



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ПОДГОТОВКИ УЧИТЕЛЕЙ НАЧАЛЬНЫХ КЛАССОВ  
КАФЕДРА ПЕДАГОГИКИ, ПСИХОЛОГИИ И ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

**Персонифицированная программа повышения квалификации  
как эффективное средство управления развитием персонала  
в образовательной организации**

Выпускная квалификационная работа по направлению  
44.04.01. Педагогическое образование  
Направленность программы магистратуры  
«Управление образовательными организациями»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

70 % авторского текста  
Работа *рекомендована* к защите  
« 10 » *февраля* 2020 г.  
зав. кафедрой ППиПМ  
Волчегорская Е.Ю.

Выполнила:

Студентка группы ЗФ-308/179-2-1

Конева Ирина Александровна

Научный руководитель:

К.п.н., доцент

Жукова Марина Владимировна

Челябинск

2020

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Освещение проблемы исследования персонифицированной программы повышения квалификации как эффективного средства управления развитием персонала в образовательной организации .....	111
1.1 Проблема эффективности управления развитием персоналом..	111
1.2 Особенности персонифицированной программы повышения квалификации как эффективного средства в процессе управления развитием персонала образовательной организации .....	26
1.3 Разработка модели персонифицированной программы повышения квалификации как эффективного средства в процессе управления развитием персонала образовательной организации .....	42
Выводы по главе 1.....	52
2 Организация экспериментальной работы по внедрению модели персонифицированной программы повышения квалификации как эффективного средства в процессе управления развитием персонала образовательной организации.....	54
2.1 Организация экспериментальной работы.....	54
2.2 Анализ существующего опыта повышения квалификации педагогов ДОО.....	68
2.3 Разработка проекта и описание его реализации .....	75
Выводы по главе 2.....	84
Заключение .....	86
Список использованных источников .....	89
Приложения .....	97

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** В современном обществе профессиональное образование специалистов всех сфер, в том числе и педагогических работников стало непрерывным процессом, который обуславливается как практическими потребностями в перманентном развитии сотрудников, так и высокими темпами развития науки, изменениями требований к выполнению трудовой деятельности.

В качестве средства повышения квалификации выступает система дополнительного профессионального образования (ДПО), которая позволяет удовлетворить основные потребности со стороны администрации и сотрудников.

В качестве принципов построения системы ДПО педагогов дошкольной образовательной организации следует упомянуть следующие:

- наличие государственного заказа на специалистов в сфере педагогики;
- связь повышения квалификации с уровнем развития общества;
- непрерывный характер образования;
- знакомство со всеми современными тенденциями в педагогике;
- комплексный характер образования.

В качестве актуальной проблемы повышения квалификации можно выделить развитие персонифицированного подхода, который отличается учетом индивидуальных потребностей и запросов как со стороны конкретного специалиста, так и со стороны образовательной организации.

В Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года подчеркивается, что в настоящее время осуществляется переход от массового образования, которое соответствовало требованиям индустриального общества, к индивидуализированному образованию, которое отражает тенденции постиндустриальной экономики. Как результат, образование должно

формировать творческую личность, способную реализовать инновационные подходы в своей профессиональной сфере. Для решения данной задачи необходимо реализовывать персонафицированный подход к профессиональному обучению специалистов.

Актуальность введения персонафицированной системы повышения квалификации связана с тем, что в современных условиях обеспечение соответствия квалификации имеющихся кадров целям организации не всегда достигается в ходе традиционного повышения их квалификации и возникает необходимость формирования системы повышения квалификации, которая позволит:

- выявить и обеспечить перспективные потребности муниципальной и региональной системы образования;

- организовать систему формирования и размещения заказа на повышение;

- квалификации и профессиональную переподготовку кадров;

- обеспечить возможности выбора работником и учреждением образования

- содержания, сроков, форм и места повышения квалификации из широкого спектра программ повышения квалификации для различных целевых групп.

- фиксировать и описывать предполагаемые результаты персонафицированной программы и организовать систему ее мониторинга.

Значимость изучения данной темы повышается имеющимися социальными условиями, когда не для всех педагогов доступны организованные формы повышения профессиональной квалификации. При этом, создание модели непрерывного персонафицированного повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования имеет важнейшее значение при повышении доступности системы непрерывного обучения педагогов и позволяет даже

дистанционно осуществлять процесс повышения квалификации в соответствии с запросами и потребностями.

Актуальность нашего исследования можно обозначить в трех направлениях:

Социальный аспект актуальности состоит в потребности общества в высококвалифицированных педагогах системы дошкольного образования, готовых работать в условиях ФГОС ДО.

Научный аспект заключается в разработке новых моделей и систем управления персоналом в дошкольной образовательной организации, в частности посредством внедрения персонифицированной системы обучения.

Практический аспект актуальности включает необходимость разработки персонифицированных программ обучения педагогов ДОУ для повышения качества управления персоналом в каждой дошкольной образовательной организации.

Сегодня накоплен определенный потенциал для разработки теоретико-методологических и прикладных аспектов проблемы персонификации ДПО педагогов ДОУ.

Имеется социальный заказ на высококвалифицированного педагога, который, сможет реализовать целевые ориентиры ФГОС на этапе дошкольного образования.

Кроме того, в современной науке признается, что образование – это основной фактор формирования как личности каждого человека, так и развития общества в целом. Соответственно проблема формирования педагогических кадров стоит в центре множества научных исследований.

Рассмотрение феномена непрерывного профессионального образования как средства личностного, социального и профессионального развития педагогов рассмотрено в исследованиях отечественных (С. Г. Вершловский, А. П. Владиславлев, И. А. Колесникова, Ю. Н. Кулюткин, Г. С. Сухобская, Е. П. Тонконогая и др.) и зарубежных (Дж. Бреннан, Р. Дейв,

Дж. Зайда, Х. Фрезе и др.) исследователей. Раскрытию сущности персонификации образования как общедидактического принципа посвящены исследования отечественных (Е. И. Огарев, В. Г. Онушкин, В. И. Слободчиков, И. Э. Унт и др.) и зарубежных (А. Норт, К. Роджерс, Г. Шаррельман, В. Штерн и др.) ученых. Персонифицированный подход в системе ДПО педагогов ДОУ реализуется в контексте парадигмы педагогики поддержки (Е. И. Артамонова, Б. З. Вульфов, Л. В. Мардахаев), гуманистической (Ш. А. Амонашвили, Е. А. Ямбург) и личностной (Е. В. Бондаревская, В. А. Сластенин) парадигм образования, социокультурной парадигмы (М. Библер, А. Ю. Гончарук).

