителей не находят отражения в документах развития и не учитываются во внешних запросах .

4. Запросы родителей и педагогов (внутренние запросы) имеют существенные различия и зависят от нескольких выявленных факторов: местоположения детского сада, уровня образования, опыта работы, возраста ребенка. Запросы родителей и педагогов практически не учитываются в программах развития и не влияют на изменения в государственных заданиях (не включены в показатели качества образовательных услуг).

Результаты исследования могут быть использованы руководителями образовательных учреждений и организаций для формирования программы развития и развития дошкольной образовательной организации; органами государственной власти и местного самоуправления при выработке государственной и региональной политики в области образования с учетом требований генеральных стейкхолдеров для развития дошкольной образовательной организации

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ……………………………………………………….………………8

**ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-НОРМАТИВНЫЕ ОСНОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

1.1. Теоретические подходы к определению понятия «развитие дошкольного образования» и «стейкхолдеры дошкольной организации» ………………..12

1.2. Нормативно- правовые основания развития дошкольного образования.23

1.3. Законодательные основания учета запросов стейкхолдеров для развития дошкольного образования………………………………………………………27

**ГЛАВА 2 ДИАГНОСТИКА И УЧЕТ ЗАПРОСОВ СТЕЙКХОЛДЕРОВ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

2.1. Классификация запросов стейкхолдеров дошкольной образовательной организации……………………………………………………………………...35

2.1.1. Диагностика запросов родителей………………….…………………….36

2.1.2. Диагностика запросов воспитателей…………………………………….44

2.1.3. Диагностика запросов руководителей…………………………………...53

2.1.4. Сравнительная характеристика запросов: противоречия и совпадения. Матрица запросов генеральных стейкхолдеров дошкольной организации...63

2.2. Анализ нормативно-правовых документов дошкольной организации на предмет включения запросов стейкхолдеров………………...………………..68

2.2.1. Анализ программ развития дошкольных организаций…………….…..68

2.2.2. Анализ государственных заданий дошкольных организаций…………72

2.2.3. Анализ открытости сайтов дошкольных организаций…………………75

**ГЛАВА 3 УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЗАДАЧА РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ УЧЕТА ЗАПРОСОВ СТЕЙКХОЛДЕРОВ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

3.1. Определение условий, обеспечивающих возможность для использования информации о запросах стейкхолдеров для развития дошкольной организации (взгляд руководителя)……………………………………………80

3.2. Организационная матрица формирования запросов стейкхолдеров как инструмент для развития дошкольной образовательной организации……………………………………..................................................83

ЗАКЛЮЧЕНИЕ…………………………………………………………..……...88

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.………………………………..96

ПРИЛОЖЕНИЕ №1 ……………………………………………….………….102

ПРИЛОЖЕНИЕ №2 ……………………………………………………….…..104

ПРИЛОЖЕНИЕ №3 ………………………………………………………..….107

ПРИЛОЖЕНИЕ № 4 ………………………………………………………..…110

ПРИЛОЖЕНИЕ №5……………………………………………………………111

**ВВЕДЕНИЕ**

Многочисленные исследования, проведенные в разных странах мира, и отечественная практика, показывают, что вклады в раннее детское развитие и дошкольное образование являются наиболее результативными с точки зрения долгосрочных социальных и образовательных эффектов. Успешное развитие на ранних этапах в значительной степени определяет успешность дальнейшего обучения ребенка [48].

Изменения в системе образования и, в частности, в системе дошкольного образования зафиксированы на уровне правовых оснований через Закон «Об образовании в Российской Федерации»; Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования ; профессиональный стандарт педагогического работника.

Ориентиры инновационного развития в сфере российского образования обозначены в ряде программных документов Президента и Правительства Российской Федерации: Федеральном Законе «Об образовании в РФ» , Концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2011-2015 гг., в Федеральной целевой программе развития образования до 2025 г., в Приоритетном национальном проекте «Образование», Национальной образовательной инициативе «Наша новая школа», в Стратегии развития системы образования Санкт-Петербурга «Петербургская Школа 2020» и т.д.

Закон об образовании определяет дошкольное образование одним из уровней общего образования [2]. Принципиальным требованием к новой схеме оказания услуг дошкольного образования становится гибкость образовательных программ, их подстраиваемость под различные потребности семей. Запросы семей в отношении услуг, предоставляемых системой дошкольного образования, являются важным сигналом о направлениях развития дошкольного сектора образования. Показатели ответственности дошкольного образования в обеспечении динамики своего развития требует пересмотра отношений между всеми участниками образовательных отношений. Решение этой задачи предполагает переход к управлению, ориентированному на устойчивое развитие дошкольного образования, с учетом интересов разнообразных заинтересованных сторон – родители, воспитатели, руководители дошкольных образовательных организаций.

Проблемы эффективного взаимодействия заинтересованных сторон в менеджменте называют стейкхолдерами и этому посвящено достаточное количество работ отечественных и зарубежных авторов: Т. Дональдсона, И.В. Ивашковской, Г.Н. Константинова, А.Я. Кибанова, Я. Корнаи, Р.Митчелла, Дж. Поста, Л. Престона, М. Родригеса, К.С.Солодухина, В.Л.Тамбовцева, Г.Л. Тульчинского, Э. Фримена, Ю.М. Цыгалова и др.

В области управления человеческими ресурсами: Армстронг М., Дуглас М., Каймакова М.В., Кибанов А.Я.

Управление развитием, управление организацией: С.Глазьев, Дроздов И.Н., О.Е.Лебедев, Щедровицкий Г.П.

При этом, нельзя выделить источники, которые давали бы базовую информацию о проблеме влияния разных групп участников образовательных отношений на развитие дошкольного образования, без должного внимания остаются проблемы позволившие выделить объективно существующие противоречия между:

- обновленными требованиями и сложностью задач, стоящих перед дошкольным образованием, и неподготовленностью руководителей и педагогов к решению этих задач для развития дошкольной организации;

- возросшим интересом к содержанию дошкольного образования со стороны родителей и отсутствием информации о запросах родителей к образовательным услугам дошкольного сектора образования;

- наличием новых возможностей влияния со стороны родителей на развитие системы дошкольного образования, обеспеченных государством и отсутствием у них знания об этих возможностях и навыка педагогов к совместным с родителями деятельностям для развития системы дошкольного образования.

Теоретическая и практическая значимость указанных проблем в сочетании с их недостаточной разработанностью определили выбор темы исследования: «Запросы генеральных стейкхолдеров как ресурс развития дошкольной образовательной организации в мегаполисе».

**Объектом** исследования является сектор дошкольного образования (дошкольные образовательные организации) .

**Предметом** исследования - запросы генеральных стейкхолдеров дошкольной образовательной организации.

**Цель исследования** состоит в построении матрицы запросов генеральных стейкхолдеров дошкольной образовательной организации.

**Гипотеза исследования:** запросы генеральных стейкхолдеров дошкольной образовательной организации могут являться ресурсом развития организации при условиях, если :

- известна структура запросов в зависимости характеристики стейкхолдера;

- запросы разных стейкхолдеров не противоречат друг другу;

- запросы учтены в программах развития дошкольной образовательной организации;

- запросы учтены в государственных заданиях и показатели качества их реализации находят свое отражение в государственных заданиях.

Достижение этой цели **обусловило постановку следующих задач**:

1. Выработать в целях исследования рабочие понятия «развитие дошкольной организации»; «генеральные стейкхолдеры дошкольной образовательной организации».

2. Определить нормативную базу развития дошкольной образовательной организации.

3. Выявить структуру запросов стейкхолдеров и включенность запросов стейкхолдеров в программы развития организации и\или в государственное задание.

4. Сравнить содержание запросов разных стейкхолдеров на предмет противоречий и\ или совпадений .

5. Собрать перечень запросов разных стейкхолдеров для формирования матрицы запросов.

6. Разработать схему (матрицу) запросов стейкхолдеров для формирования программы развития .

В соответствии с логикой исследования для решения поставленных задач предполагается использовать комплекс взаимодополняющих методов:

* сравнительный анализ методов исследования и их результатов по теме;
* анализ нормативной базы в контексте исследования;
* анкетирование родителей, воспитателей, заведующих детских дошкольных организаций;
* сравнительный анализ запросов стейкхолдеров к дошкольной образовательной организации;
* построение теоретического макета – классификации запросов стейкхолдеров.

В исследовании выявляются существующие запросы стейкхолдеров дошкольного образования на примере мегаполиса с населением свыше 1 миллиона жителей, которым является Санкт-Петербург (с численностью населения 5131942 человек) [43]. Допустимо, что при аналогичном исследовании в городах с населением меньше 1 миллиона (не относящихся к классу мегаполисов) запросы стейкхолдеров будут иными.

В ходе обобщения результатов исследования предполагается использовать количественную и качественную аналитическую обработку данных, что позволит с высокой степенью достоверности судить об эффективности проведенного исследования.

**ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-НОРМАТИВНЫЕ ОСНОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**1.1. Теоретические подходы к определению понятия «развитие дошкольного образования» и «стейкхолдеры дошкольной организации»**

Дошкольная образовательная организация *(далее ДОО*) в Законе «Об образовании» определяется как образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности, образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми .

Разработка образовательных программ в ДОО регламентируется утвержденным Федеральным Государственным образовательным стандартом дошкольного образования (далее - Стандарт) [11], который представляет совокупность обязательных требований к дошкольному образованию и к образовательному процессу в целом. Для ДОО и работающих в них педагогов-воспитателей создан четкий ориентир профессиональной деятельности. Стандарт разработан на основе Конституции РФ и законодательства РФ и с учетом Конвенции ООН о правах ребенка. Стандарт является основой не только для разработки образовательной Программы в ДОО, но также для:

- создания вариативных примерных программ дошкольного образования;

- разработка нормативов финансированного обеспечения реализации Программы и нормативных затрат на оказание государственной услуги в сфере дошкольного образования;

- оценки соответствия образовательной деятельности дошкольной организации требованиям Стандарта;

- формирование содержания профессионального образования и дополнительного профессионального образования педагогических работников и проведения их аттестации;

- оказание помощи родителям (законным представителям) в воспитании детей, охране и укреплении их физического и психического здоровья, в развитии индивидуальных способностей и необходимой коррекции нарушений их развития.

Построение образовательной политики РФ реализуется в Стандарте ДО через достижение следующих целей:

- повышение социального статуса дошкольного образования;

- обеспечение государством равенства возможностей для каждого ребенка в получении качественного дошкольного образования;

- обеспечение государственных гарантий уровня и качества дошкольного образования на основе единства обязательных требований к условиям реализации образовательных программ дошкольного образования, их структуре и результатам их освоения;

- сохранение единства образовательного пространства Российской Федерации относительно уровня дошкольного образования.

Образовательный процесс в ДОО педагогами строится на принципах дошкольного образования, которые раскрываются в Стандарте как полноценное проживание ребенком всех этапов детства, обогащение детского развития; индивидуальный подход к каждому ребенку; содействие и сотрудничество детей и взрослых, признание ребенка полноценным участником (субъектом) образовательных отношений; поддержка инициативы детей в различных видах деятельности; сотрудничество с семьями воспитанников ; приобщение детей к социокультурным нормам, традициям семьи, общества и государства; возрастная адекватность (соответствие условий в ДОО, требований, методов возрасту и особенностям развития); учет этнокультурной ситуации развития детей.

В энциклопедии под «**развитием»** понимается процесс, направленный на изменение материальных и духовных объектов с целью их усовершенствования [17]. Развитие мы определяем как поступательное движение «снизу – вверх», переход от простого к сложному, от одного состояния к другому с учетом качественного улучшения .

Следовательно, определение **«развитие организации»** нами рассматривается как процесс, направленный на качественные изменения в деятельности организации, связанные с переходом организации на качественно новый организационный уровень [26].

В целях нашего исследования мы сформулируем понятие «**развитие дошкольной образовательной организации**» – это качественные положительные изменения в организации, происходящие с учетом разных, не противоречащих друг другу запросов стейкхолдеров организации.

Для развития ДОО можно выделить влияние внешних и внутренних факторов. Внешними факторами, являются факторы, не зависящие от деятельности самой организации, к ним можно отнести: регулирование законодательства (нормативно-правые условия); уровень доходов населения; конкуренция; политическая стабильность; отсутствие стихийных бедствий.

Внутренние факторы, влияющие на развитие организации, находятся в прямой зависимости от деятельности самой организации:

1. управленческие: эффективный менеджмент, гибкость в управлении; качественная система бухгалтерского учета и отчетности; эффективное использование имеющихся ресурсов (трудовые, финансовые, временные).

2. производственные: высокое качество образовательной услуги, соответствующий квалифицированный (с образованием, со стажем работы) уровень управленческих и педагогических кадров; обеспеченность материально-технической базы; сплоченность коллектива (единомышленники); укомплектованность кадрами в организации на 100%; мотивация сотрудников; финансовые условия.

3. рыночные: конкурентоспособность организации, широкий спектр образовательных услуг для детей с разными возможностями и потребностями.

В связи с перечисленными внешними и внутренними факторами, имеющими влияние на развитие дошкольной образовательной организации, а также с её публичностью и открытостью, определяющим фактором развития будет развивающие, конструктивные отношения ДОО с разными заинтересованными сторонами. Заинтересованная сторона или заинтересованное лицо по отношению к деятельности ДОО это совокупность групп и индивидов, из которых состоит сама организация и они находятся в постоянном взаимодействии друг с другом и с внешним окружением [49].

«Заинтересованная сторона» (stakeholder) «стейкхолдер» и представляется логичным использование дошкольной образовательной организацией «теории стейкхолдеров» (stakeholder concept, stakeholder theory), как одного из теоретических направлений в менеджменте, которое объясняет стратегию развития организации с точки зрения учета интересов заинтересованных сторон ( стейкхолдеров).

История развития «теории стейкхолдеров» берет начало от 80-х годов ХХ века, с выходом в свет работы Роберта Эдварда Фримена (R.E. Freeman) «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон» [53] . Автор ввел понятие «заинтересованная сторона» (stakeholder), дал его определение как группы, которая может оказать влияние на достижение организацией своих целей или на работу организации в целом. Идея Э. Фримена состоит в представлении фирмы, её внешнего и внутреннего окружения, как набора заинтересованных в её деятельности сторон, интересы и требования которых менеджеры фирмы должны принимать во внимание и удовлетворять.

В отечественной экономической науке в конце 90-х годов вопросы управления отношениями со стейкхолдерами, основанные на принципах корпоративного менеджмента, рассматривались такими учеными, как, Г.В. Гутман, А.Т. Зуб, Е.Л. Кантор, Г.Б. Клейнер, Н.А. Саломатин, М.Ю. Шерышева и др.

Всестороннее изучение трудов отечественных ученых показало, что практически все они сосредоточены на формировании общих подходов по отношению к коммерческим, корпоративным структурам. Теоретическое и методологическое обеспечение процессов развития некоммерческих организаций на основе «теории стейкхолдеров» в настоящее время находится на стадии формирования.

Теория стейкхолдеров утверждает, что при достижении целей деятельности организации следует принимать во внимание разнообразные интересы различных заинтересованных сторон, которые будут представлять некий тип неформальной коалиции. Между стейкхолдерами могут существовать различные отношения, которые носят не только характер сотрудничества и совпадения интересов, но и противоречивых взглядов [47,49].

Г.Б. Клейнер находит, что влияние заинтересованных сторон на организацию очень велико, что от согласованных действий всех зависит успешность организации и система принятия решений. [35].

В большинстве случаев для анализа стейкхолдеров используется классификация, предложенная английскими учеными Ньюбоулдом и Луффманом, которые разделили стейкхолдеров на четыре главные категории: группы влияния, финансирующие предприятие; менеджеры; служащие, работающие на предприятии; экономические партнеры (покупатели, поставщики и другие экономические субъекты) [47].

Опираясь на менеджериальную «теорию стейкхолдеров» и применяя её к дошкольному образованию, важно определить и выделить условно внешние и внутренние группы стейкхолдеров, заинтересованные в результатах деятельности ДОО (табл. 1).

Таблица 1

Внешние и внутренние стейкхолдеры ДОО

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **внешние стейкхолдеры** | **взаимодействие** | **внутренние стейкхолдеры** |
| Государство - органы исполнительной власти |  |  **долгосрочные** | Руководители ДОО |
| Родители – потенциальные потребители образовательных услуг ДОО (дети ещё не посещают ДОО, а только собираются). | **краткосрочные** | Воспитатели и другие работники ДОО |
| Инвесторы – благотворители (привлечение средств со стороны) | Родители – потребители услуг ДОО(дети посещаютдетский сад)/ инвесторы в ДОО |
| Представители науки ( социальные партнеры) – ВУЗы (обучение воспитателей, руководителей ДОО / совм. проекты) |
| Средства массовой информации |
| Представители местных сообществ |
| Конкуренты (частные д/с) |

Нормативным дополнением к расшифровке понятия «стейкхолдеры ДОО» может служить закон. На основании закона «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г. N 273, Ст.1., где выделяются понятия «**участники образовательных отношений» (**обучающиеся, родители или законные представители ) несовершеннолетних обучающихся, педагогические работники и их представители, организации, осуществляющие образовательную деятельность и  «**участники отношений в сфере образования» (**участники образовательных отношений и федеральные государственные органы, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, работодатели и их объединения), мы относим к категории стейкхолдеров оба типа участников и выделяем из них «генеральных стейхолдеров» в контексте исследования, к которым относим педагогов, родителей, руководителей дошкольных организаций и учредителей, как полномочных представителей государства.

Можно отметить, что с некоторыми стейкхолдерами для дошкольной образовательной организации существуют краткосрочные взаимодействия, с другими стейкхолдерами — долгосрочные. Не все взаимосвязи являются очевидными. Такая категория как «инвесторы» приобретает статус только в связи с рамками бюджетного финансирования и необходимостью ДОО привлекать средства со стороны. Взаимосвязь с высшими учебными заведениями – краткосрочная и результат мнение представителей науки, влияющие на имидж образовательной организации. Таким образом, значимость и качественный состав стейкхолдеров подвижен и находится в непосредственной зависимости от условий внешней среды, в которой функционирует образовательная организация [32].

Для определения значимости и степени влияния, внешних и внутренних стейкхолдеров на деятельность ДОО используем ранговую таблицу участников заинтересованных отношений и адаптируем ее к ДОО.

Матрица (табл. 2.) разбита на 4 квадранта. Значения индексов лежат в интервале от 0 до 2, высокими значениями являются индексы более 1. Наиболее приоритетные участники взаимодействия находятся в правом верхнем квадранте, наименее приоритетные — в левом нижнем.

