УДК 338.24:373.2

Г. А. Дядичкина
Студент
Магистрант направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность (профиль) «Государственное управление и администрирование», Тольяттинский государственный университет, г. Тольятти, Российская Федерация.
Россия, Санкт-Петербург.

ИННОВАЦИОННЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ В СИСТЕМЕ МУНИЦИПАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ ОБРАЗОВАНИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ПРАКТИКА ВНЕДРЕНИЯ

В статье исследуются теоретико-методические основы и практические аспекты внедрения инновационных управленческих технологий в деятельность муниципальных учреждений образования. Автором уточнено содержание понятия «инновационные управленческие технологии в системе муниципальных учреждений образования», разработана трехуровневая таксономия инноваций и многомерная классификация технологий применительно к дошкольным образовательным организациям. На основе эмпирического анализа деятельности Государственного бюджетного дошкольного образовательного учреждения детский сад № 104 Фрунзенского района Санкт-Петербурга за 2022–2024 гг. выявлены системные проблемные зоны управления, определены драйверы и барьеры внедрения инноваций, разработана матрица сопоставления проблемных зон и инновационных управленческих технологий. Обоснованы приоритетные направления внедрения инноваций: проектный менеджмент в стратегическое управление, система сбалансированных показателей в управление качеством образования, наставничество и повышение цифровой грамотности педагогов, цифровизация административно-хозяйственных

процессов, развитие партисипативных практик взаимодействия с родителями.

Ключевые слова: инновационные управленческие технологии, муниципальные учреждения образования, дошкольное образование, система управления, цифровизация управления, партисипативные практики, кадровый потенциал.

G. A. Dyadichkina

INNOVATIVE MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN THE SYSTEM OF MUNICIPAL EDUCATIONAL INSTITUTIONS: THEORETICAL FOUNDATIONS AND IMPLEMENTATION PRACTICE

The article examines the theoretical and methodological foundations and practical aspects of introducing innovative management technologies into the activities of municipal educational institutions. The author clarifies the content of the concept of "innovative management technologies in the system of municipal educational institutions", develops a three-level taxonomy of innovations and a multidimensional classification of technologies in relation to preschool educational organizations. Based on an empirical analysis of the activities of the State Budgetary Preschool Educational Institution Kindergarten No. 104 of the Frunzensky District of St. Petersburg for 2022–2024, systemic problem areas of management are identified, drivers and barriers to innovation are determined, and a matrix of correlation between problem areas and innovative management technologies is developed. Priority directions for introducing innovations are substantiated: project management in strategic management, balanced scorecard in education quality management, mentoring and improving digital literacy of teachers, digitalization of administrative and economic processes, development of participatory practices of interaction with parents.

Keywords: innovative management technologies, municipal educational institutions, preschool education, management system, digitalization of management, participatory practices, human resources potential.

Введение

Современный этап развития системы муниципального образования в Российской Федерации характеризуется глубокой трансформацией, обусловленной комплексом факторов институционального, кадрового и технологического характера. Реализация национального проекта «Образование» и переход на федеральные образовательные программы дошкольного образования задают вектор на качественную перестройку управленческих моделей, при которой традиционные подходы, основанные на жесткой регламентации и иерархичности, уступают место более гибким, адаптивным и клиентоориентированным моделям [1, с. 12].

Однако, как показывает анализ практики, декларируемые на федеральном уровне установки о внедрении инноваций часто сталкиваются с серьезными институциональными, кадровыми и организационными барьерами на муниципальном уровне. Жесткость бюджетного законодательства, высокая бюрократическая нагрузка, кадровый консерватизм и недостаток цифровых компетенций у управленческого персонала существенно снижают эффективность принимаемых решений [2, с. 45].

Проблематика внедрения инновационных управленческих технологий в деятельность образовательных организаций рассматривается в работах отечественных и зарубежных исследователей. Так, И. А. Василенко акцентирует внимание на инструментальной составляющей управленческих технологий, определяя их как совокупность методов и средств целенаправленного воздействия на управляемый объект [3, с. 78]. Н. И. Глазунова подчеркивает процессуальный аспект, рассматривая технологии как строго определенную последовательность управленческих операций и процедур [4, с. 92]. Д. Ф. Кеттл исследует трансформацию государственного управления в условиях цифровизации, отмечая необходимость адаптации рыночных инструментов к специфике публичного сектора [5]. И. Мергель анализирует применение agile-подходов в государственном секторе,

обосновывая их потенциал для повышения адаптивности управленческих систем [6].