Однако проблема научного обоснования персонифицированного подхода в системе ДПО может быть отнесена к наименее разработанной области современной педагогической науки.

В практике функционирования дошкольных образовательных организаций имеется опыт разработки и внедрения персонифицированных программ повышения квалификации воспитателей, однако до настоящего времени данный опыт является несистематизированным, нет четко выстроенной модели создания персонифицированных программ и их реализации в ДОУ.

Таким образом, имеется **противоречие** между потребностями общества и образовательных организаций в высококвалифицированных педагогах, организации системы непрерывного образования педагогов посредством обучения на курсах повышения квалификации, участия в методической работе, организации самообразования - с одной стороны и недостаточной персонификацией программ повышения квалификации образовательных организаций с другой.

Необходимость научного анализа проблемы персонифицированного подхода в системе ДПО педагогов ДОУ и практического решения определил **проблему исследования**: каковы теоретические и дидактико-технологические основы, определяющие реализацию

персонифицированного подхода в системе дополнительного профессионального образования педагогов ДОУ.

Данная проблема определила тему: «Персонифицированная программа повышения квалификации как эффективное средство управления развития персонала в образовательной организации».

**Цель:** теоретическое обоснование и разработка персонифицированных программ повышения квалификации, как эффективного средства управления развитием персонала

**Объект исследования** – система дополнительного профессионального образования педагогов ДОУ.

**Предмет исследования** – персонифицированная программа как эффективное средство управления развитием персонала в образовательной организации.

В соответствии с целью были поставлены задачи исследования:

1. Рассмотреть проблему эффективности управления развитием персоналом.
2. Показать особенности персонифицированной программы повышения квалификации как эффективного средства в процессе управления развитием персонала образовательной организации.
3. Разработать модель персонифицированной программы повышения квалификации как эффективного средства в процессе управления развитием персонала образовательной организации.
4. Провести опытно-поисковую работу по внедрению модели персонифицированной программы повышения квалификации как эффективного средства в процессе управления развитием персонала образовательной организации.

**Методологическую основу исследования** составили концепции:

□ системного подхода в содержании и организации работы с педагогическими кадрами (В.Г. Афанасьев, В.П. Беспалько, Ю.А. Конаржевский, В.Н. Садовский, Е.П. Тонконогая и др.);

□ личностно-деятельностного подхода к подготовке и повышению квалификации педагогов (Н.В. Кузьмина, В.А. Сластенин, Г.С. Сухобская, Е.П. Тонконогая, А.И. Щербаков и др.).

□ методологического подхода к организации педагогических исследований (В.И.Блинов, В.И.Загвязинский, Л.В.Мардахаев, А.М.Новиков, Е.Г.Силяева и др.).

**Теоретическая значимость** исследования: теоретически обоснована и разработана модель персонифицированной программы повышения квалификации как эффективного средства в процессе управления развитием персонала образовательной организации.

Практическая значимость исследования определяется возможностью внедрить модель персонифицированной программы повышения квалификации как эффективного средства в процессе управления развитием персонала образовательной организации в практику дошкольных образовательных учреждений, результатов, полученных в ходе диссертационного исследования. Разработанные нами персонифицированные программы представляют практическую значимость и могут быть использованы педагогами в образовательном процессе.

**Экспериментальной базой исследования** выступило: Муниципальное казенное дошкольное образовательное учреждение г. Еманжелинска

#### **Этапы исследования**

Первый этап – теоретический. На данном этапе проводилось изучение состояния проблему в науке и педагогической практике, поставлены цели, задачи исследования, определена актуальность, разработан методологический аппарат.

Второй этап – опытно-поисковый. На данном этапе выполнялась опытно-поисковая работа, проведена диагностика педагогического состава,



изучался опыт повышения квалификации в ДОО, разрабатывались и внедрялись персонифицированные программы.

Третий этап – обобщающий, на котором осуществлялся мониторинг результатов исследования, проводились систематизация и обобщение полученных данных, формулировались выводы и были оформлены результаты проведенного исследования.

Для решения поставленных задач использован комплекс **методов**: теоретические (сравнительно-сопоставительный анализ, синтез, обобщение и систематизация); эмпирические (анкетирование, тестирование, моделирование); методы математической статистики (количественная и качественная обработка результатов исследования).

**Промежуточная диагностика** исследования проводилась путем:

1. Участие в конференции
  - IV Международная Студенческая Научная Конференция «Междисциплинарный научный форум» 2020 г.
2. Публикации результатов исследования:
  - публикация в научном журнале на тему «Организационные аспекты разработки персонифицированных программ повышения квалификации педагогов дошкольной образовательной организации»
  - публикация в научном журнале Colloquium-journal №2(54), 2020г на тему «Персонифицированные программы в системе повышения квалификации педагогов ДООУ»
  - публикация в научном электронном журнале «Меридиан», Выпуск №3(37) 2020г на тему «Разработка персонифицированных программ повышения квалификации педагогов дошкольной образовательной организации»
  - публикация в журнале «Междисциплинарный студенческий научный вестник», на тему «Организационные аспекты разработки персонифицированных программ повышения квалификации педагогов дошкольной образовательной организации»

Выступления на педагогическом совете, заседании районного методического объединения дошкольных работников г. Еманжелинска.

**База исследования:** МКДОУ Еманжелинского муниципального района Челябинской области.

**Структура и объем диссертации:** структура магистерской диссертации: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, приложения. В тексте работы 9 рисунков, 8 таблиц. Текст работы представлен на 96 страницах, список литературы 64 источниками. 4 приложения.