Таблица 2

Матрица стейкхолдеров по отношению к дошкольной образовательной организации

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Индекс внутреннего влияния** стейкхолдеров на деятельность ДОО  | высокий | 2,0 |  |  |  |  |  |  |  |  | **1** |  |
| 1,8 |  |  |  |  |  | **4** |  |  |  |  |
| 1,6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1,4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1,2 |  |  |  |  | **3** | **9** |  |  |  |  |
| низкий | 1,0 |  |  |  | **6** |  |  |  | **8** |  |  |
| 0,8 |  |  |  |  |  | **7** |  | **5** |  |  |
| 0,6 |  | **10** |  |  | **2** |  |  |  |  |  |
| 0,4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 0,2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **0** | 0,2 | 0,4 | 0,6 | 0,8 | 1,0 | 1,2 | 1,4 | 1,6 | 1,8 | 2,0 |
|  | низкий | высокий |
| **Индекс внешнего влияния** стейкхолдеров на деятельность организации |

К матрице стейкхолдеров ДОО относятся: 1. - государство - органы исполнительной власти, 2. - родители - потребители образовательных услуг/ инвесторы в ДОО, 3. - воспитатели, 4. – руководители ДОО, 5. – инвесторы – благотворители (привлечение средств со стороны), 6. - представители местных сообществ (общественные организации), 7. - конкуренты (частные/др. ОО), 8. - средства массовой информации, 9. -представители науки – ВУЗы, 10 - родители детей не посещающих ДОО, но собираются.

Карта (табл. 2.) отражает ранг стейкхолдеров — место каждого в общем ряду, показывающее, кто в наибольшей степени влияет на организацию и зависит от нее сегодня и в будущем (2 — сильно влияет/сильно зависит; 1 — влияет/зависит; 0 — не влияет/не зависит).

Установление приоритетов стейкхолдеров относительно, но позволяет определить, какое им следует уделять внимание во время разработки плана управления организацией, выработки стратегии и реализации действий.

Матрица (табл. 2.) стейкхолдеров демонстрирует, что влияние на развитие организации таких групп, как общественные организации (местное сообщество) и конкуренты является низким. В первом случае это происходит в связи с недостаточной развитостью общественного сотрудничества и контроля, а во втором - особенности рынка образовательных услуг ДОО, является прерогативой государства. В дальнейшем, можно предположить, что эти индексы сместятся в верхние квадранты матрицы. В последнее время наблюдается рост конкурентного давления за счет создания и развития частных/негосударственных дошкольных организаций, что повлечет отражение в планах и действиях государственных ДОО.

Можно ещё отметить такой эффект как, влияние родителей (потребителей услуг ДОО) или воспитателей сильно увеличится, если они обратятся к средствам массовой информации, или к общественным организациям.

Способность ДОО определить успешный курс в окружающей среде необходимо учитывать, показатели матрицы, отражающие высокоприоритетных стейкхолдеров, которые имеют большое экономическое и «политическое» влияние на организацию. Такие группы влияния можно обозначить «генеральными стейкхолдерами» - главные, основные или ведущие группы или лица, заинтересованные и имеющие влияние на организацию [47].

Анализируя выше изложенное, в формулировку понятия **«генеральные стейкхолдеры дошкольной образовательной организации»** мы вкладываем следующий смысл – это субъекты непосредственного влияния на функционирование и развитие дошкольной организации в силу своих должностных и/или функциональных обязанностей и ролей. В нашем случае это: родители, педагоги, руководители, учредители (уполномоченные представители государства).

Генеральными стейкхолдерами являются, в первую очередь государство, а в частности - исполнительные органы власти. Государство по отношению к ДОО обеспечивает и задает вектор развития для дошкольного образования в целом нормативно-правовыми документами, которые на законодательном уровне регулируют всю деятельность ДОО.

Выделяется ещё 3 группы «внутренних» генеральных стейкхолдеров, имеющих наибольший индекс влияние, долгосрочные взаимодействия и интерес к деятельности ДОО.

- родителей воспитанников – потребители услуг ДОО;

- воспитатели ДОО;

- руководители ДОО.

Анализ генеральных стейкхолдеров ДОО (родители, воспитатели, руководители) включает в себя идентификацию и систематизацию основных стейкхолдеров, оценку их потребностей и запросов, сбор информации о них, использование этих данных в процессе стратегического планирования и реализации принятой стратегии. Управление генеральными стейкхолдерами ДОО подразумевает коммуникации, проведение переговоров, контакты и отношения с ними, мотивирование их поведения с целью определения наибольшей выгоды для перспектив развития дошкольной образовательной организации , т.е. управление — это непосредственное воздействие на стейкхолдеров. Правильно выстроенная система управления ДОО должна минимизировать возможное негативное влияние интересов различных групп на процесс деятельности дошкольной организации [32,34,44].

Важно со всеми стейкхолдерами найти баланс между их интересами и запросами, которые вносят свой вклад в развитие ДОО (рис.1).

Высокая мотивация и профессиональная компетентность воспитателей

Высокое качество оказываемых образовательных услуг и применение инновационных методов управления

**Устойчивое развитие дошкольной образовательной организации**

Повышение лояльности и приверженности потребителей услуг

Конкурентные преимущества, поучаемые организацией

Положительное влияние на другие группы стейкхолдеров

Рис. 1 Взаимосвязь генеральных стейкхолдеров и их влияние на развитие дошкольной образовательной организацией

Анализ «теории стейкхолдеров» показал, что для развития ДОО при взаимодействии со стейкхолдерами необходимо использовать следующие принципы:

* существенность — ДОО должна знать, «своих» стейкхолдеров, а также какие ее интересы и интересы заинтересованных сторон являются для нее существенными (значимыми);
* полнота — от ДОО требуется понимание взглядов, потребностей, опасений и ожидаемых результатов деятельности, учет запросов, а также мнения стейколдеров по значимым для них вопросам;
* реагирование — ДОО должна последовательно реагировать на существенные вопросы и запросы, стоящие перед стейкхолдерами и самой организацией [45].

Проанализировав основные группы стейкхолдеров ДОО с учетом требований внешней среды, выявив и установив приоритеты, можно сделать вывод: акценты управления должны смещаться от защиты дошкольной организации от «неожиданностей» со стороны стейкхолдеров к рассматриванию их в качестве «партнеров» самой образовательной организации в процессе ее развития.

**1.2. Нормативно- правовые основания развития дошкольного образования**

Ориентиры инновационного развития российского образования обозначены в ряде программных документов Президента и Правительства Российской Федерации: Федеральном Законе «Об образовании в РФ» , Концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2011-2015 гг., в Приоритетном национальном проекте «Образование», Национальной образовательной инициативе «Наша новая школа», в Стратегии развития системы образования Санкт-Петербурга «Петербургская Школа 2020» и т.д.

Анализ нормативно-правовой базы федерального уровня позволяет выделить документы по силе значимости и стартовым документом является Федеральный Закон «Об образовании в РФ» [2], в котором дошкольное образование устанавливается как самый важный первый уровень общего образования (ст.10.п.4). В ФЗ-273 выделены основные принципы государственной политики в сфере образования и акцентировано внимание на систему дошкольного образования в ст.64.

Следующий значимый документ «Федеральная целевая программа развития образования 2011-2015 годы» [5], объявляет одной из своих задач модернизация дошкольного образования как института социального развития с целью обеспечить доступность качественного образования. Программа реализовывается в периодичности по годам, в которых заложены стратегические проекты развития в частности и для дошкольного образования.

В национальной образовательной инициативе «Наша новая школа» [4], основные направления развития и совершенствование системы образования определены по шести блокам: «новые образовательные стандарты» - для дошкольного образования это переход на федеральные государственные стандарты дошкольного образования. «Система поддержки талантливых детей». «Совершенствование педагогического корпуса» в целях создания «такой школы, которая способна раскрыть личность ребенка, воспитать в детях интерес к образованию, обучению, способна быть современной, адекватной», и ставит перед педагогом новые задачи по организации образовательного пространства, что выдвигает определенные требования не только к его квалификации, но и его к профессиональному развитию. «Изменение инфраструктуры», цель данного блока внедрять современные дизайнерские решения, обеспечивающие комфортную образовательную среду. Пространство образовательных организаций должно позволять эффективно организовывать проектную деятельность и самые разные формы работы с детьми. «Сохранение и укрепление здоровья детей» и «Расширение самостоятельности образовательных организаций». Реализация и развитие «Новой школы» это взаимодействие с родителями и местным сообществом (учреждения культуры, здравоохранения, спорта, досуга и организации социальной сферы) и будут являться местом семейного отдыха.

Еще одним значительным нововведением для развития дошкольных образовательных организаций стало Распоряжение Правительства РФ Об утверждении плана мероприятий ("дорожной карты") «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» [9], где указаны механизмы направленные на повышение эффективности и качества услуг в сфере образования, а также направленные на повышение качества профессиональной подготовки педагогических работников. И одним из главных механизмов является внедрение эффективного контракта в дошкольном образовании. Также в «Дорожной карте» отмечено, что к 2018 году планируется на 100% обеспечить повышением оплаты труда педагогических работников дошкольных образовательных организаций с целью стимулировать их и таким образом обеспечить высокое качество услуг дошкольного образования.

Региональный уровень представлен следующими законодательным инициативам Санкт-Петербурга:

Важным нормативным документом для системы образования Санкт-Петербурга является «Петербургская Школа 2020» (Далее Стратегия) [10]. Главная стратегическая цель СПб Школы 2020 выражена в следующем: обеспечение равенства в доступности качественного воспитания и образования для разных и равных детей, граждан Санкт-Петербурга и интеграции в российское и международное образовательное пространство при сохранении лидирующей позиции в России.

В Стратегии выделено специальным образом направление «Дошкольник». В данном направлении развития системы сделан акцент на требование к педагогам относительно формирования новых компетенций: во-первых, в связи с многообразием программ раннего развития детей; во-вторых, с выходом на новые уровни и качество предшкольного воспитания и образования детей; в-третьих, в связи с новым подходом к формированию групп в разновозрастном составе и инклюзии; созданием центров игровой поддержки, сопровождением и консультированием семьи; развитием программ адаптации и социализации детей-мигрантов и их родителей по усвоению русского языка и навыкам коммуникативной культуры.

Итоговым и важным документом необходимо выделить Закон «Об образовании Санкт-Петербурга» [3], где педагогам дошкольникам представлена действенная поддержка в виде финансового обеспечения за счет бюджета Санкт-Петербурга, т.е. установление специальных денежных поощрений для лиц, показавших выдающиеся способности и другие меры стимулирования этих лиц. Педагоги реализуются в организации и проведение интеллектуальных и творческих конкурсов, направленных на выявление и развитие у педагогов интеллектуальных и творческих способностей, на пропаганду научных знаний, творческих достижений. В ст.5.п.5 отражена «Инновационная деятельность в сфере образования в Санкт-Петербурге», где реализуются обучающие центры профессиональной квалификации (организации профессиональной подготовки повышения квалификации, переподготовки по группам профессий).

В ходе анализа нормативно-правовых документов для развития дошкольной образовательной организации было выявлено, что :

* в законодательстве предъявляются требования: к подготовке высококвалифицированных педагогических кадров, способных к профессиональному росту и профессиональной мобильности; также закреплены должностные обязанности, обязательные знания, требования к квалификации педагога в ДОО.
* нормативно определены: указаны механизмы (направленные на повышение эффективности и качества услуг в сфере образования, а также направленные на повышение качества профессиональной подготовки педагогических работников) и главный механизм это внедрение эффективного контракта в дошкольном образовании.
* мы видим существующие обновленные требованиями к дошкольному образованию со стороны государства, но на практике неподготовленность руководителей и педагогов к решению некоторых задач для развития дошкольной организации.

**1.3. Законодательные основания учета запросов стейкхолдеров для развития дошкольного образования**

В контексте государственного управления образовательной организацией, ключевым основанием является законодательная база.

В целях исследования обозначим анализ нормативно-правовой базы, для развития дошкольного образования установив законодательные основания учета генеральных стейкхолдеров (заинтересованных сторон в системе образования). Определены два уровня законодательной поддержки- федеральный и локальный на уровне дошкольного образования.

К законодательным инициативам на федеральном уровне относим, в порядке их появления, следующие:

Во-первых, важным документом в сфере образования является Федеральный Закон «Об образовании в РФ», в котором выделены основные принципы государственной политики в сфере образования (ст.3.), которые основываются на том, что управление образованием носит демократический характер, обеспечивая права педагогических работников, обучающихся, родителей (законных представителей) на участие в управлении образовательными организациями. «Основные понятия…ФЗ» в (ст.2.п.31.) гласят, что «участниками образовательных отношений» являются обучающиеся, родители (законные представители), педагогические работники и их представители, организации, осуществляющие образовательную деятельность . Понятие «участники отношений в сфере образования» являются участники образовательных отношений и федеральные государственные органы, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, работодатели и их объединения. В ст.89.п.1. сказано, что управление системой образования осуществляется информационной открытостью с учетом общественного мнения и носит государственно-общественный характер.

Правовое регулирование отношений в сфере образования (ст.4.п.2.п.3.), говориться, что целями являются установленные государственные гарантии, механизма реализации прав и свобод человека в сфере образования, создание условий развития системы образования, защита прав и интересов участников отношений в сфере образования. Одной из задач данной статьи является: создание правовых гарантий для согласования интересов участников отношений в сфере образования [2].

Вторым значительным документом для дошкольных образовательных организаций стало Распоряжение Правительства РФ Об утверждении плана мероприятий ("дорожной карты"). «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» [9], где указаны механизмы, направленные на повышение эффективности и качества услуг в сфере образования, то есть обеспечение высокого качества услуг дошкольного образования, через :

* внедрение федеральных государственных образовательных стандартов дошкольного образования для разработки образовательных программ в соответствии со стандартами дошкольного образования;
* кадровое обеспечение системы дошкольного образования: подготовка, повышение квалификации и переподготовка педагогических работников дошкольного образования.
* разработка и внедрение системы оценки качества дошкольного образования через введение эффективного контракта в дошкольном образовании: отношение среднемесячной заработной платы педагогических работников государственных (муниципальных) образовательных организаций дошкольного образования к средней заработной плате в общем образовании соответствующего региона
* разработка и внедрение механизмов эффективного контракта с руководителями и педагогическими работниками образовательных организаций дошкольного образования в части установления взаимосвязи между показателями качества предоставляемых государственных (муниципальных) услуг организацией и эффективностью деятельности руководителя образовательной организации дошкольного образования. Показателем является информационное и мониторинговое сопровождение введения эффективного контракта с целью удовлетворить население доступностью и качеством реализации программ дошкольного образования, качеством образовательных услуг и выявление лучших практик.

В-третьих «Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования», далее - Стандарт/ФГОС ДО [11], является совокупностью обязательных требований к дошкольному образованию, состоящий из четырех частей.

В первой части Стандарта изложены «Общие положения», где представлен перечень документов и принципов, на основе которых разработан ФГОС ДО.

Во второй части Стандарта представлены «Требования к структуре образовательной программы дошкольного образования и её объему» (далее – «Программа»). Структура Программы состоит из обязательной части (ОЧ) и части, формируемой участниками образовательных отношений (ФУОО). В части, формируемой участниками образовательных отношений (п.2.9) необходимо представить:

- выбранные и/или разработанные самостоятельно участниками образовательных отношений Программы (направленные на развитие детей в одной или нескольких образовательных областях, видах деятельности и/или культурных практиках (далее - парциальные образовательные программы)),

- методики, формы организации образовательной работы. Рекомендуемый объем к части, ФУОО, должен не превышает более 40% от общего объема. Реализация части формируемой участниками образовательных отношений осуществляется через три основных раздела: целевой, содержательный и организационный. Целевой раздел включает пояснительную записку и планируемые результаты освоения Программы. Содержательный раздел Программы в части ФУОО, отражает различные направления с учетом образовательных потребностей, интересов и мотивов детей, членов их семей и педагогов, ориентированных на: специфику национальных, социокультурных и иных условий, в которых осуществляется образовательная деятельность; выбор тех парциальных образовательных программ и форм организации работы с детьми, которые в наибольшей степени соответствуют потребностям и интересам детей, а также возможностям педагогического коллектива.

В третьей части Стандарта «Требования к условиям реализации Программы», представлены требования направленные на создание социальной ситуации развития для участников образовательных отношений: охрану и укрепление физического и психического здоровья детей; обеспечение эмоциональное благополучие детей; профессиональное развитие педагогических работников; открытость дошкольного образования; создание условий для участия родителей (законных представителей) в образовательной деятельности .

Цель эффективной реализации Программы в п.3.2.6 является создание условий для:

* профессионального развития педагогических и руководящих работников, в том числе их дополнительного профессионального образования;
* консультативной поддержки педагогических работников и родителей (законных представителей) по вопросам образования и охраны здоровья детей;
* организационно-методического сопровождения процесса реализации Программы, в том числе во взаимодействии со сверстниками и взрослыми.

Четвертая часть Стандарта определяет «Требования к результатам освоения Программы» это формирование Программы; анализ профессиональной деятельности; взаимодействия с семьями, а также информирование родителей (законных представителей) и общественности относительно целей дошкольного образования.

Стандарт определяет целевые ориентиры ДО указанные в п.4.6. к которым, относятся социально-нормативные возрастные характеристики возможных достижений ребенка в младенческом и раннем возрасте и на этапе завершения дошкольного образования. Данные целевые ориентиры не подлежат непосредственной оценке и могут служить непосредственным основанием при решении управленческих задач, и влиять на: аттестацию педагогических кадров; оценку качества образования; оценку как итогового, так и промежуточного уровня развития детей…; оценку выполнения муниципального (государственного) задания посредством их включения в показатели качества выполнения задания; распределение стимулирующего фонда оплаты труда работников Организации .Также, целевые ориентиры выступают основанием преемственности дошкольного и начального общего образования.

Таким образом, Стандарт четко определяет организацию работы дошкольных образовательных организаций в соответствии свыше изложенными требованиями, где одним из условий реализации Стандарта является внедрение Программы, которая не только должна отражать разнообразные формы организации образовательной деятельности, но и формировать «ясное» взаимодействие между участниками образовательных отношений.

К законодательным инициативам учета запросов стейкхолдеров для развития дошкольного образования на локальном уровне мы относим, следующие:

Программа развития является управленческим документом, определяющим систему стратегических действий (цели, задачи и способы реализации) по достижению желаемой модели организации. В соответствии п. 3/7 ст.28 ФЗ N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации" обязанностью и ответственностью дошкольной образовательной организации является «разработка и утверждение по согласованию с учредителем программы развития образовательной организации».

Программа развития для ДОО является значимым нормативным документом и необходима для адекватного реагирования на внешние изменения и с представлением внутренней готовности образовательной организации к этим изменениям.

Программа развития образовательной организации должна содержать не размытые цели и задачи, а отражать действительность и строиться на запросах стейкхолдеров ДОО. Следовательно, построение данной программы выглядит следующим образом:

* информационно-аналитическая справка о текущем состоянии образовательной организации;
* цели и задачи Программы это образ будущего состояния образовательной организации и определение общей стратегии по их реализации в ДОО;
* описание ожидаемых результатов реализации Программы, их количественные и качественные показатели решения поставленных задач и реализации Программы по годам;
* план-график программных мер, действий, мероприятий, обеспечивающих развитие организации с учетом их ресурсного обеспечения (финансово-экономические, кадровые, информационные, научно-методические) [46].