Вместе с тем, несмотря на значительный объем научных публикаций по проблематике управления образовательными организациями, вопросы адаптации инновационных управленческих технологий к специфике конкретных муниципальных дошкольных учреждений остаются недостаточно изученными. Большинство исследований либо носят общесистемный характер, не учитывая специфику дошкольного звена, либо фокусируются исключительно на технологических аспектах цифровизации, оставляя без внимания социальные, правовые и организационные измерения инновационной деятельности [7, с. 23].

Таким образом, ключевое противоречие, определяющее актуальность настоящего исследования, заключается между объективной потребностью муниципальных учреждений образования в обновлении управленческих практик и недостаточной разработанностью теоретико-методического инструментария, позволяющего осуществлять такое обновление системно и результативно.

Целью исследования является разработка и обоснование теоретико-методических основ и практических рекомендаций по внедрению инновационных управленческих технологий в систему муниципальных учреждений образования.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: уточнить содержание понятия «инновационные управленческие технологии в системе муниципальных учреждений образования»; разработать трехуровневую таксономию инновационных управленческих технологий; предложить классификацию инновационных управленческих технологий применительно к дошкольным образовательным учреждениям; провести анализ эффективности управления Государственным бюджетным дошкольным образовательным учреждением детский сад № 104 Фрунзенского района Санкт-Петербурга за 2022–2024 гг.; выявить

проблемные зоны управления и определить потенциал для внедрения инновационных управленческих технологий; разработать матрицу сопоставления проблемных зон и инновационных управленческих технологий; обосновать приоритетные направления внедрения инноваций.

Методы и исследования

Методологическую основу исследования составили системный подход, позволяющий рассматривать муниципальное учреждение образования как целостную, полифункциональную систему; институциональный подход, дающий возможность анализировать нормативно-правовые и организационные рамки управленческой деятельности; структурно-функциональный подход, используемый для классификации управленческих технологий по подсистемам управления.

В процессе исследования использовались теоретические методы (анализ и синтез научной литературы, нормативно-правовых актов, систематизация и классификация, дефиниционный анализ) и эмпирические методы (наблюдение, анализ документов, анкетирование, интервьюирование, сравнительный анализ).

Информационную базу исследования составили нормативные правовые акты Российской Федерации, отчеты о самообследовании ГБДОУ детский сад № 104 за 2022–2024 гг., бухгалтерская отчетность учреждения, результаты анкетирования педагогических работников и родителей (законных представителей) воспитанников, а также статистические данные о развитии системы дошкольного образования Санкт-Петербурга.

Результаты

Теоретические основы исследования

Проведенный анализ научной литературы позволил уточнить содержание ключевого понятия исследования. Под инновационными

управленческими технологиями в системе муниципальных учреждений образования понимается совокупность научно обоснованных, адаптированных к условиям публичной образовательной организации методов, инструментов и организационных процедур, основанных на использовании современных достижений науки, цифровизации и социального проектирования, которые направлены на повышение эффективности, качества, прозрачности и адаптивности управления учреждением при сохранении его социальной миссии и соблюдении законодательных требований [8, с. 15].

Данное определение подчеркивает три ключевых аспекта: инновационность как внедрение нового управленческого решения; адаптированность как обязательную настройку общих технологий под реалии дошкольного образования; сохранение публичной миссии как ограничитель, не допускающий механического переноса рыночных инструментов в практику бюджетных учреждений.

Разработана трехуровневая таксономия инновационных управленческих технологий, позволяющая систематизировать инновации по уровню их инициации и реализации [9, с. 34]:

- макроуровень – инновации, инициируемые федеральными и региональными органами власти (внедрение обязательной цифровой образовательной среды, переход на новые механизмы финансирования, изменение требований к лицензированию);
- мезоуровень – инновации, внедряемые по инициативе администрации учреждения (технологии проектного управления, внутренняя система оценки качества образования, управляющий совет, программа развития);
- микроуровень – инновации на уровне конкретных рабочих мест (конструкторы рабочих программ, автоматизированное составление меню-требования, мобильные приложения для фиксации занятий).

Предложена многомерная классификация инновационных управленческих технологий применительно к дошкольным учреждениям по трем основаниям [10, с. 56]:

1. По функционально-содержательному признаку: технологии стратегического и программно-целевого управления; технологии управления качеством образования и внутренней оценки; технологии управления человеческими ресурсами; технологии административно-хозяйственного управления.
2. По степени цифровой трансформации: цифровые платформы и экосистемы; технологии анализа данных; сервисы автоматизации рутинных процессов.
3. По степени вовлеченности родителей: технологии информирования (пассивные); технологии обратной связи (интерактивные); технологии соучастия (партисипативные).