# **1 ОСВЕЩЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПЕРСОНИФИЦИРОВАННОЙ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ КАК ЭФФЕКТИВНОГО СРЕДСТВА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1 Проблема эффективности управления развитием персоналом**

Успешная деятельность образовательного учреждения зависит от умелого использования ресурсов педагогических кадров, эффективности управления ими.

В самом общем виде управление кадрами предполагает обеспечение организации необходимым числом работников, заинтересованно выполняющих требуемые производственные функции, вернее, обеспечивающих необходимое производственное поведение. Формирующееся адекватное производственное поведение работников способствует реализации целей организаций [54].

Эффективность управления кадрами зависит от того, насколько администрация образовательного учреждения уделяет внимание профессиональному развитию педагогов, ведь именно они подразумеваются под термином «педагогический персонал образовательного учреждения» .

Осуществление деятельности любой образовательной организации находится в непосредственной зависимости от наличия педагогических кадров и их эффективного использования. В данном случае имеет важное значение отношение администрации к возможностям профессионального развития педагогов, повышению их квалификации и особенностям выстраивания данного процесса.

В научной литературе имеется несколько терминов, обозначающих процесс профессионального развития, например развитие учителя (teacher

development), развитие карьеры (career development), развитие персонала (staff development), развитие человеческих ресурсов (human resource development), профессиональное развитие (professional development), непрерывное образование (continuing education), образование на протяжении жизни (lifelong learning) и другие [33].

Смысловое значение данных терминов отчасти может пересекаться и совпадать, но каждый автор предлагает собственное толкование.

Можно отметить, что в наиболее широком смысле под «профессиональным развитием» понимается совершенствование личности при выполнении профессиональной роли. В более узком смысле применительно к профессии педагога профессиональное развитие означает повышение профессиональных достижений посредством накопления педагогического опыта и непрерывного процесса самосовершенствования в профессии (А. Глеттхорн).

Другие исследователи (Т. Гансер, Г. Филдинг) подчеркивают, что для эффективного профессионального развития педагогу необходимо постоянно пересматривать процесс преподавания, осуществлять поиск современных средств и методов, повышать внутреннюю ценность педагогического труда. Подобное толкование является новым для педагогов, так как еще в недавнем прошлом в качестве формы профессионального развития педагог имел только курсы повышения квалификации. Рассмотрение же процесса профессионального развития как непрерывного комплексного процесса относится только к последним 10-20 годам [59].

За два прошедших десятилетия профессиональное развитие педагогов, как значимый вопрос педагогической теории и практики, прошло путь активной критики и развития в мировом образовательном пространстве - от ранних, лишенных теоретического основания подходов (atheoretical approaches) - через так называемое «теоретическое движение» (theory movement) - до современных плюралистических подходов (pluralistic approaches).

Однако, до настоящего времени еще не накоплено достаточно научных данных для полного раскрытия концепции профессионального развития педагога. Так, пока не представляется возможным полностью раскрыть взаимосвязи между теоретическими идеями и концепциями и практикой [9].

В исследованиях основной акцент делается на описание программ развития. Поэтому крайне актуальными остаются комплексные исследования, в которых бы изучалось влияние профессионального развития педагога на его практическую деятельность

Что касается отечественных ученых, то в их трактовке под профессиональным развитием понимается «активное качественное преобразование педагогом своего внутреннего мира, внутренняя детерминация активности педагога, приводящая к принципиально новому способу профессиональной жизнедеятельности» [42].

В том случае, когда наблюдается несоответствие уровня профессионального развития педагога имеющейся инновационной педагогической системе, возникают определенные трудности и проблемы. Поэтому крайне важно осознать значимость развития и создать условия для него на уровне каждой образовательной организации. Задачей администрации должно быть включение каждого педагога в процесс профессионального развития, привнесение в этот процесс личностных смыслов [31].

Как систему профессиональное развитие можно рассмотреть в качестве комплексов способов педагогической деятельности. Данные комплексы реализуются в трех основных формах (рис. 1): личностной, профессиональной и социальной.

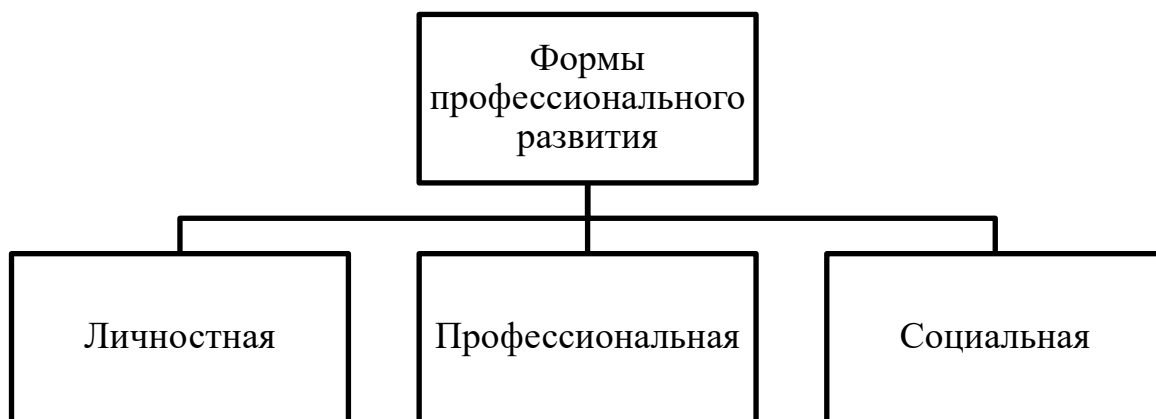


Рисунок 1 –Формы профессионального развития [46]

В качестве личностной составляющей выделяют процесс постоянного обновления, способности педагога к изменению устаревших форм поведения, поиску новых смыслов педагогической деятельности, требующим самосовершенствования. В профессиональной составляющей включены способности педагога усваивать новые формы работы, приобретать профессиональные знания и формировать компетенции.

В социальной составляющей закреплены способности восхождения к общественно значимым факторам развития.

Исследователями выделяется несколько уровней профессионального развития педагога (рис. 2) [30].

На первом (самом нижнем) уровне располагаются педагогические умения, которые означают владение педагога конкретными педагогическими техниками и приемами. Наличие данных умений позволяет педагогу реализовывать педагогическую деятельность на достаточном уровне для достижения поставленных задач.