 Программа должна содержать результаты исследований образовательных потребностей лиц, заинтересованных в образовании, на территории закрепленной за ДОО. Также программа должна опираться на результаты опросов по оценки удовлетворенности заинтересованных сторон к дошкольной образовательной организации (родители, педагоги, представители сообщества и т.д.)

Следующий важный документ, на локальном уровне ДОО это «Основная общеобразовательная программа дошкольного образования» (далее – Программа) является нормативным документом образовательной организации. Разрабатывается самостоятельно педагогическим коллективом организации и согласуется на педагогическом совете и утверждается руководителем организации.

Федеральный закон № 273-ФЗ в ст.2.п.9 [2] определяет, что образовательная программа в образовательной организации является комплексом основных характеристик образования и отражает: объем, содержание, планируемые результаты. Также в образовательной программе выделяются организационно-педагогические условия, которые представлены:

- в виде учебного плана,

- календарного учебного графика,

- рабочих программ учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), иных компонентов, а также оценочных и методических материалов.

Федеральный государственный стандарт дошкольного образования (далее –Стандарт) является основой для разработки. Стандарт содержит требования к: структуре Программы и ее объему; условиям реализации Программы; результатам освоения Программы.

В п.2.1. Стандарта сказано, что программа должна определять содержание и организацию образовательной деятельности на уровне дошкольного образования. И, следовательно, обеспечивать развитие личности ребенка дошкольного возраста в различных видах общения и деятельности с учетом возрастных, индивидуальных психологических и физиологических особенностей детей и решать задачи, указанные в п.1.6 Стандарта.

Программа является программой психолого-педагогической поддержки позитивной социализации и индивидуализации, развития личности детей дошкольного возраста, и определяет комплекс основных характеристик дошкольного образования. Создание условие для развития ребенка в п.2.4. Стандарта, говориться о возможностях личностного развития ребенка, развития инициативы и творческих способностей на основе сотрудничества со взрослыми и сверстниками и соответствующим возрасту видам деятельности; на создание развивающей образовательной среды, которая представляет собой систему условий социализации и индивидуализации детей.

Построение программы состоит из 2 частей обязательной части и части, формируемой участниками образовательных отношений. Обе части являются взаимодополняющими и являются необходимыми для реализации требований Стандарта.

В ходе анализа законодательной базы определения теоретических основ для развития дошкольной образовательной организации с учетом запросов стейкхолдеров, мы видим, наличие новых возможностей влияния со стороны родителей на развитие системы дошкольного образования, обеспеченных государством.

Таким образом, запросы на развитие ДОО со стороны генерального стейкхолдера - государства, в том числе через учредителя ДОО, вполне очевидны и заявлены в нормативно- правовых документах; закон; федеральный государственный стандарт, профессиональный стандарт педагога; государственное задание; программа развития.

**2. ДИАГНОСТИКА И УЧЕТ ЗАПРОСОВ СТЕЙКХОЛДЕРОВ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.**

**2.1. Классификация запросов стейкхолдеров дошкольной образовательной организации**

В дошкольной образовательной организации запросы стейкхолдеров имеют различия по типам самих стейкхолдеров и различаются как внешние и внутренние, условно мы их относим соответственно к запросам экзогенного и эндогенного характера.

Внешние запросы сформулированы через государство и учредителя. Внутренние различия по запросам определяются по таким факторам как :

* по географии месторасположения ДОО: центральный и спальный район мегаполиса;
* по уровню образованию стейкхолдеров: как родителей так и педагогов;
* по возрасту ребенка: ранний возраст, средний возраст; предшкольный возраст;

Запросы по типам стейкхолдеров отражены в стратегических документах дошкольных организаций:

* в государственных заданиях;
* в программах развития;
* в образовательных программах.

Стратегические документы ДОО являются инструментом и формируют развитие дошкольной образовательной организации, и должны строиться на основе запросов стейкхолдеров с учетом их экзогенного и эндогенного различия.

Необходимо выявить интересы всех групп стейкхолдеров дошкольной образовательной организации через проведение диагностики запросов.

**2.1.1. Диагностика запросов родителей**

Для выявления запросов генеральных стейкхолдеров дошкольной образовательной организации мы провели анализ запросов родителей (законных представителей), через анкетирование.

Объем выборки в исследование составил 518 родителей (законных представителей) воспитанников. Разделение родителей осуществлялось по географии месторасположения, посещение ребенком ДОО в «центральных» районах г.Санкт-Петербурга и удаленные «спальные» районы г.Санкт-Петербурга. В центральной части города мы опросили родителей из Петроградского района - 50 респондентов. В «спальном» районе опросили родителей из Красногвардейского района – 468 респондентов. Данная группа ( родители) была дополнительно «разбита» на категории по возрастным характеристикам: дети, посещающие детский сад в группах раннего возраста (2-3г.), дети среднего возраста (3-5л), дети старшего дошкольного возраста (5-7л).

Анкета содержит 10 вопросов по следующим направлениям (Приложение №1): сведения о возрасте и образовании родителей, сколько детей в семье и сколько из них посещают детский сад, место работы и район проживания; устраивает ли режим детского сада, средние время посещение детского сада и необходимое пребывание в детском саду; характеристика для выбора детского сада, какие качества и знания должны быть развиты у ребенка в детском саду.

Анкета была распространена через дошкольные образовательные организации Красногвардейского района и Петроградского района. Ответы обрабатывались через Google формы. Анализ ответов родителей (законных представителей) воспитанников дошкольных образовательных организаций показывает следующие: средний возраст родителей в центральном районе от 27 лет – до 41 лет, в спальном районе от 23 лет до 40 лет. Данные по возрасту родителей как следствие того, что опрошенные детские сады в спальном районе имеют группы раннего возраста, а в центральном районе в исследуемых ДОО такие группы отсутствовали.

Образование родителей (рис.2) центральных и спальных районов различается: в центральных районах 2/3 родителей детей, посещающих детский сад имеют высшее образование, тогда как только половина родителей спального района имеют высшее образование.

Рис.2. Образование родителей

Анализ по количеству детей в семье показывает наличие в основном по 1 или 2 ребенка (рис.3). Посещают детский сад также, преимущественно, по 1 ребенку из семьи.

Рис.3. Количество детей в семье

В связи с тем, что данное исследование проводилось на территории г. Санкт-Петербурга, город является мегаполисом с большой занимаемой площадью - 1439км[31]. Вследствие этого проводился анализ «географии ДОО» - месторасположения по характеристике близости и/ или удаленности места проживания и работы родителей от посещаемой ребенком дошкольной образовательной организацией (рис.4).

Рис. 4 Месторасположение проживания и работы родителей относительно дошкольной образовательной организации

Основное количество семей проживают рядом с детским садом. Выявилось наличие удаленности проживания от детского сада: 7% - семей посещающие ДОО в спальном районе, проживают в Ленинградской области.

Следующий блок вопросов задавался родителям относительно режима работы ДОО. «Устраивает ли Вас режим детского сада?», анализ показал, что в центральных районах 98% - устраивает режим работы детского сада, 2% - нет. В спальных районах 97% - устраивает, 2% - не устаивает режим, 1% - другое . Отрицательные ответы родителей и «другое» (3%) сопровождались комментариями: «Нужен режим работы детского сада с 9.00 и до 20.00-21.00». Режим работы всех опрошенных ДОО с 7.00-19.00.

Ответы родителей о времени пребывания ребенка в детском саду (табл.3), составлены с учетом возраста детей.

Таблица 3

Опрос родителей о времени пребывания ребенка в ДОО

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Время пребыванияребенка | Сколько часов в день (в среднем) Ваш ребенок находится в детском саду? | На Ваш взгляд, на сколько часов необходимо пребывание в детском саду для вашего ребенка? |
| централ.р. | спальный р. | централ.р. | спальный р. |
| возраст детей | возраст детей | возраст детей | возраст детей |
| 3-5(15р.) | 5-7(35р.) | 2-3(52р) | 3-5(177р) | 5-7(239р) | 3-5(15р.) | 5-7(35р.) | 2-3(52р) | 3-5(177р) | 5-7(239р) |
| Кратковременное пребывание детей только на время проведения НОД от 30 мин. - до 1часа 30мин. | - | - | - | - | - | - | - | 5,7%(3р.) | 2,8%(5р.) | - |
| Группа кратковременного пребывания 2-3 часа в день | 2%(1р.) | - | 6%(3р) | 1%(2р.) | 3%(7р.) | 6,6%(1р.) | - | 1,9%(1р.) | 3,3%(6р) | - |
| Группа с пребыванием ребенка на 6 часов  | 12%(6р.) | 2,8%(1р.) | 5%(3р) | 4%(7р) | 11%(26р) | 40%(6р.) | 2,8%(1р.) | 3,8%(2р.) | 23%(41р) | 18%(43р) |
| 7 часов | - | - | 8%(4р) | 9%(16р) | 15%(36р) | 20%(3р.) | - |  | 3,3%(6р) | 1%(2р) |
| 8 часов | 6%(3р.) | 16%(6р.) | 35%(18р) | 24%(42р) | 25%(60р) | - | 22,8%(8р.) | 15,3%(8р.) | 2,2%(4р.) | 2%(5р.) |
| 9 часов | 20%(3р.) | 22,8%(8р.) | 50%(26р) | 46%(81р) | 37%(88р) | - | - |  | 10,1%(18р) | - |
| 10 часов | 13,3%(2р) | 24%(9р) | 24%(12р) | 39%(69р) | 33%(79р) | - | - | 9,6%(5р.) | - | 6%(14р) |
| 11 часов | - | 2,8%(1р.) | 4%(2р) | 3%(5р) | 10%(24р) | - | - | - | 10,6%(19р) | 2%(5р.) |
| Группа полного дня, с пребыванием ребенка на 12 часов  | - | 70%(24р.) | 4%(2р) | 5%(9р) | 11%(26р) | 33,3%(5р.) | 74%(26р.) | 61,5%(32р) | 31%(55р.) | 69%(165р) |
| Круглосуточная группа, пребывание ребенка на 24 часа | - | 2%(1р.) | - | - | - | - | - | 1,9%(1р.) | 12,9%(23р) | 2,9%(5р) |

По ответам родителей видно, что в центральных и спальных районах фактическое посещение детей составляет по 7-10 часов. Востребованные режимы работы детского сада: у родителей центральных/спальных р. для пребывания в детском саду это - 12 часов группа полного дня. Второй по популярности ответ родителей (центральных и спальных районов): «необходим режим работы детского сада от 6- до 10 часов». Анализируя ответы родителей по возрастным группам (табл.3) , можно отметить, что фактическое время пребывания ребенка в детском саду зависит от его возраста. Таким образом, выявляется закономерность, что чем меньше ребенок по возрасту, тем меньше он находится в детском саду и наоборот.

На вопрос: «Как ВЫ считаете, какая из характеристик является самой главной для выбора детского сада?» Родителям из предложенных характеристик, нужно было выбрать тольке две самые важные или одну предложить свою и одну выбрать.

Рис. 5. «Как ВЫ считаете, какая из характеристик является самой главной для выбора детского сада?»

В результате у всех родителей из разных районов три лидирующих ответа: квалифицированные педагоги –воспитатели (ц.р.-65%, с.р.-49%), месторасположение детского сада (близость к дому или к работе) (ц.р.-44%, с.р.-56%), доброе отношение к моему ребенку (ц.р.-53%, с.р.-41%). При этом, родители центральных районов больше ценят квалификацию педагогов ( на 16%), кстати они же имеют высшее образование, чем родители спальных районов, зато родители спальных районов отдают предпочтение такой характеристике детского сада, как близость к дому.

Если рассмотреть три лидирующих ответа родителей по возрастным характеристикам своих детей (табл.4), выявляется следующие: квалифицированных педагогов выбирают родители имеющие детей раннего и подготовительного возраста. Приоритет в месторасположении ДОО – ценность для родителей с детьми среднего возраста. Доброе отношение к ребенку преимущественно выбирают родители с детьми раннего и младшего возраста

Таблица 4

Сравнительный анализ по возрастам детей

по вопросу «Главная характеристика для выбора детского сада»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Выбранные ответы | Возраст детей | родители центрального района | родители спального района |
| квалифицированные педагоги –воспитатели | ранний возраст | - | 69%(35 респондентов / из 52 респондентов) |
| средний возраст | 53%(8 респондентов/ из 15 респондентов) | 23%(41 респондентов / из 177 респондентов) |
| подготовит. возраст | 77%( 7 респондентов /35 респондентов ) | 54%(129 респондентов/ из 239 респондентов) |
| Общий % | 65% | 49% |
| месторасположение детского сада | ранний возраст | - | 20%(29 респондентов / из 52 респондентов) |
| средний возраст | 58%(8 респондентов / из 15 респондентов) | 59%(104 респондент / из 177 респондентов) |
| подготовит. возраст | 30%(10 респондентов / из 35 респондентов) | 54%(129 респондентов / из 239 респондентов) |
| Общий % | 44% | 56% |
| доброе отношение к моему ребенку | ранний возраст | - | 54%(28 респондента / из 52 респондентов) |
| средний возраст | 67%(10 респондентов / из 15 респондентов) | 28%(49 респондентов / из 177 респондентов) |
| подготовит. возраст | 39%(13 респондентов / из 35 респондентов) | 41%(98 респондентов /из 239 респондентов) |
| Общий % | 53% | 41% |

Приоритет выбора родителями спальных районов к месторасположению детского сада (близость к дому или к работе), очевиден, это создает определенную зону комфорта, так как спальные районы в городе территориально имеют большие расстояния, чем центральные.

На вопрос: «На Ваш взгляд, какие качества или знания, прежде всего, должны быть развиты у Вашего ребенка в детском саду?» - мнения родителей центральных и спальных районов во многом совпадают.

Рис. 6. «На Ваш взгляд, какие качества или знания, прежде всего, должны быть развиты у Вашего ребенка в детском саду?»

С позиции родителей необходимые качества и знания для своих детей они выделяют следующие:

* на 1-м месте – «способность договариваться с другими, положительно относиться к сверстникам» (родители: ц.р.-60%, с.р.-52%);
* на 2-м месте - «самостоятельность, умение выбирать себе занятия» (родители: ц.р.-53%, с.р.-44%);
* на 3-м месте: - «быть уверенным в себе и своих силах» (родители с.р. – 43%)

 – «способность творить, фантазировать, придумывать игры и играть» (ц. р. - 44%);

 Проанализировав ответы родителей, можно сделать вывод что:

- в родители центральных районов имеют боле «высокое» образование , чем родители спальных районов и это соотношение составляет 74% с высшим образованием в центральных районах против 53% в спальных районах;

- режим работы ДОО родителй устраивает, независимо от места проживания ( на 98% положительных ответов);

- фактическое пребываение ребенка в детском саду зависит от возраста ребенка: чем старше, тем больше времмени он проводит в ДОО;

- ключевая характеристика для выбора детского сада родителями зависит от «географии проживания» , т.е. месторасположения детского сада: у родителей центральных районов города главной характеристикой являются квалифицированные педагоги –воспитатели, а у родителей спальных районов это месторасположение детского сада. Также родители разных районов города выделяют и доброе отношение к ребенку.

- развитие необходимых качеств и знаний родители видят в способностях у детей договариваться с другими, положительно относиться к сверстникам и самостоятельно, уметь выбирать себе занятия;

 - существенное различие в ответах родителей центрального и спального районов отмечается по важности критерия «получение начальных знаний о себе и окружающем мире», так родители центральных районов не считают эту характеристику важной ( только 7% выделяют данную характеристику) , тогда как каждый третий родитель спального района отмечают ее как важную;

- форма диаграммы подсказывает, что запросы родителей спальных районов в части формирования в детском саду навыков и знаний ребенка более ровные по типу «надо все», в отличие от родителей центральных районов, у которых «видны приоритеты, возможно, это более взвешенные запросы. Анализируя ответы родителей, можно сделать вывод, что запросы родителей различаются даже по месту проживания (расположения ДОО) и уже только на этом основании есть смысл выявлять такие запросы, чобы понимать с какими акцентами надо формировать образовательную прогамму ДОО.

**2.1.2. Диагностика запросов воспитателей**

Для выявления запросов генеральных стейкхолдеров дошкольной образовательной организации мы провели опрос-анкетирование воспитателей в дошкольных образовательных организациях.

В исследовании приняли участие 120 воспитателей работающих в ДОО. Разделение воспитателей осуществлялось по географии места работы (месторасположения ДОО).

В центральной части города мы опросили воспитателей из Петроградского района - 50 респондентов. К «спальным» районам отнесли воспитателей из Красногвардейского района – 70 респондентов.

Анкета для воспитателей содержит 14 вопросов по следующим направлениям (Приложение №2): сведения: о возрасте, образовании, стаже педагогической деятельности, квалификационной категории; трудности, оказывающие на работу воспитателя, взгляд воспитателя по какой характеристике родители выбирают детский сад, качества и знания должны быть развиты у ребенка в детском саду.

Анкета была распространена через ДОО Красногвардейского района и Петроградского района. Ответы обрабатывались через Google формы.

 В процессе исследовании выявлено, что средний возраст опрошенных воспитателей это от 24 лет до 55 лет, совокупно составляет в «центральном» районе - 72%, в «спальном» районе – 89% (рис.7).

Рис. 7. Возраст воспитателей дошкольных образовательных организаций

в центральных и спальных районах г.Санкт-Петербурга

Образование: преимущественно, у воспитателей «центрального» района высшее педагогическое -60% у педагогов спального района средние- специальное 59% (рис.2). Квалификационная категория у воспитателей, составляет 1-ю категорию – в центральном районе -35%, в спальном районе -63%. Также в «центральном» районе педагогов без категории -41% (рис. 8).

Рис. 8. Образование и квалификационная категория воспитателей дошкольных образовательных организаций в центральных и спальных районах г.Санкт-Петербурга

Педагогический стаж у педагогов центрального района до 20 лет составляет -84%, более 20 лет – 16%. В спальном районе у опрошенных педагогов 20 лет пед.стажа составляет -78%, а более 20 лет – 22% (рис. 3).

Рис. 9. Педагогический стаж воспитателей дошкольных образовательных организаций в центральных и спальных районах г.Санкт-Петербурга

 Анализируя данные педагогов можно сделать некоторые выводы: опрошенные воспитатели составляют разные возрастные характеристики, но в центральных районах больше работающих в возрасте старше 55 лет (28%), в спальных районах старше 55лет (11%), также выявлено отсутствие молодых воспитателей в возрасте от 20 до 24 лет. В центральных районах большой показатель работающих педагогов без квалификационной категории (41%), что компенсируется наличием большого процента (60%) высшего педагогического образования, в спальном районе наоборот у воспитателей в основном среднее- специальное образования (59%) и наличие квалификационной категории -85% (совокупно 1 и высшая категория).