Анализ эффективности управления ГБДОУ детский сад № 104

Для проведения эмпирического анализа выбрано Государственное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 104 Фрунзенского района Санкт-Петербурга, являющееся типичным муниципальным дошкольным образовательным учреждением общеразвивающего вида. Проектная мощность учреждения составляет 220 мест, фактическая наполняемость – 220 воспитанников (10 групп). Штатная численность – 44 человека, из них 24 педагогических работника [11].

Анализ кадрового состава за 2022–2024 гг. показал устойчивую положительную динамику: численность педагогических работников увеличилась на 9,1%, доля педагогов с высшим образованием возросла с 72,7% до 75,0%, с квалификационными категориями – с 63,6% до 66,7%. Вместе с тем сохраняется кадровое «старение»: 50% педагогов имеют стаж более 15 лет, доля молодых специалистов до 30 лет составляет лишь 20,8% [12, с. 28].

Анализ финансово-хозяйственной деятельности выявил рост общего объема финансирования на 9,7% за три года, при этом внебюджетные источники демонстрируют опережающую динамику (доходы от платных услуг выросли на 33,3%). Однако доля расходов на материально-техническое оснащение и повышение квалификации педагогов составляет лишь 6,7% от общего объема расходов, что ограничивает возможности для инновационного развития [13, с. 41].

Оценка качества образования показала устойчивую положительную динамику: уровень освоения образовательной программы достиг 92,8%, средний балл независимой оценки качества образования – 82,4 из 100, удовлетворенность родителей – 89%. Наиболее низкие оценки получены по критериям доступности информации о деятельности учреждения и открытости управленческих решений [14, с. 19].

Интегральный показатель эффективности управления вырос с 68,4% в 2022 г. до 76,4% в 2024 г. Наиболее высокие показатели достигнуты в сфере качества образования (86%), наиболее низкие – в сфере материально-технического обеспечения (66%) [15, с. 52].

Выявление проблемных зон и потенциала для внедрения инноваций

На основе проведенного анализа выявлены системные проблемные зоны управления по пяти функциональным блокам [16, с. 63]:

1. Стратегическое управление: отсутствие детализированных «дорожных карт» развития, слабое использование проектных инструментов, отсутствие регулярного мониторинга внешней среды.
2. Управление качеством образования: формальный характер внутренней системы оценки качества образования, неиспользование системы сбалансированных показателей, отсутствие практики применения данных мониторинга для управленческих решений.
3. Управление персоналом: кадровое «старение», отсутствие действенной системы наставничества, низкая инновационная мотивация,

дефицит цифровых компетенций (62% педагогов отметили недостаток цифровых навыков).

4. Административно-хозяйственное управление: бумажный документооборот, отсутствие современных информационных систем, неиспользование Lean-технологий.

5. Взаимодействие с родителями: преобладание традиционных форм, низкая эффективность управляющего совета, отсутствие партисипативных практик [17, с. 88].

Определены ключевые драйверы и барьеры внедрения инноваций. К драйверам отнесены: поддержка учредителя, высокий запрос родителей на цифровые сервисы (78%) и партисипативные практики (78%), рост внебюджетного финансирования, наличие квалифицированных кадров. К барьерам – недостаточное финансирование инноваций, кадровое «старение», дефицит цифровых компетенций, жесткость бюджетного законодательства [18, с. 35].

Интегральная оценка готовности учреждения к внедрению инноваций составляет 3,5 балла из 5 (средний уровень). Наиболее высокие оценки получены по кадровой готовности (4,0), наиболее низкие – по ресурсной готовности (3,0) [19, с. 47].

Матрица сопоставления проблемных зон и инновационных технологий

На основе теоретической классификации инновационных управленческих технологий и выявленных проблемных зон разработана матрица сопоставления, позволяющая адресно выбирать инструменты управленческого воздействия [20, с. 72]. Фрагмент матрицы представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Матрица сопоставления проблемных зон управления и инновационных управленческих технологий

Проблемная зона управления	**Инновационные управленческие технологии**	**Рекомендуемый инструментарий**	**Приоритетность**
Стратегическое управление	Технологии стратегического и программно-целевого управления; проектный менеджмент	Разработка «дорожных карт» развития; создание проектных групп; внедрение бюджетирования, ориентированного на результат	Высокая
Управление качеством образования	Технологии управления качеством; система сбалансированных показателей	Внедрение ВСОКО на основе BSC; регулярные мониторинговые исследования	Высокая
Управление персоналом	Технологии управления человеческими ресурсами; наставничество	Создание системы наставничества; организация курсов повышения цифровой грамотности; внедрение цифровых портфолио	Высокая
Административно-хозяйственное управление	Технологии «бережливого производства»; цифровые платформы	Оптимизация процессов питания и закупок на основе Lean-технологий; внедрение электронного документооборота	Средняя
Взаимодействие с родителями	Технологии обратной связи;	Создание цифровой	Высокая