В комплексе профессиональные навыки и умения составляют педагогическую технику, являющейся базой для формирования профессионального мастерства педагога.



Рисунок 2 – Уровни профессионального развития педагога

Вторым уровнем следует считать педагогическое мастерство, которое означает, что педагогическая деятельность доведена до высокого уровня. Педагог способен осуществлять управление учебно-воспитательными процессами с высокой эффективностью.

В качестве неотъемлемого компонента педагогического мастерства выделяется гуманистическая направленность. Это означает наличие требований к развитию личности педагога. Педагог должен обладать такими качествами, как толерантность, тактичность, эмпатия и т.п. Формирование данных качеств и общего уровня педагогической культуры включено в задачи профессионального развития [33].

Третьим уровнем становится готовность педагога к нововведениям. Она означает, что педагог проявляет творческий стиль профессиональной деятельности, когда педагогические знания, умения сочетаются со стремлением внедрения инноваций, поиском новых средств и форм профессиональной педагогической деятельности [12].

На следующем уровне профессионального развития педагога формируется готовность к созданию авторской технологии, в рамках которой педагог создает собственную комплексную систему педагогической деятельности на основе имеющихся методических приемов и наработок как признак профессионального и личностного мастерства.

Под авторской методической системой понимается комплекс «индивидуальных приемов, средств, а также оптимальных для педагога, его индивидуального стиля деятельности форм и методов, которые характеризуются целостностью, оригинальностью и результативностью их применения» [12].

Следующим уровнем профессионального развития педагога должно стать создание собственной авторской системы работы. Она включает как дидактическую, так и методическую и воспитательную составляющие.



Конечным результатов же является индивидуальный авторский стиль и педагогическая техника [32].

Рассмотрев выделенные уровни, можно констатировать, что для планирования траектории профессионального педагогического развития педагог должен знать на каком уровне он находится. В задачу же руководства дошкольной образовательной организации входит создание условий для профессионального развития.

Как отмечают исследователи, любая педагогическая деятельность является сложной и многокомпонентной по своей структуре. Она требует от педагога полной мобилизации. Большую часть собственно педагогической деятельности занимает деятельность управленческая, которая предполагает формирование определенных качеств и навыков как от руководителей образовательных организаций, так и от педагогов [48].

В образовательной организации в функции управленческой деятельности включается создание благоприятных условий для творческой деятельности педагогов, оказание им помощи в прохождении ступеней становления и развития системы работы.

Педагог нуждается в получении специальных знаний, позволяющих ему реализовать собственные профессиональные и творческие замыслы. Конечно, часть этих знаний будущей педагога получает в период обучения в педагогической профессиональной организации, но знания необходимо дополнять, углублять, расширять. Эти процессы происходят в процессе повышения квалификации, самообразования. Педагог постоянно знакомится с современными тенденциями в науке, педагогическим опытом, изучает литературу. Только таким способом можно осуществить постоянное самосовершенствование [64].

Данные тенденции характерны для образования в целом. Необходимость непрерывного образования относится к общепризнанным. В качестве принципов непрерывного образования Международная

комиссия ЮНЕСКО по образованию для XXI века выделила: научиться познавать; научиться делать; научиться жить вместе; научиться жить.

Организация ЮНЕСКО приводит данные, что в странах Европы дополнительным образованием охвачено 30-40% населения в возрасте 25-64 года. В среднем по странам ЕС соответствующая доля населения составляет 17%, в России - всего лишь 8%. Это, наверное, и объясняет повышенный интерес в России к вопросам непрерывного образования.

В системе управления профессиональным развитием выделяются следующие компоненты:

- развитие деловой карьеры;
- организация обучения персонала;
- формирование системы мотивации;
- формирование резерва кадров;
- оценка педагогического персонала и аттестация;
- ресурсное обеспечение профессионального развития;

управление саморазвитием работника [2].

В качестве главной цели профессионального развития педагогического персонала дошкольная образовательная организация ставит следующую: достижение более высоких результатов учебно-воспитательной работы посредством повышения уровня профессионализма педагогов ДОО.

Для педагогов как сотрудников дошкольной образовательной организации под целью профессионального развития понимается постоянное развитие личностных качеств, характеристик, приобретение профессиональных умений и навыков, овладение знаниями, которые требуются для повышения эффективности педагогической деятельности.

Это означает, что профессиональное развитие педагогов дошкольной образовательной организации находится на стыке потребностей и требований дошкольной образовательной организации и интересов каждого педагога. Для обеспечения эффективности процесса профессионального развития должны быть удовлетворены потребности обеих сторон.

Система управления повышением квалификации базируется на следующих принципах:

- планомерности, систематичности и непрерывности расширения знаний;
- периодичности и обязательности обучения;
- дифференциации учебных планов и программ по категориям работников;
- обеспечением учебного процесса.

Модель непрерывного повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования обеспечивает реализацию образовательных программ обучения, включающих следующее:

- федеральный компонент, содержание которого определяется требованиями к квалификации работников системы в среднесрочной перспективе;
- описание процедур формирования муниципального и индивидуального компонентов содержания программ обучения педагогов;
- показатели результативности для определения эффективности реализуемой модели [22].

Управление профессиональным развитием педагогического персонала включает ряд этапов, среди которых можно выделить следующие:

1. Привлечение, подбор, отбор, оформление на работу педагогического персонала.
2. Анкетирование новых (в том числе молодых специалистов) с целью ознакомления всех работников и оценки социально-психологического климата, выработки предложений по оптимизации организационной культуры.
3. Аттестация педагогического персонала каждые 5 лет с целью определения степени соответствия компетенций и личностных характеристик педагогов выполняемой работе и интенсивности рабочей

нагрузки, и формирование плана обучения педагогического персонала по приоритетным направлениям профессионального развития.

4. Включение отдельных педагогов в кадровый резерв по разным видам деятельности и времени.

5. Психологическая диагностика с целью характеристики личностных качеств педагогов.

6. Планирование персонифицированного профессионального развития педагогов в рамках разработанной в образовательном учреждении модели внутриорганизационного повышения квалификации педагогического персонала.