Режим работы ДОО, в которых работают опрошенные педагоги, составляет:

в «центральном» районе -65% группа полного дня, с пребыванием ребенка на 12 часов; 29% круглосуточная группа, пребывание ребенка на 24 часа; 6% группа кратковременного пребывания 2-3 часа в день ; 6% группы кратковременного пребывания детей только на время проведения непосредственно образовательной деятельности от 30 мин. - до 1часа 30мин.

в «спальном» районе – 100% ДОО с группами полного дня, с пребыванием ребенка на 12 часов.

На вопрос: «Какие трудности Вы испытываете относительно своей профессиональной деятельности в Вашем ДОО?»

Рис. 10. «Какие трудности Вы испытываете относительно своей профессиональной деятельности в Вашем ДОО?»

 Воспитателям предлагалось выбрать по три «трудности» или предложить свои, которые мешают в профессиональной деятельности в рамках своего ДОО. Респонденты из разных районов, для первого места выбирают оптимистичный ответ «в нашем ДОО нет никаких проблем»: их не чувствуют около 60% педагогов ДОО спальных районов и более 40% - центрального района. Различна ценность новых образовательных программ повышения квалификации для педагогов из центра и окраины: этим озабочены 52% педагогов «спального района» и только 35% -педагогов «центрального» района. Различно отношение педагогов к уровню заработной платы: в центральном районе недовольных доходами более чем в 2,5 раза больше, чем в спальном районе. Практически каждый пятый ( 18%) респондент из центрального района не ощущает поддержки со стороны руководства своей организации в отношении повышения квалификации, в отличие от педагогов спального района, где только 4% респондентов отмечают эту проблему. В этом же (центральном) районе педагоги озабочены тем, что возраст – это проблема для развития ДОО. Вне зависимости от места работы (центр или окраина) каждый пятый педагог заявляет об отсутствии мотивации к повышению квалификации.

 Педагоги разных районов в одинаковой степени полагают, что самый популярный режим работы детского сада у родителей это группы с 12 часовым пребыванием ребенка и круглосуточные группы (рис.11).

Рис.11. «На Ваш взгляд, какой режим работы ДОО является наиболее популярным у родителей?»

В ответе на вопрос: «Как ВЫ считаете, какая из характеристик является самой главной для выбора детского сада?» Педагогам предлагалось со своей точки зрения, выбрать только две самые важные характеристики, которые регулируют выбор детского сада у родителей. Мнения респондентов из разных районов имеют существенные различия, так воспитатели из центральных районов считают главными характеристиками: 53% -месторасположение детского сада (близость к дому или к работе) и 47% -квалифицированные педагоги –воспитатели, а большинство воспитателей из спальных районов (78%) считают, что родители выбирают детский сад по квалификации педагогов; одновременно и те и другие оценивают (41%) в качестве важного фактора для родителей «детский сад с добрым отношением к ребенку» (рис.12).

Рис.12. «Как ВЫ считаете, какая из характеристик является самой главной для выбора детского сада?»

Одна из ключевых задач деятельности педагога направлена на передачу опыта и создание условий для личностного развития своих воспитанников. Опираясь на ФГОС ДО, воспитателям задавался следующий вопрос: На Ваш взгляд, какие качества или знания, прежде всего, должны быть развиты у ребенка в детском саду? (рис.13).

Рис.13. «На Ваш взгляд, какие качества или знания, прежде всего, должны быть развиты у Вашего ребенка в детском саду»

Ответы воспитателей на данный вопрос имеют различия 71% воспитателей (центрального района) считают, что у ребенка необходимо развивать способность договариваться с другими, положительно относиться к сверстникам. 70% воспитателей (спального района), полагают, что необходимо развивать способность творить, фантазировать, придумывать игры и играть, но не менее важным считают ( 62% респондентов) знание правил безопасного поведения и личной гигиены.

Рис.14. «Какими характеристиками, прежде всего, должен обладать педагог-воспитатель детского сада на Ваш взгляд?»

На вопрос, Какими характеристиками, прежде всего, должен обладать педагог-воспитатель детского сада на Ваш взгляд? Ответы воспитателей представлены на рис.14

Далее педагоги отвечали на вопросы касающиеся форм и тем для повышения квалификации (табл.5)

Таблица 5

Запросы педагогов по повышению квалификации

|  |  |
| --- | --- |
| Вопросы | Воспитатели  |
| Какие формы повышения квалификации, на ВАШ взгляд, являются оптимальными для воспитателей дошкольных организаций | Центрального района | Спального района |
| - традиционные курсы повышения квалификации от 72 часов | 35% | 67% |
| - модульные курсы по 12-18 часов по определенным темам | 47% | 22% |
| - модульные курсы по обмену опытом в наиболее продвинутых дошкольных организациях | 47% | 37% |
|  - стажировки в разных дошкольных организациях у лучших воспитателей | 18% | 30% |
| - внутрикорпоративное (в самом детском саду) обучение всего коллектива по заявке ДОО по определенной проблеме, задаче, теме и пр. | 59% | 52% |
| - введение в штат ДОО педагога-тьютора (наставника), способного выявлять проблемы педагогического плана и находить способы их решения | 18% | 19% |
| создание возможности для каждого воспитателя выбирать для себя наиболее приемлемый и необходимый вариант повышения квалификации хотя бы 1 раз в году | 47% | 56% |
| Какие ТЕМЫ повышения квалификации, на ВАШ взгляд, являются в настоящее время наиболее значимыми для Вас в Вашем детском саду |
| - игровые технологии | 59% | 78% |
|  - курсы по ИКТ (информационно-коммуникационными технологиями | 41% | 48% |
| - знания по новым нормативным документам ( ФГОС, закон и пр..) | 41% | 63% |
|  - методики работы с родителями, с семьями | 59% | 33% |
| - методики работы в формате инклюзивного образования и воспитания | 29% | 4% |
| - методы разработки образовательных программ …программ развития | 35% | 41% |
| - методы работы с детьми – инофонами ( мигрантами) и их семьями | 24% | 26% |
| Какие ВАМ необходимы знания для осуществления педагогической деятельности по реализации программы дошкольного образования |
| - знание специфики дошкольного образования и особенностей организации работы с детьми раннего и дошкольного возраста  | 82% | 56% |
| - знание дидактических основ используемых в учебно-воспитательном процессе образовательных | 29% | 41% |
| - знание основных психологических подходов: культурно-исторического, деятельностного и личностного; основ дошкольной педагогики, включая классические системы дошкольного воспитания | 59% | 41% |
| - знание общих закономерностей развития ребенка и основ теории физического, познавательного и личностного развития детей раннего и дошкольного возраста | 41% | 56% |
| - знание современных тенденций развития дошкольного образования  | 47% | 70% |
| - знание особенностей становления и развития детских деятельностей в раннем и дошкольном возрасте | 41% | 33% |

Анализируя ответы педагогов –воспитателей ДОО из районов мегаполиса, очевидно, что часть ответов имеет совпадения, но и присутствуют различия.

 Основные различия связаны :

-по формату: педагоги спального района предпочитают классический вариант повышения квалификации, в то время как из центрального района предпочитают модульные тематические курсы повышения квалификации;

- по содержанию: у педагогов центрального района востребованы (29%) методики работы в формате инклюзивного образования , в то время, как спальный район практически не интересуется данной проблемой ( 4%); существенны различия по запросам в работе с родителями – около 60% воспитателей центрального района считают это важной темой против 30% педагогов из спального района; самые востребованные знания у педагогов центрального района (82%) и спального района (56%) – это «знание специфики дошкольного образования и особенностей организации работы с детьми раннего и дошкольного возраста».

**2.1.3. Диагностика запросов руководителей**

Для выявления запросов генеральных стейкхолдеров дошкольной образовательной организации мы провели анализ запросов работающих руководителей в дошкольных образовательных организациях, через анкетирование.

Объем выборки в исследование составил 105 руководителей ДОО. Разделение руководителей осуществлялось по географии места работы (месторасположения ДОО).

В центральной части города опрос руководителей из Центрального района - 25 респондентов. К «спальным» районам отнесли руководителей из Красногвардейского района – 50 респондентов, а также руководителей Невского района – 30 респондентов.

Анкета для руководителей содержит 13 вопросов и классифицируется по следующим направлениям (Приложение №3): сведения: о возрасте , образовании и стаже на руководящей должности, количество групп и режим работы ДОО, вопросы про персонал ДОО и родителей, качества и знания необходимые для развития ребенка в детском саду, необходимые направления для развития ДОО.

Анкета была распространена через Администрацию районов в Центральном и Невском районе, в Красногвардейском районе через отдел образования. Ответы анкет обрабатывались через Google формы.

Анализ полученных данных руководителей ДОО позволяет сделать следующие выводы.

Образование руководителей ДОО в основном высшее (рис. 15), что обусловлено требованиями единого квалификационного справочника [6].

Рис. 15. Образование руководителей дошкольных образовательных организаций в центральных и спальных районах г.Санкт-Петербурга

Возраст руководителей ДОО сравнивая по районам города, имеет различие (рис.16).

Рис.16. Возраст руководителей дошкольных образовательных организаций в центральных и спальных районах г.Санкт-Петербурга

Основываясь на данных (рис.16), условно распределив руководителей на возрастные три группы, представлено следующие:

1группа 27 лет – 37 лет (26%) спальный район;

 30 лет – 36 лет (12%) центральный район;

2группа 38 лет – 48 лет (34%) спальный район;

 42 лет – 47 лет (28%) центральный район;

3 группа 50 лет – 60 лет и старше (40%) спальный район;

 50 лет – 60 лет и старше (40%) центральный район.

Распределение групп руководителей ДОО демонстрируют, что в центральном районе руководители старше и наибольший процент составляет в возрасте от 42 лет и старше, в спальном районе руководители моложе .

Анализируя руководителей ДОО по стажу в занимаемой должности (рис. 17), видно, что в центральном районе работают более опытные по стажу руководители, чем в спальном районе это подтверждается данными о возрасте руководителей.

Рис. 17. Стаж в должности руководителя дошкольных образовательных организаций в центральных и спальных районах г.Санкт-Петербурга

Сравнительный анализ по режиму работы и количеству групп в ДОО, показывает, что преимущественно режим работы ДОО совпадает, в разных районах города детские сады в большей части работают по 12 часов. Показатель количества групп в детском саду (рис.18) демонстрирует прямую зависимость от местонахождения района в городе, так как в центральной части города (из-за многочисленной застройки на небольшой территории) детские сады с небольшим количеством групп, а в спальных районах, наоборот , из-за больших территорий детские сады по количеству групп больше по 11 – 12 групп.

Рис. 18. Количество групп и режим работы Вашей дошкольной

образовательной организации

Опрос руководителей с целью узнать, какой режим работы ДОО является популярным, по мнению руководителей, является у родителей (рис.19). Заведующим необходимо выбрать только два самых популярных режима.

Рис.19. На Ваш взгляд, какой режим работы ДОО является наиболее

популярным у родителей?

Вопрос: «Как ВЫ считаете, какая из характеристик является самой главной для выбора родителями детского сада?», ответы руководителей представлены рис.20.

Рис. 20. «Как ВЫ считаете, какая из характеристик является самой главной для выбора родителями детского сада?»

Рис. 21. На Ваш взгляд, какие качества или знания, прежде всего, должны развиваться у ребенка в детском саду?

Мнение руководителей и ответы родителей имеют совпадения, но только по использованию группы полного дня с пребыванием ребенка на 12 часов. В других вопросах взгляд руководителя ДОО и родителей расходятся. Для успешности и развития дошкольной образовательной организации руководителю необходимо знать, какая главная характеристика, у родителей для выбора детского сада и насколько она совпадает с видением руководителя.

Руководители ДОО определяют свои трудности относительно персонала. В центральных районах это: недостаточная квалификация педагогов- воспитателей и недостаточная мотивация у педагогов к развитию квалификаций, но также видят и проблемную зону в помощниках воспитателей. Руководители ДОО в спальных районах одной из главных проблем выделяют необходимость в помощниках воспитателей, а второй проблемой выделяют возрастную характеристику- наличие педагогов старше 55 лет (рис.22).

Рис. 22. Какие трудности ВЫ испытываете относительно персонала в Вашем ДОО?

Дополнительный вопрос (рис.23) для руководителей спальных районов показал, что доля работающих педагогов старше 55 лет составляет около 30%.

Рис. 23. Какую часть от общей численности педагогического состава

Вашего дошкольного образовательного учреждения составляют педагоги следующих возрастных групп?

На вопрос: «Какими характеристиками, прежде всего, должен обладать педагог-воспитатель детского сада на Ваш взгляд?» (рис.24) ответы руководителей в большей степени совпадают.

Рис.24. «Какими характеристиками, прежде всего, должен обладать педагог-воспитатель детского сада на Ваш взгляд?»

Руководители всех районов ( и центральный и спальные) выделяют основные характеристики для воспитателей: оптимизм, доброта и отзывчивость, любовь к детям.

Наименьшим спросом у руководителей на характеристику воспитателя пользуется «уровень образования» и « способность к обучению в работе с детьми разного возраста»

При этом, ими же отмечается важность мотивации к профессиональному развитию. С позиции управления «профессиональное развитие» оказывает положительный эффект на самих педагогов ДОО. Развитие кадрового потенциала в профессиональном развитии высоко оценивается коллегами своей организации, что создает благоприятный климат, увеличивает мотивацию сотрудников и их преданность своей организации.

Актуальным становится определение оптимальных форм повышения квалификации для педагогов. Руководители выделяют следующие (табл.6):

Таблица 6

Выбор руководителями оптимальных форм повышения квалификации для коллективов дошкольных образовательных организаций

|  |  |
| --- | --- |
| Формы повышения квалификации | руководители |
| Центральных районов | Спальных районов |
| традиционные курсы повышения квалификации от 72 часов | 15% | 10% |
| модульные курсы по 12-18 часов по определенным темам | 7% | 6% |
| модульные курсы по обмену опытом в наиболее продвинутых дошкольных организациях | 13% | 17% |
| стажировки в разных дошкольных организациях у лучших воспитателей | 13% | 16% |
| внутрикорпоративное (в самом детском саду) обучение всего коллектива по заявке ДОО по определенной проблеме, задаче, теме и пр. | 11% | 16% |
| введение в штат ДОО педагога-тьютора (наставника), способного выявлять проблемы педагогического плана и находить способы их решения | 17% | 10% |
| создание возможности для каждого воспитателя выбирать для себя наиболее приемлемый и необходимый вариант повышения квалификации хотя бы 1 раз в году | 23% | 24% |

Мнения руководителей разных районов совпадают, следует отметить, что наиболее оптимальной формой повышения квалификации они видят в создании возможности для каждого воспитателя выбирать себе наиболее приемлемый и необходимый вариант повышения квалификации хотя бы 1 раз в году.

При этом, темы повышения квалификации как наиболее значимые для педагогов в детском саду на сегодняшний день, руководители выделяют: знания по новым нормативным документам, владение педагогами методами разработки образовательных программ и программ развития и применение игровых технологий (рис.25). Выбор и видение руководителей понятно, это связанно с изменениями и введением нормативных документов с новыми требованиями к ведению образовательной деятельности в ДОО.

Рис.25. «Какие, ТЕМЫ повышения квалификации, на ВАШ взгляд, являются в настоящее время наиболее значимыми для педагогических коллективов в Вашем детском саду?»

Видение руководителей о необходимости воспитателями овладение игровыми технологиями, говорит о предоставлении качественных образовательных услуг в детском саду. Качество реализации образовательной деятельности осуществляться в формах характерных для детей дошкольного возраста, прежде всего в форме игры ( п.1.2. Стандарта) , познавательной и исследовательской деятельности, творческой активности, обеспечивающей всесторонние развитие ребенка .

Следующий вопрос, который задавался руководителям из разных районов: «Какие направления для развития Вашей дошкольной образовательной организации, на ВАШ взгляд, являются в настоящее время наиболее значимыми?» Критерии, которые выделяют руководители для развития своей организации на рис.26.

Рис.26. Какие направления для развития Вашей дошкольной образовательной организации, на ВАШ взгляд, являются в настоящее время наиболее значимыми?

Руководители отмечают, что для развития ДОО необходимо предоставить все условия для профессионального развития педагогов; также отмечают необходимость в дополнительном финансировании и разработке реальной и действующей Программы развития.

**2.1.4. Сравнительная характеристика запросов: противоречия и совпадения.**

Анализируя полученные данные анкетирования генеральных стейкхолдеров мы сформировали матрицу запросов на определение совпадений/противоречий. Выделенные области сигнализируют о противоречии или совпадении во взглядах стейкхолдеров.