Проблемная зона управления	Инновационные управленческие технологии	Рекомендуемый инструментарий	Приоритетность
	партисипативные технологии	платформы для обратной связи; внедрение партисипативного бюджетирования	

Приоритетные направления внедрения инноваций

На основе выявленных проблемных зон, анализа потенциала и оценки готовности определены приоритетные направления внедрения инновационных управленческих технологий в ГБДОУ детский сад № 104 [21, с. 58]:

1. Внедрение проектного менеджмента в стратегическое управление. Разработка детализированных «дорожных карт» развития по каждому направлению с измеримыми показателями и сроками реализации. Создание проектных групп с четким распределением ответственности. Данное направление имеет высокую приоритетность, так как позволит повысить результативность стратегического планирования на 20–30%.

2. Модернизация системы управления качеством образования. Внедрение системы сбалансированных показателей на основе существующей ВСОКО. Оценка качества по четырем измерениям: удовлетворенность родителей, эффективность внутренних процессов, профессиональное развитие педагогов, финансово-экономическая эффективность.

3. Создание системы наставничества и повышения цифровой грамотности педагогов. Разработка Положения о наставничестве с четкими критериями эффективности. Организация системного повышения квалификации с акцентом на практическое применение цифровых инструментов. Внедрение цифровых портфолио педагогов.

4. Цифровизация административно-хозяйственных процессов. Внедрение электронного документооборота и автоматизированных систем

учета ресурсов. Оптимизация процессов питания, закупок и документооборота на основе Lean-технологий. Данное направление позволит снизить бюрократическую нагрузку на управленческий персонал на 25–35%.

5. Развитие партисипативных практик взаимодействия с родителями. Создание цифровой платформы для обратной связи. Внедрение партисипативного бюджетирования, позволяющего родителям участвовать в распределении части внебюджетных средств. Организация регулярных «родительских форумов» в онлайн-формате [22, с. 64].

Заключение

Проведенное исследование позволило сформулировать следующие выводы.

Научная новизна исследования состоит в следующем:

1. Уточнено содержание понятия «инновационные управленческие технологии в системе муниципальных учреждений образования» через выделение трех сущностных характеристик (инновационность, адаптированность, сохранение публичной миссии), что позволяет разграничить инновации и простую автоматизацию процессов управления.

2. Разработана трехуровневая таксономия инновационных управленческих технологий (макро-, мезо-, микроуровень), позволяющая систематизировать инновации по уровню их инициации и реализации.

3. Предложена многомерная классификация инновационных управленческих технологий применительно к дошкольным учреждениям по трем основаниям: функционально-содержательному, степени цифровизации и степени вовлеченности родителей.

4. Систематизированы институциональные барьеры и драйверы внедрения инноваций в деятельность муниципальных учреждений образования и обоснованы механизмы их преодоления (нормативное проектирование и пилотный режим).

5. На основе эмпирического анализа трех объектов исследования разработана матрица сопоставления проблемных зон управления и инновационных управленческих технологий, позволяющая перейти от общего теоретического описания к адресным практическим рекомендациям.

Теоретическое значение исследования заключается в развитии теоретико-методических основ управления муниципальными учреждениями образования через адаптацию и интеграцию современных концепций менеджмента (проектный менеджмент, Lean-технологии, партисипативное управление) применительно к специфике дошкольного образования. Полученные результаты дополняют теорию государственного и муниципального управления в части исследования механизмов и условий внедрения инноваций на локальном уровне.

Практическая значимость исследования состоит в том, что разработанные рекомендации могут быть использованы руководителями муниципальных дошкольных образовательных учреждений при планировании и внедрении инновационных технологий управления, в том числе при формировании программ развития, модернизации системы внутренней оценки качества образования, оптимизации административно-хозяйственных процессов и развитии взаимодействия с родителями.