7. Организация обучения педагогического персонала работников согласно разработанным персонифицированным программам [4].

Образовательная организация при осуществлении профессионального развития постоянно осуществляет координацию процесса. Руководство ДОО должно иметь своевременную и полную информацию о том, достигаются ли поставленные цели, насколько эффективно решаются задачи.

Процесс развития педагогического персонала требует привлечения определенных методов, таких как планирование профессионального роста, замещение должностей, ротацию внутри организации, профессиональное и социально-психологическое обучение, участие в проектных группах, инновационных разработках, конкурсах профессионального мастерства [4].

В рамках управления процессом профессионального развития администрация охватывает следующие направления:

1. Анализ, прогнозирование, организация и совершенствование разноуровневого содержания процесса профессионального развития педагогических кадров образовательного учреждения.

2. Многоаспектность форм процесса управления профессиональным развитием педагогических кадров образовательного учреждения.

3. Избрание слушателями методов и форм деятельности, способов взаимодействия преподавателя и слушателя.

4. Поэтапный анализ и контроль, средства управленческого и методического сопровождения профессионального развития педагогических кадров образовательного учреждения.

5. Мониторинг процесса управления процессом профессионального развития педагогических кадров образовательного учреждения [60].

На каждом этапе осуществления процесса администрация реализует меры контроля.

Прежде всего, разрабатывается процедура контроля за формированием профессиональной компетентности педагогов ДОО. Контроль охватывает все этапы, выделяются соответствующие критерии [19].

Этапы контроля напрямую связаны с процессом развития педагогического опыта, они отражают внутреннюю структуру педагогической деятельности. Контролю подлежит и процесс мотивации педагогических работников, процесс поиска ближайшего необходимого уровня профессиональной компетентности. Выделяются теоретические и практические блоки работы. Конечным результатам должен стать контроль повышения профессиональной компетентности каждого педагога в отдельности в всего педагогического коллектива в целом.

Для вовлечения каждого педагога в процесс профессионального и личностного развития руководству дошкольной образовательной организации необходимо решить следующие задачи:

□ выявить его личные и профессиональные потребности (понять, чем они обусловлены, как на их развитие можно влиять и кто это должен делать);

□ создать условия для мотивации непрерывного самосовершенствования;

□ оказать помощь в определении собственных целей;

- создать условия для того, чтобы педагог в наиболее комфортном режиме мог удовлетворить свой запрос;
- определить, какие базовые показатели свидетельствуют о качестве повышения квалификации конкретным педагогом;
- организовать коллективную и индивидуальную рефлексию результатов профессионального развития и саморазвития [33].

Как уже указывалось, процесс профессионального развития педагога основан на развитии профессиональной компетентности и квалификации. Однако, следует выделить два вида квалификации. первый вид – формальная. Данный вид квалификации подтверждается наличием соответствующего сертификата о прохождении обучения. В нем описаны те минимальные умения, а также объем полученных профессиональных знаний, которые достаточны для ведения педагогической деятельности по направлению обучения. При этом, у педагога может быть гораздо больше фактических знаний, умений и навыков данной сфере, но в формальной квалификации это не отражается. Это так называемая фактическая квалификация.

То есть обе характеристики имеют общую знаниевую основу, но разные смыслы.

Формальной квалификацией определяется правовой и образовательный статус педагога ДОО. Дальнейшее развитие подразумевает как личностное, так и профессиональное совершенствование но может быть абсолютно не связано с изменением уровня формальной квалификации. Для повышения эффективности результатов педагогического труда более важным является уровень фактической квалификации педагогов дошкольной образовательной организации.

Сам процесс обучения может осуществляться в нескольких формах в зависимости от жизненного этапа. Приведем эти формы применительно к организации повышения квалификации педагогов ДОО:

□ формальное обучение (вуз, курсы повышения квалификации; обучающие семинары с выдачей диплома, сертификата);

□ неформальное обучение (участие в конференциях, методических объединениях, творческих группах, конкурсах профессионального мастерства и т.п.);

□ информальное обучение (самообразование посредством чтения методической литературы, использования Интернет-ресурсов и др.) [46].

Система непрерывного развития педагога является комплексной и подразумевает использование всех выделенных форм.

Все формы повышения квалификации предполагают получение педагогом новых профессиональных знаний, их понимание, осмысление. Далее информация усваивается. Причем, получение, осмысление и закрепление информации происходит в процессе взаимодействия, которое может быть как непосредственным, так и опосредованным. Содержание профессиональных знаний зависит от потребностей педагога, требований со стороны администрации образовательной организации, уровнем притязаний педагогов.

Конечно, сложность процесса профессионального развития определяет и сложность процесса управления им. Требуется постоянный поиск наиболее эффективных средств, методов, программ обучения. Каждая образовательная организация формирует собственную систему методической работы с кадрами. По результатам обучения подводятся промежуточные итоги и корректировка программ обучения. Постоянно ведется работа по повышению мотивации педагогов к профессиональному развитию. Поощряется творческая инициатива сотрудников.

Поэтому система мероприятий по повышению профессионального уровня педагогов дошкольной образовательной организации включает два главных направления работы:

1. Курсы в системе повышения квалификации работников образования. Система ДПО предлагает множество курсов повышения

квалификации для педагогов ДОО. Различаются тематика, количество часов, полнота охвата материала. Имеются узкоспециализированные курсы. Администрация ДОО должна ориентироваться в рыночной ситуации в данной сфере и обеспечить педагогов своевременной и полной информацией. По возможности, предоставить бесплатное обучение.

2. Разработка администрацией ДОО совместно с методическим советом и методическими объединениями постоянно действующей программы повышения квалификации кадров, которая содержала бы:

- а) диагностико-развивающую работу психолога с педагогами;
- б) методическую и информационную поддержку педагогов;
- в) организацию обмена опытом работы коллег-педагогов;
- г) организацию и помощь в самообразовании педагогов [32].

Подобная программа работы создаст необходимую основу для повышения профессионального уровня педагогов образовательной организации, создаст предпосылки для внедрения педагогических инноваций и благоприятный организационный климат для педагогов.