Таблица 7

Матрица запросов генеральных стейкхолдеров дошкольной образовательной организации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| вопросы | РУКОВОДИТЕЛЬ | РОДИТЕЛЬ | ПЕДАГОГ |
| Централ.р(25 респ.) | Спальн.р(50 респ.) | Централ.р(50 респ.) | Спальн.р(468 респ) | Централ.р(50 респ.) | Спальн.р(70 респ.) |
| По режиму необходимого пребывания детей в ДОО |
| Круглосуточная группа, пребывание ребенка на 24 часа | 24%(6 р.) | 10%(5 р.) | - | 6,1%(29 р.) | 40%(20 р.) | 41, 4%(29 р.) |
| Группа полного дня, с пребыванием ребенка на 12 часов | 60%(15 р.) | 66%(33 р.) | 62%31 | 53,8%(252 р.) | 76%(38 р.) | 84,2%(59 р.) |
| пребывание на 11 часов | 0% | 0% | 0% | 5,1%(24 р.) | 0% | 0% |
| пребывание на 7-10 часов | 4%(1 р.) | 2%(1 р.) | 22%11 | 13,2%(62 р.) | 0% | 4,2%(3 р.) |
| Группа с пребыванием ребенка на 6 часов | 4%(1 р.) | 2%(1 р.) | 14%7 | 18,3%(86 р.) | 18%(9 р.) | 14,2%(10 р.) |
| Группа кратковременного пребывания 3-5 часа в день | 12%(3 р.) | 24%(12 р.) | 2%1 | 1,4%(7 р.) | 0% | 4,2%(3 р.) |
| Кратковременное пребывание детей от 30 мин. - до 1часа 30мин. | 0% | 0% | 0% | 1,7%(8 р.) | 6%(3 р.) | 4,2%(3 р.) |
| Главная характеристика для выбора родителями ДОО |
| месторасположение детского сада (близость к дому или к работе) | 20%(5 р.) | 26%(13 р.) | 44%(22 р.) | 55,9%(262 р.) | 52%(26 р.) | 37,1%(26 р.) |
| режим работы детского сада | 16%(4 р.) | 8%(4 р.) | 4%(2 р.) | 14,1%(66 р.) | 12%(6 р.) | 4,2%3 |
| выбор образовательных услуг в детском саду | 4%(1 р.) | 8%(4 р.) | 14%(7 р.) | 14,9%(70 р.) | 28%(14 р.) | 21,4%15 |
| хорошее питание в детском саду | 4%(1 р.) | 4%(2 р.) | 6%(3 р.) | 19%(89 р.) | 0% | 14,2%10 |
| хорошая подготовка к школе | 12%(3 р.) | 10%(5 р.) | 10%(5 р.) | 20,9%(98 р.) | 0% | 32,8%23 |
| квалифицированные педагоги –воспитатели | 20%(5 р.) | 16%(8 р.) | 64%(32 р.) | 48,9%(229 р.) | 46%(23 р.) | 77,1%54 |
| доброе отношение к моему ребенку | 0% | 0% | 52%(26 р.) | 41%(192 р.) | 40%(20 р.) | 41,4%29 |
| другое | 0% | 0% | 8%(4 р.) | 3,8%(18 р.) | 12%(6 р.) | 0% |
| репутация детского сада | 24%(6 р.) | 24%(12 р.) | - | - | - | - |
| социальная однородность семей | 0% | 4%(2 р.) | - | - | - | - |
| Какие качества или знания, прежде всего, должны быть развиты у Вашего ребенка в детском саду |
| самостоятельность, умение выбирать себе занятия | 12%(3 р.) | 12%(6 р.) | 52%(26 р.) | 44%(206 р.) | 52%(26 р.) | 51,4%(36 р.) |
| быть уверенным в себе и своих силах | 12%3 | 12%(6 р.) | 32%(16 р.) | 42,9%(201 р.) | 34%(17 р.) | 30%(21 р.) |
| умение защищать себя и свое мнение | 4%(1 р.) | 4%(2 р.) | 16%(8 р.) | 22,8%(107 р.) | 12%(6 р.) | 14,2%(10 р.) |
| способность договариваться с другими, положительно относиться к сверстникам | 20%(5 р.) | 14%(7 р.) | 60%(30 р.) | 51,9%(243 р.) | 70%(35 р.) | 51,4%(36 р.) |
| способность подчиниться разным правилам и нормам, уважать взрослых | 8%(2 р.) | 6%(3 р.) | 28%(14 р.) | 38,8(182) | 40%(20 р.) | 32,8%(23 р.) |
| знание правил безопасного поведения и личной гигиены | 8%(2 р.) | 10%(5 р.) | 6%(3 р.) | 17,9(84 р.) | 18%(9 р.) | 62,8%(44 р.) |
| способность творить, фантазировать, придумывать игры и играть | 16%(4 р.) | 16%(8 р.) | 44%(22 р.) | 33,9%(159 р.) | 58%(29 р.) | 70%(49 р.) |
| любознательность, навык объяснения мира и окружения | 12%(3 р.) | 16%(8 р.) | 32%(16 р.) | 29,9%(140 р.) | 46%(23 р.) | 55,7%(39 р.) |
| начальные знания о себе, окружающем мире, книжной культуре, природе | 4%(1 р.) | 4%(2 р.) | 8%(4 р.) | 30,9%(145 р.) | 52%(26 р.) | 32,8%(23 р.) |

Проанализировав ответы генеральных стейкхолдеров ДОО, можно сделать вывод что:

 1. Запросы стейкхолдеров по режиму пребывания ребнком в ДОО:

* обозначены следующие совпадения - родители (62%; 53,8%), руководители (60%; 66%) и педагоги (76%; 84%) спальных и центральных районов отмечают необходимость режима работы 12 часовых группы.
* имеются значительные противоречия в следующем:

- родители центральнах районов отдают предпочтения режиму пребывания ренка в ДОО по 7-10 часов (22%), родители спальных районов предпочитают режим работы групп по 6 часов (18,3%).

- руководители наоборот считают, что родители заинтересованы в круглосуточных группах по 24 часа (только 4 руководителя из 75 опрошенных нашли совпадения с родителями).

 - педагоги из центральных и спальных районов еще в большей степени считают, что родители заинтересованы в работе групп по 24 часа (40%,41,4%).

- группы круглосуточного пребывания (24 часа) родителей центральных районов вообще не интересуют (0%), только 6,1%-выбрали родители спального района.

 2. Главная характеристика для выбора родителями ДОО. Учет запросов родителей, взгляд руководителей и педагогов.

Матрица запросов отражает следующие (табл.7.), что взгляды и запросы у всех стейкхолдеров разные и противоречат друг другу.

 Так руководители центральных и спальных районов в первую очередь заинтересованны в репутации своих ДОО.

 Воспитатели центральных районов считают, что выбор родителей зависит от места расположения ДОО. А родители центральных районов при выборе детского сада руководствуются составом квалифицированных воспитателей.

 Воспитатели спальных районов полагают, что детский сад выбирают по наличию квалифицированных педагогов, но родители спальных районов выбирают детский сад по местурасположения.

 3. На вопрос «Какие качества или знания, прежде всего, должны быть развиты у ребенка в детском саду».

 Совпадения запросов: у родителей центрального и спального районов имеются совпадения в мнении, что у ребенка необходимо развивать способность договариваться с другими, положительно относиться к сверстникам. Это же качество выбирают и ставят на первое место только руководители и воспитатели центрального района.

 Выявленные противоречия: Руководители спальных райнов отдают предпочтения равнозначно двум качествам и знаниям это способность ребенка творить, фантазировать, придумывать игры и играть, и любознательность, навык объяснения мира и окружения. Вообще ответы руководителей распределены таким образом, что нужно все, а не четко выявлено, что то одно.

Воспитатели центральных районов тоже выделяют, что у детей в первую очередь необходимо развивать способность творить , фантазировать, придумывать игры и играть, но на второе место ставять знания о правил безопасного поведения и личной гигиены .

Опираясь на матрицу выявленных запросов генеральных стейкхолдеров ДОО, можно сделать вывод, что запросы родителей, рукводителей и воспитателей различаются и носят притиворечивый характер это выявляется по месту проживания (расположения ДОО). Ответы руководителй и воспитателй во многом демонстрируют, что о запросах родителей в ДОО не знают. Следовательно, стоит рассмотреть и проанализировать локальные докуметы ДОО такие как, Программа Развития и Образовательная программа на включение и учет запросов родителей.

**2.2. Анализ нормативно-правовых документов дошкольной организации на предмет включения запросов стейкхолдеров**

**2.2.1. Анализ программ развития дошкольных организаций**

В соответствии п. 3/7 ст.28 ФЗ N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации" обязанностью и ответственностью дошкольной образовательной организации является «разработка и утверждение по согласованию с учредителем программы развития образовательной организации».

Программа развития является управленческим документом, определяющим систему стратегических действий (цели, задачи и способы реализации) по достижению желаемой модели организации.

Программа развития для ДОО является значимым нормативным документом и необходима для адекватного реагирования на внешние изменения и с представлением внутренней готовности образовательной организации к этим изменениям. Наличие Программы Развития определяет компетенции дошкольной образовательной организации в рамках своей сферы деятельности, поэтому данный нормативный документ важно рассматривать как модель определяющая наличие: сформированной актуальной проблемы, определение исходного состояния ДОО; желаемое (новое качественное состояние системы - концепция ДОО); последовательность действий (план действий) по переходу ДОО от настоящего к качественно новому состоянию.

В разработке Программы развития определение актуальных проблем и перспектив развития ДОО становится важным, таким образом, при формировании данного документа необходимо опираться на ключевые вопросы: что мы хотим получить в результате? (какой новый образ ДОО) ; запросы и удовлетворенность родителей, педагогов, способствуют достижению устойчивых, высоких показателей?; срок возможно, достигнутого результата? и д.т.

Программу развития необходимо смоделировать как жизнеспособный проект, построенный на следующих принципах:

* актуальности - ориентация на решение важных проблем для будущего конкретной ДОО;
* прогностичности - учет условий на сегодняшний и «завтрашний» день;
* рациональности - цели задачи, содержание и результат – взаимосоответствие;
* реалистичность - отражает соответствие между желаемым и возможным;
* целостность - обеспечивает согласованность между действиями;
* чувствительность - необходима к «сбоям» , т.е. своевременное обнаружение отклонений от настоящего положения дел обозначенных в Программе.

От выбора и определения образовательной организацией цели и возможностей своего развития формируется структура и объем Программы развития.

Программы развития ДОО являются объектом нашего анализа для решения задач исследования. Мы предполагаем, что в Программах развития фиксируются запросы родителей и педагогов, а также направления развития и критерии/показатели развития.

Для проведения анализа использовались Программы развития ДОО Санкт-Петербурга, размещенные на официальных сайтах дошкольных образовательных организаций, в открытом доступе в сети «интернет». Из просмотренных 132 сайтов (из них составило 66 -ДОО центрального района и 66 –ДОО спального района) было выявлено 14 Программ развития ДОО из сравнительных районов города. Было проанализировано из доступных Программ развития 8 ДОО центрального района и 6 ДОО спального района.

В результате анализа по доступным Программам развития дошкольных образовательных организаций, позволяет выделить имеющие существенные недостатки, низкий показатель учета запросов родителей и педагогов, которые позволяют усомниться в данном документе как стратегическом и являющемся ресурсом для развития ДОО.

Таблица 8

Анализ Программ развития на наличие учета запросов стейкхолдеров (родителей и педагогов) ДОО в структурных компонентах.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| структурные компонентыПрограммы развития | Родители | Педагоги |
| проблемы ДОО | 57,1% (8 показателей) | 100%(14 показателей) |
| задачи | 64%(9 показателей) | 85,7%(12 показателей) |
| выявление запросов (опрос, анкетирование..) | 14%(2 показателя) | 0%- |
| программы/направление деятельности | 14%(2 показателя)/71%(10 показателей) | 21%(3 показателя)/92,8%(13 показателей) |
| формы работы | стандартные(консультации, стенды и т.д.) | 78,1% (11 показателей) | КПК – 100%(14 показателей) |
| с вовлечением в процесс | 21% (3 показателя) |
| обратная связь | 14% (2 показателя) | 0% - |
| показатели(прогнозируемые результаты программы) | описание | 71% (10 показателей) | 85,7% (12 показателей) |
| в цифрах | 7% (1 показатель) | 7% (1 показатель) |

 Из проанализированных Программ развития видно, что в 90% данные программы носят формальный характер и составлены в «типовой» форме это подтверждается тем, что только 2 организаций обозначили в своей программе выявление запросов родителей, а запросы и обратная связь с педагогами вообще отсутствует (табл. 1). В данных программах наблюдается стандартный набор форм взаимодействия со стейкхолдерами, также недостаточно ясно и понятно сформированы показатели и результаты программы. Есть Программы, в которых отсутствует логическая связь между проблемами, задачами и результатами. Определение сильных и слабых сторон ДОО в программах часто игнорируется или недостаточно определяются.

 Невнимание к запросам стейкхолдеров в данных программах происходит, возможно, от недопонимания важности такой информации, так как удовлетворение запросов стейкхолдеров во многом будут способствовать достижению устойчивых и высоких показателей развития в ДОО.

Опираясь на анализ существующих программ Развития, можно отметить, что выявление и учет запросов родителей и педагогов практически отсутствует, а Программы развития чаще остаются формальными документами и не сформированы для конкретных дошкольных образовательных организаций.

**2.2.2. Анализ государственных заданий дошкольных организаций**

Согласно ст.6 Бюджетному кодексу РФ [1], государственное задание это документ, устанавливающий требования к объему, качеству, составу, условиям, порядку и результатам оказания государственных услуг, выполнения работ, финансовое обеспечение выполнения которых осуществляется за счет средств соответствующего бюджета бюджетной системы Российской Федерации (БК).

В государственном задании устанавливаются требования: к качеству и (или) объему (содержанию) оказываемых государственных услуг (выполняемых работ); к условиям и порядку долгосрочного прекращения, к контролю за исполнением государственного задания; результатам (отчетности об исполнении Г.З.).

Формирование государственного задания осуществляется учредителем и для бюджетных дошкольных образовательных организаций формируется на очередной финансовый год. Форма государственного задания определяется по основному виду деятельности организации. Структура государственного задания на оказание государственных услуг является типовой и определена как на федеральном, так и на региональном уровнях. Тем не менее, Г. задание может, да и должно быть специфицировано на определенную организацию, так как смысл и идея финансирования по субсидиям через Г. задание рассчитывает работу «на результат».

Контроль за выполнением бюджетной дошкольной образовательной организации государственного задания осуществляется учредителем. Также, если, государственное задание не содержит сведения касающиеся государственной тайны размещается на официальном сайте в сети «Интернет». Порядок размещения устанавливает Министерство финансов Российской Федерации на основании приказа от 21 июля 2011г. № N 86н «Об утверждении порядка предоставления информации государственным (муниципальным) учреждением, ее размещения на официальном сайте в сети Интернет и ведения указанного сайта», вступившего в силу 1 января 2012 года. Обеспечение открытости документов также предоставляется через официальный сайт электронных копий документов - www.bus.gov.ru.

Следовательно, проведенный анализ исследования государственного задания осуществлялся через официальные сайты ДОО. Было просмотрено 66 официальных сайтов ДОО центрального района и 66 О. сайтов ДОО красногвардейского района. На 132 сайтах образовательных организаций было размещено 43 Г. задания. На сайтах центрального района государственное задание размещено у 40 (62,5%) ДОО. В красногвардейском районе только 3 (6%) ДОО разместили Г.задания. Таким образом, вопрос в обеспечении открытости и доступности документов дошкольными образовательными организациями остается очень актуальным.

Анализируя 43 государственных задания ДОО из разных районов города Санкт-Петербурга, можно выделить следующие :

Во-первых, государственные задания – типовые, и все составлены стандартно.

Во-вторых, в государственных заданиях образовательная услуга определена по возрасту: с 1года – до 3лет, с 3лет – до 8лет. Образовательная услуга направлена на реализацию основной общеобразовательной программы в ДОО. В содержание услуги входит время, отведенное на проведение: прогулки, образовательной деятельности, воспитательной деятельности, приема пищи и дневного сна.

В-третьих, показатели государственного задания, характеризующие объем (содержание) выражены в количестве детей и наполняемости ДОО. Показатели, характеризующие качество сформированы по типовым показателям отчетности (посещаемость, заболеваемость, кадры, выполнение программы, условия - безопасные и комфортные)

В результате анализа государственного задания можно отметить следующие, что выраженные показатели услуги и отчетность о посещаемости детей отражают на сегодняшний день в дошкольном образовании востребованность в дошкольном образовании из за больших очередей.

Государственные задания формируется для бюджетных дошкольных организаций своим учредителем по типовым формам. Никаких различий из проанализированных государственных заданий мы не обнаруживаем. Как следствие - у ДОО не будет стимулов к повышению качества услуг, а будет только необходимость в отчетах показателей количества, что, вполне вероятно, в результате может привести к неудовлетворенности потребителями качеством услуг в дошкольном образовании. Государственные задания не учитывают никакие специфические характеристики ДОО (контингент, возраст детей, география места расположения ДОО, и т.д.), что продемонстрировано отсутствием показателей по запросам родителей, педагогов и руководителей ДОО.

**2.2.3. Анализ открытости сайтов дошкольных организаций**

 Система дошкольного образования носит открытый информационный характер и доступна для каждого. Компетенцией образовательной организации установленной сфере её деятельности является, обеспечение создания и ведения официального сайта образовательной организации в сети «Интернет». Информационная общедоступность и открытость образовательных организаций, регулируется в ФЗ-273 ст.29. Порядок размещения, обновление и смена информации на официальном сайте образовательной организации в сети «Интернет», в том числе содержание и форма предоставления информации, устанавливается Правительством Российской Федерации.

 На сегодняшний день Министерство образования и науки Российской Федерации утвердило приказом №785 от 29.05.2014г. «Требования к структуре официального сайта образовательной организации в информационно - телекоммуникационной сети "Интернет" и формату представления на нем информации» [8]. Существующие нормативные документы подтверждают наличие публичной, доступной и распространенной информации о ДОО.

Анализ открытости сайтов проводился по территориальному месторасположению дошкольных образовательных организаций. Выборка и анализ в центральных районах города составила 66 дошкольных образовательных организаций Центрального района. Из спальных районов города анализировались тоже 66 ДОО Красногвардейского района. Общая численность составила 132 детских сада из двух районов города.

Анализ «открытости» сайтов дошкольных образовательных организаций проводилась по следующим пунктам:

- наличие сайта ДОО;

- информация для генеральных стейкхолдеров -родителей (наличие: отдельной странички, документы, рекомендации, разное – полезные ссылки)

- наличие «Программы Развития ДОО»;

- размещение государственного задания ДОО;

- ООПДО ДОО.

Каждый пункт, анализировался с учетом главных признаков «открытости» данных: общедоступность и актуальность.

Анализ официальных сайтов ДОО Центрального района проводился через сайт ИМЦ Центрального района, ссылка <http://center-imc.ucoz.ru/dir/doshkolnoe_obrazovanie/oficialnye_sajty_dou_centralnogo_rajona/132> . Путь доступа к списку сайтов ДОО через сайт ИМЦ - Главная » Каталог сайтов » Дошкольное образование » Официальные сайты ДОО Центрального района.

Исследование официальных сайтов ДОО Красногвардейского района осуществлялось через ИМЦ Красногвардейского района, ссылка <http://krasnogvard-nmc.spb.ru/KONT/?id=4.0> . Режим доступа к списку сайтов детских садов через сайт ИМЦ Красногвардейского района -Главная » Контакты » Дошкольные образовательные учреждения.

Наличие официальных действующих сайтов в центральном районе – у 64 (97%) ДОО, в спальном районе – у 52 (79%) ДОО. Сравнительный анализ официальных сайтов ДОО Центрального и Красногвардейского районов показал, что у 16 (24%) детских садов сайты вообще отсутствуют (рис.24), но ссылки на О.сайты ДОО размещены на сайтах информационно методических центров.

Рис. 27. Функционирующие официальные сайты ДОО центрального и

сального района города Санкт-Петербурга

В центральном районе из действующих 64 сайтов ДОО (рис.27) - 64% детских садов имеют адресованные страницы для родителей воспитанников. На функционирующих сайтах ДОО размещены следующие материалы:

 - нормативные документы для родителей на сайте представлены у 67%;

 - рекомендаций для родителей – 70%;

 - разделы «разное» для родителей – 56%;

 - наличие «Программ Развития» на сайтах детских садов – 12,5%;

 - размещение государственных заданий – 62,5%,

 - наличие Основной общеобразовательной программы дошкольного образования (ООПДО) - 84% , но из них 14% - помещены на сайте только с одной пояснительной запиской или с учебным планом, также вместо ООПДО размещены ссылки на примерные программы «От рождения до школы» «Детство» и др. Следовательно, у 70% - ООПДО размещены в полном объеме с указанием 2 части программы «формируемой участниками образовательных отношений» .

Рис. 28. Сравнительный анализ на наличие информационности сайтов ДОО в центральном и спальном районе

 В спальном районе анализ показал (рис.28), из 52 действующих сайтов только 83% имеют адресованные страницы для родителей воспитанников.