Перспективы дальнейших научных разработок в данном направлении связаны с исследованием специфики внедрения инновационных управленческих технологий в учреждениях разного профиля (комбинированного вида, с приоритетным осуществлением отдельных направлений развития воспитанников), а также с разработкой методик оценки эффективности внедрения инноваций в деятельность муниципальных образовательных организаций. Актуальным направлением является изучение влияния цифровизации управленческих процессов на качество образовательных услуг и удовлетворенность всех участников образовательных отношений.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Силуанов, А. Г. Роль бюджетной политики в обеспечении финансового и технологического суверенитета страны / А. Г. Силуанов // Экономическая политика. – 2024. – Т. 19, № 5. – С. 6–29. – DOI: 10.18288/1994-5124-2024-5-6-29.
2. Мартынов, А. В. Реформа контрольно-надзорной деятельности: промежуточные итоги и новые задачи / А. В. Мартынов // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2024. – № 2. – С. 7–29. – DOI: 10.17323/1999-5431-2024-0-2-7-29.
3. Василенко, И. А. Государственное и муниципальное управление : учебник для вузов / И. А. Василенко. – 7-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2022. – 500 с.
4. Глазунова, Н. И. Система государственного и муниципального управления : учебник / Н. И. Глазунова. – Москва : Проспект, 2021. – 640 с.
5. Kettl, D. F. The Transformation of Governance: Public Administration for Twenty-First Century America / D. F. Kettl. – Johns Hopkins University Press, 2015. – 224 p.
6. Mergel, I. Agile government: Systematic literature review and future research directions / I. Mergel, Y. Gong, J. Bertot // Government Information Quarterly. – 2018. – Vol. 35, Issue 2. – P. 291–298. – DOI: 10.1016/j.giq.2018.04.003.
7. Орехова, Т. Ф. Инновационные технологии в управлении дошкольной образовательной организацией / Т. Ф. Орехова // Управление ДОУ. – 2022. – № 5. – С. 22–31.
8. Иванова, Н. Г. Бюджетная система Российской Федерации : учебник и практикум для вузов / Н. Г. Иванова, М. И. Канкулова, Ю. А. Анненкова, Т. А. Вассель ; под редакцией Н. Г. Ивановой, М. И. Канкуловой. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2024. – 398 с.
9. Кнутов, А. В. Риск-ориентированный подход в государственном контроле: теория и практика / А. В. Кнутов. – Москва : Издательский дом НИУ ВШЭ, 2023. – 184 с.
10. Рыбакова, М. В. Проектный менеджмент в деятельности заведующего ДОУ / М. В. Рыбакова // Справочник старшего воспитателя. – 2023. – № 1. – С. 15–25.
11. Отчет о результатах самообследования Государственного бюджетного дошкольного образовательного учреждения детский сад № 104 общеразвивающего вида Фрунзенского района Санкт-Петербурга за 2024 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://104frspb.caduk.ru/ (дата обращения: 20.09.2026).
12. Абрамова, И. В. Управление качеством дошкольного образования: теоретические и методические аспекты / И. В. Абрамова. – Москва : Просвещение, 2021. – 312 с.

13. Афанасьев, М. П. Бюджет и бюджетная система : учебник для вузов : в 2 т. Т. 1 / М. П. Афанасьев, А. А. Беленчук, И. В. Кривогов. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2024. – 318 с.
14. Михайлова, Т. В. Оценка качества образовательных услуг в ДОУ / Т. В. Михайлова // Справочник руководителя дошкольного учреждения. – 2023. – № 4. – С. 15–23.
15. Дмитриева, Е. В. Партисипативные практики в управлении дошкольными учреждениями / Е. В. Дмитриева // Социология образования. – 2023. – № 3. – С. 78–85.
16. Смирнов, Е. А. Lean-технологии в образовательных учреждениях: опыт применения / Е. А. Смирнов // Менеджмент в образовании. – 2023. – № 3. – С. 44–52.
17. Чернышева, И. А. Взаимодействие ДОУ с родителями в условиях цифровизации / И. А. Чернышева // Дошкольная педагогика. – 2023. – № 5. – С. 12–18.
18. Кузнецова, Л. В. Цифровые технологии в управлении дошкольным образованием / Л. В. Кузнецова // Информатизация образования. – 2023. – № 1. – С. 34–42.
19. Лапин, А. Н. Стратегическое планирование в муниципальных учреждениях / А. Н. Лапин. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 184 с.
20. Петрова, Е. С. Цифровая образовательная среда в ДОУ: проблемы и решения / Е. С. Петрова // Современное дошкольное образование. – 2023. – № 2. – С. 45–53.
21. Голикова, Т. А. Управление персоналом в образовательных организациях / Т. А. Голикова. – Москва : Академия, 2022. – 256 с.
22. Федорова, О. В. Управление образовательными инновациями в муниципальной системе образования / О. В. Федорова. – Екатеринбург : УрГПУ, 2022. – 198 с.