При этом, совершенствование системы повышения профессионального уровня педагогов имеет целью повышение социальной защищенности, оказания адресной помощи. На первый план должны выйти индивидуальные потребности педагога.

Для наиболее полного удовлетворения потребности педагогов в развитии при организации научно-методической подготовки в условиях образовательной организации необходимо соблюдать принципы дифференциации и индивидуализации.

Имеются нормативные документы по вопросам профессионального развития педагогов ДОО.

Законодательство об образовании предполагает, что профессиональная переподготовка и осуществление повышения квалификации одновременно относятся как к правам, так и к обязанностям педагогических работников. Обучение педагогических работников



организовывается в разных случаях. Это может быть внедрение ФГОС, выявленное несоответствие квалификации занимаемой должности, последующая аттестация и другие причины [2].

Согласно Федеральному закону № 273-ФЗ органы государственной власти и образовательные организации обязаны создавать условия и организовывать обучение работников по программам дополнительного профессионального образования (п. 3 ч. 1 ст. 6, п. 9 ч. 1 ст. 8, п. 5 ч. 3 ст. 28). Расходы на эти цели должны предусматриваться в нормативах финансирования соответствующих государственных и муниципальных образовательных услуг (ч. 2 ст. 99 данного Федерального закона) [1].

По общему правилу необходимость дополнительного профессионального образования работников для собственных нужд определяет работодатель. Однако в случаях, предусмотренных нормативными правовыми актами Российской Федерации, работодатель обязан проводить обучение работников, если это является условием выполнения ими определенных видов деятельности (ст. 196 Трудового кодекса РФ).

В соответствии с п. 12 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденного приказом Минобрнауки России от 1 июля 2013 года № 499 (далее - Порядок), минимально допустимый срок освоения программ повышения квалификации не может быть менее 16 часов. Данная норма распространяется на специалистов всех отраслей, в том числе и на работников системы образования.

При этом, в случае, когда определяется необходимость повышения квалификации сотрудников дошкольных образовательных организаций, которые имеют государственную аккредитацию, то в настоящее время в этом вопросе необходимо руководствоваться также требованиями соответствующих федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС) [2].

Таким образом, исследование литературных источников показало, что для эффективного профессионального развития педагогу необходимо постоянно пересматривать процесс преподавания, осуществлять поиск современных средств и методов, повышать внутреннюю ценность педагогического труда. Крайне важно осознать значимость развития и создать условия для него на уровне каждой образовательной организации. Задачей администрации должно быть включение каждого педагога в процесс профессионального развития, привнесение в этот процесс личностных смыслов.

Эффективность процесса профессионального развития должна определяться степенью удовлетворенности педагога трудовой деятельностью. Только в этом случае педагог может осуществлять как профессиональное, так и личностное развитие, соответствовать требованиям педагогической профессии.

Организация процесса управления профессиональным развитием входит в функции администрации образовательной организации, которая осуществляет поиск наиболее эффективных средств и методов профессионального развития педагогов.

1.2 Особенности персонифицированной программы повышения квалификации как эффективного средства в процессе управления развитием персонала образовательной организации

Разработка методики персонифицированного профессионального развития педагогов посредством внедрения персонифицированных программ является одним из наиболее важных этапов управления персоналом педагогической организации.

Как отмечают Т.Э. Галкина и Н.И. Никитина, в качестве факторов, обуславливающих необходимость научного изучения, и практического

применения персонифицированного подхода в реальной практике функционирования учреждений системы ДПО являются:

- объективно-детерминирующие (наличие социального и профессионального требования необходимости систематического повышения квалификации);

- развитие новых форм и технологий ДПО с применением инфотелекоммуникаций;

- развитие форм сотрудничества работодателей и учреждений профессионального образования);

- социально-экономические (глубокие структурные изменения в сфере занятости населения, определяющие потребность в повышении квалификации и переподготовке специалистов, рост конкуренции на современном рынке социально-профессиональных и образовательных услуг);

- нормативно-правовые (предоставление учреждениям системы ДПО значительных академических прав и свобод при определении содержательно-технологического базиса реализуемых программ, учебных планов), субъективно-детерминирующие (личностно-профессиональные потребности специалистов в развитии адаптивности к изменениям на рынке труда, овладении новой квалификацией, специализацией, стремление специалиста к профессионально-личностному росту, повышению своей конкурентоспособности, развитию системы профессиональных компетенций);

- изменение места и роли личности взрослого обучающегося в системе ДПО) [18].

Это означает, что применение персонифицированного подхода к организации процесса профессионального развития педагогов образовательных организаций основано на требованиях со стороны общества, а также возможностями рынка образовательных услуг. Подобный подход наиболее востребован со стороны педагогов-практиков,

которые имеют потребность в повышении профессионального уровня, а также освоения смежных профессий, расширении сферы профессиональной деятельности.

Персонифицированный подход относится к обязательным компонентам системы методического обеспечения педагогов ДОО с применением дополнительного профессионального обучения, которое направлено на повышение квалификационного уровня педагогов для удовлетворения требований со стороны общества к педагогам.

Данный подход рассматривает педагога ДОО в качестве субъекта образовательной деятельности. Система же дополнительного профессионального образования рассматривается как сложная, многокомпонентная, открытая система, которая способна к самоорганизации и самоподдержанию [4].

Персонифицированный подход означает возможность выбора педагогом программ обучения, индивидуальных образовательных маршрутов, подбора наиболее подходящей траектории обучения, которые осуществляются в зависимости от наличного уровня профессионального развития педагога, его дальнейших целей и потребностей. Важным фактором также являются карьерные ожидания и перспективы педагога.

Фактором же повышения эффективности обучения в персонифицированном подходе становится внутренняя мотивация к обучению со стороны педагога, задействование наибольшего объема внутренних ресурсов. Это позволяет реализовывать план личностно-профессионального развития.

Концепция реализации персонифицированного подхода в системе дополнительного профессионального образования требует выделения функций, установленных закономерностей, обоснованных принципах, критериях и показателях.

При введении персонифицированных программ повышения квалификации педагогов ДООУ в качестве целевых ориентиров было установлено следующее:

1. Внедрение модели организации повышения квалификации педагогического коллектива дошкольной образовательной организации, которое носит непрерывный и персонифицированный характер и учитывает потребности каждого педагога.