 На функционирующих официальных сайтах размещено :

 - нормативные документы для родителей на сайте представлены у - 67% ДОО;

 - рекомендаций для родителей – 68%;

 - разделы «разное» для родителей – 48%;

 - 4% сайтов демонстрируют наличие мониторинга по запросу родителей;

 - наличие «Программ Развития» на сайтах детских садов – 11,5%;

 - размещение государственных заданий – 6%,

 - наличие ООПДО - 60% , но из них 13% - помещены на сайте только с одной пояснительной запиской и учебным планом, а также ООПДО имеет замещение, примерными основными программами «От рождения до школы», «Детство» и др . Таким образом, только, 47% детских садов ООПДО разместили в полном объеме с указанием 2 части «формируемой участниками образовательных отношений» .

 Ещё были обнаружены 3 сайта ДОО, эти сайты можно назвать -«сайты картинки», так как информация на этих сайтах отражалась во всех вкладках одной картинкой и записью и ни одна ссылка не функционирует.

Следовательно, сравнительный анализ открытости сайтов дошкольных образовательных организаций и само их наличие, показал следующие, что сайты есть ещё не у всех ДОО. Поиск информации на сайтах детских садов осложнен тем, что ДОО очень много размещают информации и не структурировано. Можно отметить, что официальные сайты центрального района ДОО наиболее открыты и информативны в сети «Интернет», чем сайты спального района.

**ГЛАВА 3 УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЗАДАЧА РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ УЧЕТА ЗАПРОСОВ СТЕЙКХОЛДЕРОВ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**3.1. Определение условий, обеспечивающих возможность для использования информации о запросах стейкхолдеров для развития дошкольной организации**

Для определения условий влияющих на развитие ДОО дополнительно к анкетным опросам (глава 2 исследования) было проведено интервью с действующими руководителями дошкольных образовательных организаций. В опросе участвовало 7 руководителей: 3 руководителя из «центральной» части города и 4 руководителя из «спального» района города. Цель проведенного интервью заключалась в выявлении «свободного» взгляда руководителя на трудности, препятствующие успешному развитию своей дошкольной организации, и определить видения руководителя в возможностях дальнейшего развития своей дошкольной образовательной организации.

Интервью состояло из 6 вопросов (приложение №4).

Таблица 9

Интервью с руководителями ДОО

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вопросы к руководителям | Руководители спальных районов | Руководители центральных районов |
| **1**. Какие направления для развития Вашей дошкольной образовательной организации, на ВАШ взгляд, являются в настоящее время наиболее значимыми?  | - профессиональный рост педагогов в свете новых изменений, при введение ФГОС, развитие кадрового потенциала. - хорошо спланировать деятельность, разработать реальную программу развития - финансирование на развитие развивающей предметно-пространственной среды (РППС) детского сада - мониторинг родителей  | - разработка основной программы в соответствии с ФГОС ДО-переоборудование и оснащение образовательного пространства в соответствии с ФГОС ДО- внедрение инновационных форм работы с детьми и родителями- открытие новой группы.- разработка планирования - организация дополнительных образовательных услуг - совершенствование сайта организации с обратной связью для родителей и педагогов- организация студийно-кружковой работы совместно с родителями. |
| **2**. Каких ресурсов недостаточно для развития этих направлений? | - переход ДОУ на ФГОС дал определенные затруднения в планировании деятельности педагогов- доступность актуальных курсов повышения квалификации для педагогов- финансирование на РППС | - необходимо дополнительное финансирование на интерактивное оборудование и оснащение образовательного пространства по ФГОС ДО - наличие методического обеспечения по ФГОС ДО- финансовая поддержка - введение ставки методиста- финансы и кадры. |
| 3. С Вашей точки зрения, что можно отнести сегодня к основной проблеме, являющейся тормозом для развития детского сада? | - нестабильность нормативной базы образования (частые изменения)- «выгорание» педагога. - усложнение желаемых действий с соблюдением нормативных ограничений. (пример: выезд на экскурсию с детьми)- «Обратная связь» с родителями- Недостаточный профессиональный уровень педагогов на современном этапе | - наличие большого объема документации- превышение нормативной наполняемости в группах- Наличие большого объема документации- Проблемой являются: - молодые педагоги, немотивированные на работу с детьми  - отсутствие помощников воспитателя из-за низкой зарплатыСложности перехода к финансовой самостоятельности. |
| 4. Если бы у ВАС была возможность утвердить на государственном уровне какое то новое ПРАВИЛО (норму) для нормальной жизни детского сада - КАКОЕ ПРАВИЛО ВЫ БЫ ПРЕДЛОЖИЛИ? | - «Все лучшее детям - они наше будущее» (это финансовое обеспечение РППС, кадры, сокращение бюрократии, психологическая поддержка педагога).- Больше дел – меньше бумаг …- Детский сад-помощь родителям, а не их замена- С точки зрения администратора, дайте детскому сад у заниматься выполнением непосредственно своей функции: работа с детьми, а не приему бесконечных органов надзора. | - минимум ведения документации, больше внимания детям.- ограничение ведения документации и разной отчетности у педагогов и руководителей.- чтобы дошкольное образование стало обязательным с 4-х лет. |
| 5. Если бы ВАМ надо было охарактеризовать уровень ДОВЕРИЯ к вашему детскому саду со стороны родителей по шкале от 1 до 10 (чем выше – тем больше доверия) , на какой балл Вы бы оценили этот уровень? | - 9 баллов - 9 баллов- 7баллов- 6 баллов | - 10 баллов- 7 баллов- 7 баллов |
| 6. Как вы формируете программу развития ? (с чего вы начинаете?) | - определение состояния детского сада- выявить потенциал развития образовательной организации- мониторинг организации и кадровый состав и материальной базы- поставить выполнимые цели и задачи | - нахождение и выявление проблем мешающих для развития- мониторинг детского сада- определить сильные и слабые стороны в работе детского сада. |

Анализируя интервью, мнение и высказывания руководителей можно выстроить по рейтингу частого упоминания:

- направления развития своей организации руководители видят в развитии кадрового состава; профессионально разработанных программах (образовательная программа, программа развития); достаточном финансировании на развитие; возможности функционирования платных образовательных услуг;

- главная проблема руководителями определяется как отсутствие ресурсов для развития своего ДОО; отсутствие нужных программ развития педагогов, финансировании, недостаток квалифицированных кадров;

- тормозом для ДОО считают, бюрократию, проблему выгорания педагогов;

- все руководители уверены в высокой степени доверия к детскому саду со стороны родителей.

**3.2. Организационная матрица формирования запросов стейкхолдеров как инструмент для развития дошкольной образовательной организации**

Сформулированное нами ранее понятие «развитие дошкольной образовательной организации» подразумевает качественные положительные изменения в организации, происходящие с учетом разных, не противоречащих друг другу запросов стейкхолдеров организации.

Следовательно, если мы хотим управлять развитием, то необходимо сформировать схему запросов стейкхолдеров и в своей управленческой деятельности ориентироваться на эти запросы, выбирая для каждого этапа (или уровня) развития ключевые из них. Для перехода на новый уровень развития необходим набор выявленных запросов, которые будут индикаторами успешного развития ДОО.

На основании проведенного исследования и выявленных запросов стейкхолдеров мы сформировали условную матрицу запросов для двух типов дошкольных образовательных организаций: ДОО центрального района мегаполиса и ДОО спального района мегаполиса. Матрица не включает запросы государства, так как ранее они нами определены и проявляются через нормативные документы и соответствующие показатели развития сферы дошкольного образования в общем.

Далее, (табл.10. и 11.) в матрице зафиксированы запросы генеральных стейкхолдеров – родителей и воспитателей к дошкольной образовательной организации. Типы запросов мы определили следующим образом:

сильный запрос (более 75% респондентов отмечают важность данного показателя) ;

средний запрос ( от 30 до 75% респондентов отмечают важность );

слабый запрос или его отсутствие ( до 20% респондентов отмечают важность).

Заполненная матрица по «по силе запроса» поможет руководителю выбрать те направления развития, на которые есть сильный запрос со стороны стейкхолдеров и продвигаться в своем развитии, в зависимости от наличия необходимых ресурсов по вектору « от сильного – к слабому»

 Более того, если руководитель понимает степень ограниченности ресурсов ДОО, он может сделать более жесткую матрицу запросов и формулировать силу запроса по 5-6 категориям, а не по трем, как это сделано в нашей условной матрице. Так, например, возможно следующее разделение по запросам :

1-ключевой запрос (до 90% респондентов указывают на данный запрос);

2-сильный запрос (от 80 до 90%% респондентов указывают на данный запрос);

3-средний запрос (от 60 до 80%% респондентов указывают на данный запрос);

4-слабый запрос (от 40 до 60%% респондентов указывают на данный запрос);

5-очень слабый запрос (от 20 до 40%% респондентов указывают на данный запрос);

6-запрос практически отсутствует ( до 20% указывают на данный запрос).

Таким образом можно расставить приоритеты развития и учитывать их при формировании программы развития и образовательной программы дошкольной образовательной организации.

Таблица 10

Матрица запросов генеральных стейкхолдеров –**РОДИТЕЛЕЙ** дошкольной организации[[2]](#footnote-2)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристика : возраст ребенка, образование родителей | Уровень запроса по режиму пребывания ребенка | Уровень запроса по характеристика при выборе детского сада | Развитие ребенка( выбрана одна из характеристик развития, на которую указывают родители)  | Справочно: удовлетворенность режимом работы ДОО |
| Центральный р. | **Возраст ребенка** | Средний в. | 6-9 часовСредний запрос | Квалифицированные педагоги | Средний запрос | способность договариваться с другими, положительно относиться к сверстникам | Средний запрос | Да98%(49 р.) |
| Предшкольный в. | 9-12 часов Сильный запрос  | Сильный запрос |
| **Образование родителей** | Среднее-специальное и среднее | Слабый запрос | Слабый запрос |
| Высшее образование | Слабый запрос | Сильный запрос | Сильный запрос  |
| Спальный р. | **Возраст ребенка** | Ранний в. |  2-9 часовСильный запрос | Месторасположение детского сада ( близость к дому) | Слабый запрос | способность договариваться с другими, положительно относиться к сверстникам | Сильный запрос | Да97%(628 р.) |
| Средний в. | 8-10 часовСильный запрос  | Средний запрос | Средний запрос |
| Предшкольный | 8-12 часов Сильный запрос  | Слабый запрос |
| **Образование родителей** | Ср/специальн и среднее | Слабый запрос | Сильный запрос | Средний запрос  |
| Высшее образование | Сильный запрос  | Слабый запрос  | Сильный запрос  |

Таблица 11

Матрица запросов генеральных стейкхолдеров –**ПЕДАГОГОВ** дошкольной организации

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ПЕДАГОГ | Режим пребывания ребенка | Характеристика при выборе детского сада | Развитие ребенка | Справочно: трудности в профессиональной деятельности | характеристика, педагога-воспитателя детского сада  | Формы повышения квалификации | Темы повышения квалификации | Необходимые знания для осуществлении педагогической деятельности |
| Центральный р. | Общие кол-во  |
| Возраст | от 24 до55 лет | 12 часов группа полного дня | Сильный  | месторасположение детского сада (близость к дому или к работе)52%(26 р.) | сильный | способность договариваться с другими, положительно относиться к сверстникам70%(35р) | сильный | 1. В нашем ДОО нет никаких проблем59%(29 р.)2. отсутствиесовременных образовательных программ для ПК педагогов воспитателей52%(26 р.) | иметь мотивацию к профессиональному развитию, интерес к профессии76%(38р) | средний | - внутрикорпоративное обучение всего коллектива 59%(29р) | сильный | - игровые технологии/работы с родителями, с семьями | сильный | особенностей организации работы с детьми раннего и дошкольного возраста82% | сильный |
| Стаж | до 20 лет | Средний | средний | сильный | средний | средний | средний |
| более 20 лет | Сильный | сильный | средний | средний | слабый |
| Образование | Средние-специальное | Слабый  | средний | сильный | средний | средний |
| высшее | средний | средний | средний | средний | средний | сильный |
| Квалификация | Без категории | слабый | сильный | средний | средний | сильный | средний |
| 1 кв. категория | средний | средний | сильный | сильный | сильный | средний | сильный |
| Высшая кВ.кат. | слабый | слабый | сильный | слабый |
| Спальный р. | Общие кол-во  | 12 часов группа полного дня |  | квалифицированные педагоги –воспитатели77,1%(54 р.) |  | способность творить, фантазировать, придумывать игры и играть70%(49р) |  | 1. В нашем ДОО нет никаких проблем41%(28 р.)2. отсутствиесовременных образовательных программ для повышения квалификации педагогов воспитателей35%(24 р.) | оптимизм, доброта и отзывчивость, любовь к детям81%(56 р) |  | традиционные курсы повышения квалификации от 72 часов67%(50р) |  | - игровые технологии |  | знание современных тенденций развития дошкольного образования70% |  |
| Возраст | от 24 до 55 лет | сильный | сильный | средний | сильный | сильный | сильный | сильный |
| Стаж | до 20 лет | сильный | средний | средний |
| более 20 лет | средний | средний | сильный | средний | сильный |
| Образование | Средние-специальное | сильный | средний | сильный | средний |
| высшее | средний | сильный | сильный | средний | средний | средний |
| Квалификация | Без категории | сильный | сильный | слабый |  | сильный | сильный |
| 1 кв. категория | сильный | средний | средний | средний |  сильный |
| Высшая кВ.кат. | средний | слабый | слабый | сильный | слабый |

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Управление дошкольной образовательной организацией — это непосредственное воздействие и взаимодействие со стейкхолдерами. Правильно выстроенная система управления ДОО должна минимизировать возможное негативное влияние интересов различных групп на процесс деятельности дошкольной организации.

Запросы генеральных стейкхолдеров дошкольной образовательной организации могут являться ресурсом развития организации при условиях, если :

- известна структура запросов в зависимости характеристики стейкхолдера;

- запросы разных стейкхолдеров не противоречат друг другу;

- запросы учтены в программах развития дошкольной образовательной организации;

- запросы учтены в государственных заданиях и показатели качества их реализации находят свое отражение в государственных заданиях.

 Для подтверждения гипотезы исследовании мы определили понятие, что развитие дошкольной образовательной организации – это качественные положительные изменения в организации, происходящие с учетом разных, не противоречащих друг другу запросов стейкхолдеров организации. Также сформулировали определение генеральные стейкхолдеры дошкольной образовательной организации – это субъекты непосредственного влияния на функционирование и развитие дошкольной организации в силу своих должностных и/или функциональных обязанностей и ролей. В нашем случае это: родители, педагоги, руководители, учредители (уполномоченные представители государства).

Для выявления законодательного основания учета генеральных стейкхолдеров для развития дошкольного образования в 1 главе проанализировали 7 нормативно-правовых документов федерального, регионального и локального уровня .

В ходе анализа нормативно-правовых актов для развития дошкольной образовательной организации было выявлено, что :

* в законодательстве предъявляются требования: к подготовке высококвалифицированных педагогических кадров, способных к профессиональному росту и профессиональной мобильности; также закреплены должностные обязанности, обязательные знания, требования к квалификации педагога в ДОО.
* требования нормативно определены: указаны механизмы (направленные на повышение эффективности и качества услуг в сфере образования, а также направленные на повышение качества профессиональной подготовки педагогических работников) и главный механизм это внедрение эффективного контракта в дошкольном образовании.

В работе проведено исследование запросов по типам стейкхолдеров к ДОО (родителей, воспитателей, и руководителей). Стейкхолдеров различали по запросам экзогенного и эндогенного характера.

Мы определи внешние запросы, которые сформулированы через государство и учредителя. Внутренние различия по запросам определяли по таким факторам как: по географии месторасположения ДОО: центральный и спальный район мегаполиса; по уровню образованию стейкхолдеров: как родителей так и педагогов; по возрасту ребенка: ранний возраст, средний возраст; предшкольный возраст.

Для уточнения запросов был проведен опрос в форме анкетирования, объем выборки составил 743 респондента из Санкт-Петербурга.

На основе диагностики запросов стейкхолдеров составили матрицу запросов генеральных стейкхолдеров на противоречия и совпадения.

Выделены основные различия и противоречия родителей по месту проживания (расположения ДОО) центрального и спального района:

1. - в родители центральных районов имеют более «высокое» образование , чем родители спальных районов и это соотношение составляет 74% с высшим образованием в центральных районах против 53% в спальных районах;

- фактическое пребываение ребенка в детском саду зависит от возраста ребенка: чем старше, тем больше времмени он проводит в ДОО;

- ключевая характеристика для выбора детского сада родителями зависит от «географии проживания» , т.е. месторасположения детского сада: у родителей центральных районов города главной характеристикой являются квалифицированные педагоги –воспитатели, а у родителей спальных районов это месторасположение детского сада; также родители разных районов города выделяют характеристику « доброе отношение к ребенку».

- существенное различие в ответах родителей центрального и спального районов отмечается по важности критерия «получение начальных знаний о себе и окружающем мире», так родители центральных районов не считают эту характеристику важной (только 7% выделяют данную характеристику) , тогда как каждый третий родитель спального района отмечают ее как важную.

2. Выявленные различия и противоречия воспитателей по месту проживания (расположения ДОО) центрального и спального района:

- воспитатели из центральных районов считают главными характеристиками для выбора ДОО: 53% -месторасположение детского сада (близость к дому или к работе) и 47% -квалифицированные педагоги –воспитатели, а большинство воспитателей из спальных районов (78%) считают, что родители выбирают детский сад по квалификации педагогов; одновременно и те и другие оценивают (41%) в качестве важного фактора для родителей «детский сад с добрым отношением к ребенку».

-по формату: педагоги спального района предпочитают классический вариант повышения квалификации, в то время как из центрального района предпочитают модульные тематические курсы повышения квалификации;

- по содержанию: у педагогов центрального района востребованы (29%) методики работы в формате инклюзивного образования , в то время, как спальный район практически не интересуется данной проблемой ( 4%); существенны различия по запросам в работе с родителями – около 60% воспитателей центрального района считают это важной темой против 30% педагогов из спального района; самые востребованные знания у педагогов центрального района (82%) и спального района (56%) – это «знание специфики дошкольного образования и особенностей организации работы с детьми раннего и дошкольного возраста».

Важным этапом диссертационного исследования стало выявление условий влияющих на развитие ДОО. Дополнительно к анкетным опросам (глава 2 исследования) было проведено интервью с действующими руководителями дошкольных образовательных организаций. В опросе участвовало 7 руководителей: 3 руководителя из «центральной» части города и 4 руководителя из «спального» района города. Цель проведенного интервью заключалась в выявлении «свободного» взгляда руководителя на трудности, препятствующие успешному развитию своей дошкольной организации и определить видения руководителя в возможностях дальнейшего развития своей дошкольной образовательной организации. Анализируя интервью, мнение и высказывания руководителей можно выстроить по рейтингу частого упоминания:

- направления развития своей организации руководители видят в развитии кадрового состава; профессионально разработанных программах (образовательная программа, программа развития); достаточном финансировании на развитие; возможности функционирования платных образовательных услуг;

- главная проблема руководителями определяется как отсутствие ресурсов для развития своего ДОО; отсутствии нужных программ развития педагогов, финансировании, недостаток квалифицированных кадров;

- правило для нормальной жизни ДОО большинство руководителей отмечают в отсутствии бюрократии

 - все руководители говорят о высокой степени доверия к детскому саду со стороны родителей.