2. Обеспечение оптимальности условий при проведении повышения квалификации педагогов, обеспечение потребностей педагогов в приобретении теоретических знаний и практических навыков, посредством формирования индивидуального образовательного маршрута, что в конечном счете способствует формированию высокого уровня профессионализма [24].

Функциями персонифицированного подхода в системе ДПО являются:

□ диагностико-прогностическая (выявление, раскрытие, развития профессионального и личностного потенциала специалиста);

□ адаптивно-средовая (оперативная профессиональная переподготовка в условиях динамичных изменений социально-личностной, профессиональной ситуации жизнедеятельности специалиста; содействие интеграции в незнакомый профессиональный, социокультурный контекст);

□ конструктивно-преобразовательная (повышение профессионально- квалификационного уровня специалиста;

□ развитие общей и профессиональной культуры личности;

□ содействие в осуществлении карьерного планирования; повышение профессионально-социальной мобильности, конкурентоспособности);

□ профессионально-специализирующая (формирование у обучающихся специальных компетенций специалиста социальной сферы с учетом их социально-профессиональной специализации,

квалификационно-профессиональных требований); рефлексивно-компенсаторная (актуализация рефлексивной позиции специалиста;

□ формирование компенсаторных механизмов жизнедеятельности; расширение возможностей для социальной, личностной и профессиональной успешности, самореализации и саморазвития субъектов);

□ креативно-развивающая (поступательного обогащения творческого профессионально-личностного потенциала специалиста;

□ развитие дивергентного профессионального мышления); аксиологическая (содействие становлению гармоничной системы профессиональных и личностных ценностей специалиста);

□ профилактическая (профилактика процессов эмоционального выгорания и профессиональной деформации личности специалиста) [4].

Совокупность принципов реализации персонифицированного подхода в системе ДПО:

□ принцип потенциальности (базируется на положении, что каждый взрослый обучающийся обладает тенденцией к саморазвитию, интенцией к профессионально-личностной целостности, раскрытию и развитию способностей, витагенных ресурсов);

□ принцип релевантности (соответствие программ и содержательно-методического базиса системы ДПО потребностям взрослых обучающихся, а также изменениям, которые происходят в обществе, науке, технологиях реализации последипломного профессионально-образовательного процесса);

□ принцип актуализации и социально-педагогической поддержки индивидуальности взрослого обучающегося (создание условий, способствующих приобретению специалистом-практиком опыта осознания себя как субъекта в раз личных видах деятельности; оказание взрослому обучающемуся необходимой помощи и поддержки в преодолении трудностей; эмоциональная комфортность слушателя в педагогическом

взаимодействии с преподавателями; создание в учебной деятельности ситуаций, в которых взрослый обучающийся может проявит свою индивидуальность);

□ принцип активизации и развития субъектной профессионально-образовательной позиции взрослого обучающегося (каждый обучающийся участвует в проектировании собственного профессионально-образовательного маршрута в соответствии с личностными познавательными возможностями и профессионально-ориентированными претензиями к себе как специалисту, имеет возможность его корректирования с учетом достигаемых результатов и накопления опыта учебно-профессиональной деятельности);

□ принцип диалогизации (приоритет интерактивных технологий обучения; развитие активности, инициативности, ответственности, рефлексивности всех участников процесса непрерывной профессиональной подготовки);

□ принцип кластерности (реализация персонифицированных профессионально-образовательных программ различного профиля для специалистов-практиков разного уровня квалификации и специализации) [14].

Понятие персонифицированной программы включает как собственного документ, в котором отражена система повышения квалификации педагога, так и процесс реализации программы профессионального и личностного развития. Внедрение персонифицированной программы повышения квалификации позволит развивать профессиональные, личностные навыки, творческую активность и будет способствовать реализации целей и задач конкретной образовательной организации [24].

Необходимость разработки и реализации персонифицированных программ повышения профессиональной компетентности специалистов системы общего образования продиктована новыми требованиями к

профессиональной деятельности педагогов в условиях приоритетов инновационного развития экономики и социальной сферы России.

Управление реализацией персонифицированных программ повышения квалификации в образовательном учреждении (ОУ) напрямую зависит от системы предыдущей деятельности:

- выявления затруднений педагогов,
- организации маркетинговых исследований в сфере предоставления образовательных услуг в рамках повышения квалификации,
- проектирования персонифицированных программ в зависимости от выявленных проблем и имеющихся предложений.

Первым этапом при разработке персонифицированных программ повышения квалификации в образовательном учреждении является выявление затруднений у педагогов.

Как уже было отмечено, уровень качества образования, повышение эффективности обучения непосредственно взаимосвязано с профессиональным мастерством педагогов образовательной организации. Поэтому наиболее важно организовать индивидуальную работу по повышению профессиональной квалификации, которая подразумевает поиск слабых мест, затруднений в осуществлении профессиональной педагогической деятельности, выявлении путей развития педагогов. Это возможно только в случае тщательной диагностики педагогической деятельности, ее характера, способов, методов, приемов. Такая диагностика позволяет определить скрытые потребности педагога. Можно сказать, что процесс проектирования персонифицированной программы повышения квалификации педагогов обязательно подразумевает глубокое и всестороннее диагностирование специфики осуществления педагогической деятельности конкретным педагогом [22].

В процессе проведения диагностического исследования можно выявить как слабые, так и сильные стороны, на которые педагог может



опираться в процессе профессионального развития. Сильные стороны также позволят в дальнейшем выработать индивидуальный стиль профессиональной педагогической деятельности.

По мнению А.А. Ленковой, О.В. Петровой, проведение диагностики повышает результативность работы, позволяет осуществить своевременную коррекцию. Диагностика является компонентом системы активного регулирования процесса. Чем более успешно и полно проведена диагностика, тем выше результаты процесса управления профессиональным развитием. Важнейшую роль здесь играет подбор методик, адекватных задачам исследования [22].

Информация о достоинствах и недостатках педагогической техники каждого сотрудника может быть получена из отчетов об обученности воспитанников, анализе методической работы в организации, проведении открытых занятий, данных о результатах повышения квалификации и т.п.