Стратегические документы дошкольных организаций, являются инструментом и формируют развитие дошкольной образовательной организации, и должны строиться на основе запросов стейкхолдеров с учетом их экзогенного и эндогенного различия.

Следовательно, проведен анализ стратегических документов и составил 43ед. - государственных заданий; 14ед. - программах развития; и образовательные программы. Также проанализировано 132ед. официальных сайта ДОО на предмет открытости. Анализ показал, что Государственные задания составлены по типовой форме и определяют только количественные показатели и ориентированные на реализацию образовательной программы. Выявлено, что Программы Развития формируются без учета запросов родителей и воспитателей, образовательные программы тоже в полном объеме не отражают всех отношений между всеми стейкхолдерами. Анализ сайтов показал низкий уровень открытости ДОО на наличие актуальной информации.

В ходе исследования нам удалось выявить наиболее значимые запросы родителей, воспитателей и руководителей, влияющие на развитие ДОО. Опираясь на полученные данные, мы разработали организационную матрицу формирования запросов стейкхолдеров в качестве инструмента для развития дошкольной организации.

Цель нашего исследования состояла в построении матрицы запросов генеральных стейкхолдеров дошкольной образовательной организации.

Выполнение обозначенной цели реализовано в ходе выполнения поставленных задач.

Мы доказали, что на развитие дошкольной образовательной организации оказывают влияние разные группы участников образовательных отношений и отношений в сфере образования (стейкхолдеры), из них выделяются генеральные стейкхолдеры, непосредственно влияющие на развитие дошкольной организации либо по должностным обязанностям, либо по функциональным ролям: учредитель (государство); педагоги, родители, руководители организаций.

Выявили, что запросы стейкхолдеров различаются по видам самих стейкхолдеров (внешние запросы) и по характеристикам внутри групп (внутренние запросы).

Обозначили, что внешние запросы (по типам стейкхолдеров) отражены в стратегических документах дошкольных организаций: в государственных заданиях – запросы государства (через учредителя); в программах развития - запросы учредителя и руководителей образовательных организаций. Запросы педагогов и родителей не находят отражения в документах развития и не учитываются во внешних запросах .

Анализ запросов родителей и педагогов (внутренние запросы) имеют существенные различия и зависят от нескольких выявленных факторов: местоположения детского сада, уровня образования, опыта работы, возраста ребенка. Запросы родителей и педагогов практически не учитываются в программах развития и не влияют на изменения в государственных заданиях (не включены в показатели качества образовательных услуг).

Таким образом, можно утверждать, что поставленная цель достигнута. Обозначены и унифицированы запросы стейкхолдеров, оказывающие влияние на развитие дошкольной образовательной организации.

**Практическая значимость** исследования.

1. Возможность применения матрицы запросов стейкхолдеров при разработке программы развития дошкольной образовательной организации.

2. Результаты исследования могут быть использованы в преподавании учебных курсов и образовательных программ в сфере управления и развития дошкольной образовательной организации.

**Рекомендации** по использованию результатов диссертационного исследования.

Содержащиеся в диссертации основные положения, выводы и полученные результаты ориентированы на применение в сфере образования.

Материалы исследования могут быть использованы:

- руководителями образовательных учреждений и организаций для формирования программы развития и развития дошкольной образовательной организации;

- органами государственной власти и местного самоуправления при выработке государственной и региональной политики в области образования с учетом требований генеральных стейкхолдеров для развития дошкольной образовательной организации

**Научная новизна** исследования заключается в:

- *разработке*нового подхода к исследованию проблем развития сектора дошкольного образования через выявление запросов стейкхолдеров;

- *обосновании* необходимости в составлении программами развития, на основе запросов стейкхолдеров, поскольку влияние этих запросов распространяется на все аспекты деятельности дошкольной образовательной организации;

- *осмыслении* стратегии развития дошкольных образовательных организаций через анализ программ развития;

- *определении* путей повышения качества образовательных услуг на основе разработки организационной матрицы формирования запросов стейкхолдеров.

К конкретным элементам приращения нового научного знания относятся следующие результаты:

− определен понятийный аппарат: стейкхолдеры дошкольной образовательной организации, развитие дошкольной образовательной организации,

- разработан теоретический макет- матрица запросов стейкхолдеров дошкольного образования по их характеристикам.

**Шадрина Ирина Владимировна \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (подпись)**

**СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

Нормативные -правовые документы:

1. Бюджетный кодекс РФ Ст. 6 Бюджетного кодекса РФ [электронный ресурс]: URL:<http://base.garant.ru/12112604/> (дата обращения: 01.12.2014)

2. Закон «Об образовании в РФ» от 29.12.2012 № 273 [электронный ресурс]: URL: [http://минобрнауки.рф/документы/2974](http://минобрнауки.рф/%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/2974) (дата обращения: 01.12.2014)

3. Закон Санкт-Петербурга Об образовании в Санкт-Петербурге [электронный ресурс]: URL: <http://www.rg.ru/2013/07/22/spb-zakon461-83-reg-dok.html> (дата обращения 14.10.2014)

4. Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа»: Приказ Президента РФ от 4 февраля 2010 г. Пр-271. [электронный ресурс]: URL: [http://минобрнауки.рф/документы/1450](http://минобрнауки.рф/%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/1450) (дата обращения 01.07.2014)

5. Постановление Правительства Российской Федерации от 7 февраля 2011 г. N 61 О Федеральной целевой программе Развития образования на 2011 - 2015 ГОДЫ [электронный ресурс]: URL: [http://минобрнауки.рф/документы/2010](http://минобрнауки.рф/%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/2010) (дата обращения: 14.10.2014)

6. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации (Минздравсоцразвития России) от 23 июля 2010 г. N 541н г. Москва. "Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих" [электронный ресурс]: URL: <http://www.rg.ru/2010/10/20/teacher-dok.html> (дата обращения 16.10.2014)

7. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 18 октября 2013 г. № 544н "Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» [электронный ресурс]: URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70435556/#ixzz3L6OgyBjI> (дата обращения 01.12.2014)

8. Приказ Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки (Рособрнадзор) от 29 мая 2014 г. N 785 г. "Об утверждении требований к структуре официального сайта образовательной организации в информационно телекоммуникационной сети «Интернет» и формату представления на нем информации". [электронный ресурс]: URL: <http://www.rg.ru/2014/08/21/rosobrnadzor-dok.html> (дата обращения 01.12.2014)

9. Распоряжение Правительства РФ от 30 декабря 2012 г. № 2620-р Об утверждении плана мероприятий ("дорожной карты") "Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки" [электронный ресурс]: URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70191846/> (дата обращения 15.10.2014)

10. Стратегия развития системы образования Санкт-Петербурга 2011-2020 гг. «Петербургская Школа 2020» : сб. / науч. ред. Н.А. Заиченко. – СПб. Береста, 2010. – 80с.

11. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации (Минобрнауки России) от 17 октября 2013 г. N 1155 г. «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования» [электронный ресурс]: URL: <http://www.rg.ru/2013/11/25/doshk-standart-dok.html> (дата обращения 01.12.2014)

**Монографии, научная литература, статьи из периодических изданий:**

12. Авдеев В. В. Управление персоналом: технология формирования команды: учебное пособие / В. В. Авдеев. - М. : Финансы и статистика, 2003. - 544 с.

13. Аверин А. Н. Профессиональная подготовка кадров / А. Н. Аверин. - М. : Альфа-Пресс, 2008. - 120 с.

14. Армстронг. М. Менеджмент: методы и приемы : пер. с англ. / М. Армстронг. - Пер. с 3-го англ. изд. - Киев : Знание-Пресс, 2006. - 876 с.

15. Армстронг. М. Практика управления человеческими ресурсами: / М. Армстронг ; [пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина]. - 10-е изд. - СПб. : Питер, 2009. - 848 с.

16. Белая К.Ю. Система управления дошкольными образовательными учреждениями: Дис…. канд. пед. наук. - М., 1998. -148 с.

17. Большая советская энциклопедия [электронный ресурс]: URL: <http://enc-dic.com/enc_sovet/Razvitie-65918.html> (дата обращения: 01.12.2014)

18. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика: учебник / В.Р.Веснин. - М. : Проспект, 2010. - 688 с.

19. Виноградов В.Н., Глебова Г.Ф., Прикот О.Г. Инновационный менеджмент школы: уч. Пособие / В.Н.Виноградов, Г.Ф. Глебова, О.Г. Прикот; под общ. ред. канд. пед. наук, доц. Г.Ф. Глебовой.- СмолГУ, 2012.-472 с.

20. Глазов М. М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал- менеджмента: учебник для студ. вузов / М. М. Глазов, И. П. Фирова, О. Н. Истомина ; СПб. : Андреевский, 2007. - 251 с.

21. Грязнова А.Г., Джинджолия А.Ф. Основы менеджмента: Учебное пособие // Экономика, 2007 .- 428с.

22. Джеймс Р. Сток, Дуглас М. Стратегическое управление логистикой. Инфра-М, 2005 – 828 с.

23. Дроздов И.Н. Управление развитием организации: Учебное пособие. – Владивосток: ПИППККГС, 2001 – 110 с.

24. Егоршин А. П. Основы управления персоналом: учебное пособие для студентов вузов / А. П. Егоршин. - 3-е изд., М. : ИНФРА-М, 2011. - 352 с.

25. Езопова С.А. Менеджмент в дошкольном образовании. Учебное пособие. – М.: Академия, 2003. – 280 с.

26. Заиченко Н.А., Шадрина И.В. Профессиональное развитие педагога как ключевая предпосылка развития дошкольного образования // Управлением образованием: Сборник статей магистрантов НИУ ВШЭ «Управление образованием».- 2013. – Выпуск 2. – с. 100–102.

27. Злобина Н.В. Концептуальные основы экономического развития менеджмента качества организации: монография / Н.В. Злобина. – Тамбов: Тамб. Гос.техн. ун-та, 2011.- 96 с.

28. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: М.: Проспект, 2007 ― 432 с.

29. Ивашковская И.В. Финансовые измерения корпоративных стратегий. Стейкхолдерский подход. Инфра-М, 2014 - 230 с.

30. Инфо менеджмент - [электронный ресурс]: URL: http://infomanagement.ru/lekciya/Razvitie\_i\_samorazvitie\_organizatsii (дата обращения: 01.12.2014).

31. «Как сделать профессию учителя - профессией будущего! Уроки со всего мира»: Аналитический доклад международного саммита, посвященного профессии учителя Автор/создатель: Перевод с англ. Л.И. Заиченко. Ред. Н.А. Заиченко / 2011 [электронный ресурс] URL: <http://window.edu.ru/resource/021/78021> (дата обращения: 01.12.2014)

32. Каймакова, М. В. Анализ использования человеческих ресурсов: текст лекций / сост. М. В. Каймакова. – Ульяновск : УлГТУ, 2008. – 80 с.

33. Катько В.С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы // Вестн. С.-Петербю ун-та Сер.Менеджмент. 2006. № 3. С. 3 - 26.

34. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. — М.: Инфра-М, 2005. - 304 с.

35. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия М.: Дело, 2008. - 568 с.

36. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения. М.: Академия, 2004. - 304 с.

37. Колодяжная Т.П. Управление современным дошкольным образовательным учреждением: Практ. пособие : /Колодяжная. - Ростов н/Д : Учитель, - 2002. – 127 с.

38. Кузьминов Я.И. Образование в России. Что мы можем сделать?// Вопросы образования. 2004. №1. С. 5-30.

39. Лебедев О.Е. Каким быть управлению образовательным процессом в «Нашей новой школе»// Народное образование. 2010. №5. С. 96-104.

40. Лебедев О.Е. Модернизация управления образованием: перспективы и проблемы: Методическое пособие для самоанализа управленческих проблем. – СПб: АППО, - 2006. – 96 с.

41. Ленская Е.А. Качество образования и качество подготовки учителя// Вопросы образования. 2008. №4. С. 81-95.

42. Модернизация российского образования: вызовы нового десятилетия / под ред. А.А. Климова. М.: Дело, 2010. – с. 104.

43. Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга «Петербург в цифрах» [электронный ресурс]: URL: <http://gov.spb.ru/helper/day/> (дата обращения 01.12.2014)

44. Петров М.А. Механизмы согласования позиций заинтересованных сторон в процессе разработки и реализации стратегии фирмы: Дис. канд. экон. наук. ― СПб., 2005. – с. 196.

45. Пол Милгром, Джон Робертс. Экономика, организация и менеджмент. В 2-х т. Том 1./Пер. с англ. под редакцией И.И. Елисеевой, В.Л. Тамбовцева. - СПб: Экономическая школа, 1999. - с.45-58.

46. Прикот О.Г., Виноградов В.Н, Глебова Г.Ф Программа развития современной школы: Учебное пособие для студентов вузов и аспирантов.- Смоленск: СмолГУ, 2008.- 216 с.

47. Пэк Т.Н. Влияние стейкхолдеров на развитие бюджетной образовательной организации «Экономика и управление: актуальные проблемы и тенденции развития»: материалы международной заочной научно-практической конференции. (19 декабря2012 г.) — Новосибирск: «СибАК», 2012. — 190 с. [электронный ресурс]: URL: <http://sibac.info/index.php/2009-07-01-10-21-16/5659-2012-12-23-14-14-10> (дата обращения: 01.12.2014).

48. Российское образование — 2020: модель образования для экономики, основанной на знаниях [Текст] : к IX Междунар. науч. конф. «Модернизация экономики и глобализация», Москва, 1—3 апреля 2008 г. / под ред. Я.Кузьминова, И. Фрумина ; Гос. ун-т — Высшая школа экономики. — М. : ГУ ВШЭ, 2008. – 39 с.

49. Солодухин, К.С. Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией / К.С. Солодухин // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 4. [электронный ресурс]: URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1653> (дата обращения: 01.12.2014).

50. Турчинов А. И. Современные проблемы кадровой политики и управления персоналом в России. Социологический анализ: монография / А. И. Турчинов, К. О. Магомедов; Рос. академия гос. службы при Президенте РФ. - М. : РАГС, 2009. - 136 с.

51. Управление персоналом организации. Учебник/под ред. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.

52. Щедровицкий Г.П. «Организация, руководство, управление». 2009. - 200 с.

53. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston, 1984.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

**УВАЖАЕМЫЕ РОДИТЕЛИ!**

***Мы проводим опросы в целях улучшения услуг, предоставляемых детскими садами Санкт-Петербурга.***

***Нам очень важно ВАШЕ мнение. Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы анкеты.***

1. **Ваш возраст (** *запишите количество полных лет***) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**
2. **Ваше образование (** *подчеркните**правильный ответ***) :**

*общее среднее; начальное профессиональное; среднее профессиональное; высшее профессиональное*

**3. Сколько у Вас детей?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 4. Сколько из них посещают детский сад? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**5. В каком районе города Вы проживаете?**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**6. В каком районе города Вы работаете?**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**7. В каком районе города находится детский сад, куда вы водите Вашего ребенка ( детей)?**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**6. Сколько часов в день (в среднем) Ваш ребенок находится в детском саду? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**7. Устраивает ли Вас режим работы вашего детского сада?** (*выберите один ответ или впишите свой вариант*)

Да Нет

 Ваш вариант ответа\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**8. На Ваш взгляд, на сколько часов необходимо пребывание в детском саду для вашего ребенка?** (*выберите один ответ или впишите свой вариант)*

Круглосуточная группа, пребывание ребенка на 24 часа

Группа полного дня, с пребыванием ребенка на 12 часов

Группа с пребыванием ребенка на 6 часов

Группа кратковременного пребывания 2-3 часа в день

Кратковременное пребывание детей только на время проведения непосредственно образовательной деятельности от 30 мин. - до 1часа 30мин.

 Ваш вариант ответа\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**9. Как ВЫ считаете, какая из характеристик является самой главной для выбора детского сада?** (*выберите* ***ДВЕ самых важных*** *для ВАС характеристики или выберите одну и допишите ту характеристику, которая не включена в общий набор)*

месторасположение детского сада (близость к дому или к работе)

режим работы детского сада

выбор образовательных услуг в детском саду

хорошее питание в детском саду

хорошая подготовка к школе

квалифицированные педагоги –воспитатели

 доброе отношение к моему ребенку

 Ваш вариант ответа\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**10. На Ваш взгляд, какие качества или знания, прежде всего, должны быть развиты у Вашего ребенка в детском саду?** (*выберите* ***ТРИ самых важных,*** *на ВАШ взгляд, качества или впишите свой вариант)*

 самостоятельность, умение выбирать себе занятия

быть уверенным в себе и своих силах

 умение защищать себя и свое мнение

 способность договариваться с другими, положительно относиться к сверстникам

 способность подчиниться разным правилам и нормам, уважать взрослых

 знание правил безопасного поведения и личной гигиены

 способность творить, фантазировать, придумывать игры и играть

 любознательность, навык объяснения мира и окружения

 начальные знания о себе, окружающем мире, книжной культуре, природе

 Ваш вариант ответа \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**СПАСИБО!**

Приложение 2

**УВАЖАЕМЫЕ ВОСПИТАТЕЛИ!**

***ПРИГЛАШАЕМ ВАС*** *принять участие в опросах, проводимых в целях улучшения услуг, предоставляемых детскими садами Санкт-Петербурга. Нам очень важно ВАШЕ мнение.*

1. **Ваш возраст (** *запишите количество полных лет***) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**
2. **Ваше образование (** *подчеркните**правильный ответ***) :**

*среднее профессиональное педагогическое; среднее профессиональное Непедагогическое;*

*высшее профессиональное педагогическое; высшее профессиональное Непедагогическое.*

**3. Ваша квалификационная категория (***подчеркните**правильный ответ***) :**

без категории; вторая кв.категория; первая кв. категория; высшая кв.категория.

**4. Ваш педагогический стаж** (*запишите количество полных лет*) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**6. В каком районе города Вы работаете?**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**7. Каков режим работы Вашего детского сада или группы, в которой вы работаете? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**8. Какие трудности ВЫ испытываете относительно своей профессиональной деятельности в Вашем ДОО?**

**(** *отметьте не более ТРЕХ ответов)*

 недостаточная для вас мотивация к развитию квалификаций

отсутствиесовременных образовательных программ для повышения квалификации педагогов воспитателей

главная проблема - ваши возрастные характеристики (вы молодой педагог или возрастной педагог)

 отсутствие поддержки и помощи в этом вопросе со стороны руководителей (заведующего, зам.зав. по УВР)

 главная проблема - низкая заработная плата

 в нашем ДОО нет НИКАКИХ проблем

 **Ваш вариант ответа**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**9. На Ваш взгляд, какой режим работы ДОО является наиболее популярным у родителей?** (*выберите ДВА наиболее популярных варианта или впишите свой вариант)*

Круглосуточная группа, пребывание ребенка на 24 часа

Группа полного дня, с пребыванием ребенка на 12 часов

Группа с пребыванием ребенка на 6 часов

Группа кратковременного пребывания 2-3 часа в день

Кратковременное пребывание детей только на время проведения непосредственно образовательной деятельности от 30 мин. - до 1часа 30мин.

 Ваш вариант ответа\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**10. Как ВЫ считаете, какая из характеристик является самой главной для выбора родителями детского сада?** (*выберите* ***ДВЕ самых важных для родителей*** *характеристики, с Вашей точки зрения, или допишите характеристику, которая не включена в общий набор)*

месторасположение детского сада (близость к дому или к работе)

режим работы детского сада

выбор образовательных услуг в детском саду

хорошее питание в детском саду

хорошая подготовка к школе

квалифицированные педагоги –воспитатели

 доброе отношение к моему ребенку

 **Ваш вариант ответа**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**11. На Ваш взгляд, какие качества или знания, прежде всего, должны развиваться у ребенка в детском саду?** (*выберите* ***ЧЕТЫРЕ******самых важных,*** *на ВАШ взгляд, качества или впишите свой вариант)*

 самостоятельность, умение выбирать себе занятия

быть уверенным в себе и своих силах

 умение защищать себя и свое мнение

 способность договариваться с другими, положительно относиться к сверстникам

 способность подчиниться разным правилам и нормам, уважать взрослых

 знание правил безопасного поведения и личной гигиены

 способность творить, фантазировать, придумывать игры и играть

 любознательность, навык объяснения мира и окружения

 начальные знания о себе, окружающем мире, книжной культуре, природе

 **Ваш вариант ответа** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**12. Какими характеристиками, ПРЕЖДЕ ВСЕГО, должен обладать педагог-воспитатель детского сада на Ваш взгляд?** (*выберите* ***ЧЕТЫРЕ******самых важных,*** *на ВАШ взгляд, качества или впишите свой вариант)*

 иметь педагогическое образование

иметь высшее образование

 иметь мотивацию к профессиональному развитию, интерес к профессии

 способность договариваться с людьми, неконфликтно общаться с родителями

 способность к творчеству, инициативе, нестандартным решениям

 знание и применение игровых технологий, понимание игры как метода образования и воспитания;

 оптимизм, доброта и отзывчивость, любовь к детям

 понимание норм и правил жизни педагогического коллектива, подчинение общим интересам

 способность к обучению и работе с детьми разного возраста и уровня развития

 **Ваш вариант ответа** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**13.Какие ФОРМЫ повышения квалификации, на ВАШ взгляд, являются оптимальными для воспитателей дошкольных организаций?** (*выберите ТРИ* ***наиболее оптимальных*** *варианта****,*** *на ВАШ взгляд или впишите свой вариант)*

 традиционные курсы повышения квалификации от 72 часов

модульные курсы по 12-18 часов по определенным темам

 модульные курсы по обмену опытом в наиболее продвинутых дошкольных организациях

 стажировки в разных дошкольных организациях у лучших воспитателей

 внутрикорпоративное (в самом детском саду) обучение всего коллектива по заявке ДОО по определенной проблеме, задаче, теме и пр.

 введение в штат ДОО педагога-тьютора (наставника), способного выявлять проблемы педагогического плана и находить способы их решения

создание возможности для каждого воспитателя выбирать для себя наиболее приемлемый и необходимый вариант повышения квалификации хотя бы 1 раз в году

**Ваш вариант ответа** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**14.Какие ТЕМЫ повышения квалификации, на ВАШ взгляд, являются в настоящее время наиболее значимыми для педагогов- воспитателей в Вашем детском саду?** (*выберите ТРИ* ***наиболее важных темы,*** *на ВАШ взгляд или впишите свой вариант)*

 игровые технологии

 курсы по ИКТ (информационно-коммуникационным технологиям)

 знания по новым нормативным документам ( ФГОС, закон и пр..)

 методики работы с родителями, с семьями

 методики работы в формате инклюзивного образования и воспитания

 методы разработки образовательных программ …программ развития

 методы работы с детьми – инофонами ( мигрантами) и их семьями

 **Ваш вариант ответа** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**15. Какие ВАМ необходимы знания при осуществлении педагогической деятельности по реализации программы дошкольного образования?** (*выберите ТРИ* ***самых важных,*** *на ВАШ взгляд, действия или впишите свой вариант)*

 Знание специфики дошкольного образования и особенностей организации работы с детьми раннего и дошкольного возраста

Знание дидактических основ используемых в учебно-воспитательном процессе образовательных

 Знание основных психологических подходов: культурно-исторического, деятельностного и личностного; основ дошкольной педагогики, включая классические системы дошкольного воспитания

 Знание общих закономерностей развития ребенка и основ теории физического, познавательного и личностного развития детей раннего и дошкольного возраста

 Знание современных тенденций развития дошкольного образования

Знание особенностей становления и развития детских деятельностей в раннем и дошкольном возрасте

**Ваш вариант ответа** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**СПАСИБО!**

Приложение 3

**УВАЖАЕМЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ ДОШКОЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ!**

***ПРИГЛАШАЕМ ВАС*** *принять участие в опросах, проводимых в целях улучшения услуг, предоставляемых детскими садами Санкт-Петербурга. Нам очень важно ВАШЕ мнение.*

1. **Ваше образование (** *подчеркните**правильный ответ***) :**

 *среднее специальное;*

 *высшее педагогическое;*

 *другое*

1. **Ваш возраст (** *запишите количество полных лет***) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**3. Ваш стаж работы в должности руководителя ДОО?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**4. Укажите количество групп в Вашем ДОО :\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**5. Режим работы Вашего детского сада? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**6. Какие трудности ВЫ испытываете относительно персонала в Вашем ДОО? (** *отметьте не более ТРЕХ ответов или впишите свой вариант)*

недостаточная квалификация педагогов- воспитателей

 недостаточная мотивация у педагогов к развитию квалификаций

 проблемная зона - помощники воспитателей

отсутствиесовременных образовательных программ для повышения квалификации педагогов воспитателей

главная проблема - возрастные характеристики (большой удельный вес педагогов старше 55 лет)

 проблемой являются молодые педагоги, немотивированные на работу с детьми

 главная проблема - низкая заработная плата

 в нашем ДОО нет НИКАКИХ проблем с персоналом

 **Ваш вариант ответа**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**7. На Ваш взгляд, какой режим работы ДОО является наиболее популярным у родителей?** (*выберите ДВА наиболее популярных варианта или впишите свой вариант)*

Круглосуточная группа, пребывание ребенка на 24 часа

Группа полного дня, с пребыванием ребенка на 12 часов

Группа с пребыванием ребенка на 6 часов

Группа кратковременного пребывания 2-3 часа в день

Кратковременное пребывание детей только на время проведения непосредственно образовательной деятельности от 30 мин. - до 1часа 30мин.

 Ваш вариант ответа\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**8. Как ВЫ считаете, какая из характеристик является самой главной для выбора родителями детского сада?** (*выберите* ***ДВЕ самых важных для родителей*** *характеристики, с Вашей точки зрения, или допишите характеристику, которая не включена в общий набор)*

месторасположение детского сада (близость к дому или к работе)

режим работы детского сада

выбор образовательных услуг в детском саду

хорошее питание в детском саду

хорошая подготовка к школе

квалифицированные педагоги –воспитатели

 доброе отношение к моему ребенку

 **Ваш вариант ответа**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**9. На Ваш взгляд, какие качества или знания, прежде всего, должны развиваться у ребенка в детском саду?** (*выберите* ***ЧЕТЫРЕ******самых важных,*** *на ВАШ взгляд, качества или впишите свой вариант)*

 самостоятельность, умение выбирать себе занятия

быть уверенным в себе и своих силах

 умение защищать себя и свое мнение

 способность договариваться с другими, положительно относиться к сверстникам

 способность подчиниться разным правилам и нормам, уважать взрослых

 знание правил безопасного поведения и личной гигиены

 способность творить, фантазировать, придумывать игры и играть

 любознательность, навык объяснения мира и окружения

 начальные знания о себе, окружающем мире, книжной культуре, природе

 **Ваш вариант ответа** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**10. Какими характеристиками, ПРЕЖДЕ ВСЕГО, должен обладать педагог-воспитатель детского сада на Ваш взгляд?** (*выберите* ***ЧЕТЫРЕ******самых важных,*** *на ВАШ взгляд, качества или впишите свой вариант)*

 иметь педагогическое образование

иметь высшее образование

 иметь мотивацию к профессиональному развитию, интерес к профессии

 способность договариваться с людьми, неконфликтно общаться с родителями

 способность к творчеству, инициативе, нестандартным решениям

 знание и применение игровых технологий, понимание игры как метода образования и воспитания;

 оптимизм, доброта и отзывчивость, любовь к детям

 понимание норм и правил жизни педагогического коллектива, подчинение общим интересам

 способность к обучению и работе с детьми разного возраста и уровня развития

 **Ваш вариант ответа** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**11.Какие формы повышения квалификации, на ВАШ взгляд, являются оптимальными для коллективов дошкольных организаций?** (*выберите ТРИ* ***наиболее оптимальных*** *варианта****,*** *на ВАШ взгляд или впишите свой вариант)*

 традиционные курсы повышения квалификации от 72 часов

модульные курсы по 12-18 часов по определенным темам

 модульные курсы по обмену опытом в наиболее продвинутых дошкольных организациях

 стажировки в разных дошкольных организациях у лучших воспитателей

 внутрикорпоративное (в самом детском саду) обучение всего коллектива по заявке ДОО по определенной проблеме, задаче, теме и пр.

 введение в штат ДОО педагога-тьютора (наставника), способного выявлять проблемы педагогического плана и находить способы их решения

создание возможности для каждого воспитателя выбирать для себя наиболее приемлемый и необходимый вариант повышения квалификации хотя бы 1 раз в году

**Ваш вариант ответа** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**12.Какие ТЕМЫ повышения квалификации, на ВАШ взгляд, являются в настоящее время наиболее значимыми для педагогов- воспитателей в Вашем детском саду?** (*выберите ТРИ* ***наиболее важных темы,*** *на ВАШ взгляд или впишите свой вариант)*

 игровые технологии

 знания по новым нормативным документам ( ФГОС, закон и пр..)

 методики работы с родителями, с семьями

 методики работы в формате инклюзивного образования и воспитания

 методы разработки образовательных программ …программ развития

 методы работы с детьми – инофонами ( мигрантами) и их семьями

**Ваш вариант ответа** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**13. Какие направления для развития для Вашей дошкольной образовательной организации, на ВАШ взгляд, являются в настоящее время наиболее значимыми?** (*выберите ТРИ* ***наиболее важных направления,*** *или впишите свой вариант)*

 Необходимо предоставить все условия для профессионального развития педагогов

 Необходимо узнать запросы родителей и удовлетворить именно эти запросы

 Необходимо дополнительное финансирование организации

 Необходимо хорошо спланировать деятельность, разработать реальную программу развития

**Ваш вариант ответа** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**СПАСИБО!**

Приложение 4

**Примерные вопросы для интервью с руководителями ДОО**

**1**. Какие направления для развития Вашей дошкольной образовательной организации, на ВАШ взгляд, являются в настоящее время наиболее значимыми? Назовите не более трех направлений по рейтингу ( по важности)

**2**. Каких ресурсов недостаточно для развития этих направлений?

*( финансы, территория детского сада, здание детского сада, непонимание педагогами главных направлений развития, «не те» родители; социально трудный микрорайон и пр.)*

**3**. С Вашей точки зрения, что можно отнести сегодня к основной проблеме, являющейся **тормозом для развития** детского сада?

**4.** Если бы у ВАС была возможность утвердить на государственном уровне какое то новое ПРАВИЛО (норму) для нормальной жизни детского сада - КАКОЕ ПРАВИЛО ВЫ БЫ ПРЕДЛОЖИЛИ?

**5**. Если бы ВАМ надо было охарактеризовать уровень ДОВЕРИЯ к вашему детскому саду со стороны родителей по шкале от 1 до 10 (чем выше – тем больше доверия) , на какой балл Вы бы оценили этот уровень?

**6.** Как вы формируете программу развития? С чего начинаете?

Приложение 5

Таблица 12

Матрица запросов генеральных стейкхолдеров –РОДИТЕЛЕЙ дошкольной организации

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| РОДИТЕЛЬ | Показательреспондентов | Режим пребывания ребенка | Характеристика при выборе детского сада | Развитие ребенка | Удовлетворенность режимом работы ДОО |
| Центральный р. | Возраст | Средний в. | 15 р | 6-9 часов80% (12 р.) | Квалифицированные педагоги | 53%(8 р) | способность договариваться с другими, положительно относиться к сверстникам | 66%(10 р.) | Да98%(49 р.) |
| Предшкольный в. | 35 р | 9-12 часов 100% (35 р) | 77%(27 р.) | 57%(20р.) |
| Образование | Средние-специальное | 21%10р | - | 60%(6 р) | 50%(5р) |
| Высшее | 74% -37р | - | 92% -(34 р) | 78% - (29р) |
| Спальный р. | Возраст | Ранний в. | 52 | 2-9 часов85% (44 р.) | Месторасположение детского сада | 20%(29 р.) | способность договариваться с другими, положительно относиться к сверстникам | 90%(47 р.) | Да97%(628 р.) |
| Средний в. | 177 | 8-10 часов93% (161 р) | 59%(104 р.) | 62%(110 р.) |
| Предшкольный | 239р | 8-12 часов -95% (227 р.) | 54%(129 р.) | 36%(86 р.) |
| Образование | Ср/специальн | 38% -246 | - | 89% -220 р. | 66% -164 |
| высшее | 53% - 343р | - | 67% -240 р. | 77,8% -267 |

Таблица 13

Матрица запросов генеральных стейкхолдеров –ПЕДАГОГОВ дошкольной организации

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ПЕДАГОГ | показатель | Режим пребывания ребенка | Характеристика при выборе детского сада | Развитие ребенка | трудности в профессиональной деятельности | характеристика, педагога-воспитателя детского сада | Формы повышения квалификации | Темы повышения квалификации | Необходимые знания для осуществлении педагогической деятельности |
| Центральный р. | Общие кол-во  | 50 респон. |
| Возраст | от 24 до55 лет | 72%(36 р.) | 12 часов группа полного дня | 86%(31р.) | месторасположение детского сада (близость к дому или к работе)52%(26 р.) | 88,8%(32р) | способность договариваться с другими, положительно относиться к сверстникам70%(35р) | 97%(35р) | 1. В нашем ДОО нет никаких проблем59%(29 р.)2. отсутствиесовременных образовательных программ для ПК педагогов воспитателей52%(26 р.) | иметь мотивацию к профессиональному развитию, интерес к профессии76%(38р) | 55,5%(20р) | - внутрикорпоративное обучение всего коллектива 59%(29р) | 100%(36р) | - игровые технологии/работы с родителями, с семьями | 94%(34р) | особенностей организации работы с детьми раннего и дошкольного возраста82% | 86%(31р) |
| Стаж | до 20 лет | 84%(42 р.) | 71%(30р.) | 50%(21р) | 73,8%(31р) | 54%(23р) | 71%(30р) | 83%(35р) | 73%(31р) |
| более 20 лет | 16%(8 р.) | 100%(8р) | 87%(7р) | 50%(4р) | 62%(5р) | 37%(3р) | 100%(8р) | 50%(4р) |
| Образование | Средние-специальное | 35%(17 р.) | 41%(7р) | 47(8р) | 100%(17р) | 52,9%(9р) | 58%(10р) | 52%(9р) | 60%(12р) |
| высшее | 65%(32 р.) | 50%(16р) | 56%(18р) | 56%(18р) | 46%(15р) | 58%(19р) | 46%(15р) | 78%(25р) |
| Квалификация | Без категории | 41%(20 р.) | 25%(5 р) | 75%(15р) | 45%(9р) | 50%(10р) | 50%(10р) | 90%(18р) | 50%(10р) |
| 1 кв. категория | 35%(17 р.) | 58,8%(10 р) | 58%(10р) | 100%(17р) | 100%(17р) | 100%(17р) | 58%(10р) | 76%(13р) |
| Высшая кВ.кат. | 18%(9 р.) | 33%(3р) | 11%(1р) | 100%(9р) | 100%(9р) | 100%(9р) | 55%(5р) | 22%(2р) |
| Спальный р. | Общие кол-во  | 70 респон. | 12 часов группа полного дня |  | квалифицированные педагоги –воспитатели77,1%(54 р.) |  | способность творить, фантазировать, придумывать игры и играть70%(49р) |  | 1. В нашем ДОО нет никаких проблем41%(28 р.)2. отсутствиесовременных образовательных программ для повышения квалификации педагогов воспитателей35%(24 р.) | оптимизм, доброта и отзывчивость, любовь к детям81%(56 р) |  | традиционные курсы повышения квалификации от 72 часов67%(50р) |  | - игровые технологии |  | знание современных тенденций развития дошкольного образования70% |  |
| Возраст | от 24 до 55 лет | 89%(62 р.) | 75%(47 р) | 80,6%(50р) | 48%(30р) | 90%(56р) | 96%(60р) | 82%(51р) | 88,7%(55р) |
| Стаж | до 20 лет | 78%(54 р.) | 87%(47 р) | 90%(49р.) | 72%(39р) | 75%(41р) | 64%(35р) | 81%(44р) | 74%(40р) |
| более 20 лет | 22%(15 р.) | 80%(12 р) | 46%(7р) | 66%(10р) | 100%(15р) | 100%(15р) | 60%(9р) | 100%(15р) |
| Образование | Средние-специальное | 59%(41 р) | 95%(39 р) | 100%(41р) | 63%(26р) | 56%(23р) | 97%(40р) | 90%(37р) | 67%(28р) |
| высшее | 33%(23 р.) | 86,9%(20 р) | 56%(13р) | 100%(23р) | 100%(23р) | 43%(10р) | 43%(10р) | 50%(12р) |
| Квалификация | Без категории | 15%(10 р.) | 80%8 | 100%(10р) | 10%(1р) | 100%(10р) | 100%(10р) | 100%(10р) | 70%(7р) |
| 1 кв. категория | 63%(44 р.) | 95%42 | 91%(40р) | 97%(43р) | 72%(32р) | 63%(28р) | 56%(25р) | 95%(42р) |
| Высшая кВ.кат. | 22%(15 р.) | 60%9 | 26%(4р) | 30%(3р) | 66%(10р) | 100%(15р) | 33%(5р) | 100%(15р) |

1. Согласно закону «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г. N 273 , Ст.1. выделяются понятия « участники образовательных отношений - обучающиеся, родители (законные представители) несовершеннолетних обучающихся, педагогические работники и их представители, организации, осуществляющие образовательную деятельность и  **участники отношений в сфере образования** - участники образовательных отношений и федеральные государственные органы, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, работодатели и их объединения» . [↑](#footnote-ref-1)
2. В Приложении данная матрица дана в количественных показателях ( натуральных и относительных) [↑](#footnote-ref-2)