Наличие педагогического затруднения выявляется в том случае, если при возникновении конкретной педагогической ситуации педагог затрудняется подобрать адекватное педагогическое средство или метод. То есть у педагога имеются трудности в подборе профессионального действия, адекватного возникшей ситуации, которое позволит привести к желаемому результату. В этом случае целесообразно говорить о профессиональной проблеме.

Выявленные проблемы у конкретного педагога и называются педагогическими затруднениями. На практике подобные затруднения могут иметь педагога независимо от стажа работы в ДОО или уровня квалификации. Любой педагог может столкнуться с педагогическими затруднениями [23].

На основе своевременной диагностики создаются условия для преодоления имеющихся профессиональных затруднений.

Следующим этапом является организации маркетинговых исследований в сфере предоставления образовательных услуг.

Руководителю образовательного учреждения при формировании персонифицированных программ повышения квалификации в условиях свободного рынка образовательных услуг системы дополнительного профессионального образования (ДПО) необходимо в первую очередь правильно организовать проведение маркетинговых исследований.

Рассмотрение вопроса организации и проведения маркетинговых исследований рынка образовательных услуг системы ДПО необходимо начать с уточнения понимания сущности маркетинга, в общем плане, и маркетинга образовательных услуг, в частности.

Задачей маркетинга является предоставление точной и своевременной информации о целях деятельности; структуре, объеме и качестве предоставляемых образовательных услуг.

Основными функциями маркетинга в образовании являются анализ, планирование, реализация и контроль маркетинговой деятельности по выявлению, созданию, внедрению и продвижению образовательных услуг и продуктов, на основе комплексного изучения потребностей в получении образования, рынка предоставляемых образовательных услуг и рынка труда.

Программы повышения квалификации, направленные на обновление теоретических и практических знаний специалистов в связи с повышением требований к уровню их квалификации, при которых целенаправленное опосредованное или частично опосредованное взаимодействие обучающегося и преподавателя осуществляется независимо от места их нахождения на основе педагогически организованных информационных технологий, прежде всего с использованием средств телекоммуникации [36].

На современном этапе рынок дополнительного профессионального образования предлагает широкий спектр образовательных программ. При выборе конкретной программы руководителями дошкольной образовательной организации следует руководствоваться следующими показателями:

- уровень образовательной программы – повышение квалификации или профессиональная переподготовка;
- длительность образовательной программы (количество часов);
- количество аудиторных и внеаудиторных занятий;
- количество часов, выделяемых на лекционные, практические, выездные занятия, самостоятельную работу слушателей;
- форма организации учебного процесса: очная, очно-заочная, заочная;
- режим организации образовательного процесса: количество часов в день, наличие сессий [36].

При подборе программ необходимо рассмотреть достаточно большое количество объектов исследования. Это поможет руководителю более целенаправленно осуществлять поиск необходимой информации о предоставляемых учреждениями услугах (образовательных программах), их качестве, квалификации преподавателей и т.п.

Далее рассмотрим примерную структуру персонифицированной программы повышения квалификации педагогов ДООУ. Она включает следующие структурные компоненты:

1. Пояснительная записка.

1.1. Общая целевая направленность обучения педагогических работников в образовательном учреждении.

1.2. Краткая характеристика затруднений и профессиональных потребностей педагогических работников.

1.3. Цели обучения.

1.4. Учебные задачи.

2. Содержание обучения педагогического работника, структурированное по модулям с указанием времени, которое отводится программой на его освоение.

2.1. Набор рабочих учебных модулей (образовательных программ модульных курсов): инвариантная и вариативная части.

2.2. Учебно-тематический план реализации персонифицированной программы повышения квалификации.

3. Планируемые результаты обучения.

Содержание структурных разделов персонифицированной программы рекомендуется выбирать следующим образом:

1. Подбор целей и задач обучения производится на основе содержания конкретной педагогической деятельности, а также уровня профессиональной компетенции педагога. В качестве содержания целей выделяют необходимые профессиональные знания, а также определенные способы осуществления педагогической деятельности.

2. В следующем пункте описывается характер педагогических затруднений, выявленных в процессе диагностики.

3. Содержание обучения определяется педагогическими задачами, стоящими перед педагогом, которые могут быть сформированы на основе предыдущего пункта. Данное содержание должно быть усвоено педагогом при прохождении обучения.

4. Необходимо выделить базовую и вариативную части программы обучения. В базовый модуль войдет необходимая теоретическая информация по выбранной теме или проблеме. На основе базового модуля может быть построен план повышения квалификации согласно квалификационным требованиям [24].

Для учета индивидуальных требований предназначен вариативный модуль персонифицированной программы обучения.

5. Учебно-тематический план. В данном пункте необходимо осуществить оптимальное распределение учебных часов по теме. Важными факторами является сложность материала, его объем, а также цели конкретного педагога при изучении темы. Также учитывается специфика обучения взрослых, доступные методы обучения, условия внешней среды.

Разработка плана производится после выделения содержания программы и определения необходимых результатов ее освоения. План

относится к описанию способов реализации, методов достижения результата.

При разработке программы необходимо уделить повышенное внимание выделению необходимых часов, представлению учебного материала для изучения педагогом, правильно разделить базовую и вариативную части программы.

Немаловажным фактором является и расчет необходимых ресурсов для реализации программы. В качестве ресурсов выступают: финансирование, техническая обеспеченности, обеспеченность кадрами.

Далее намечается срок реализации персонифицированной программы [2].

В качестве финансовых источников реализации персонифицированной программы выступают бюджетные средства и средства, полученные ДОО из других источников (гранты, спонсоры и т.п.). Администрация учебного заведения планирует выделения средств на реализацию персонифицированных программ повышения квалификации на текущий учебный год. Планы согласовываются с учредителем дошкольной образовательной организации.

Следующим вопросом реализации персонифицированной программы повышения квалификации педагога становится разделение полномочий в рамках ДОО.

Рассматривая этот вопрос, следует сосредоточиться на уточнении полномочий должностных лиц образовательной организации, которые обеспечивают управление реализацией персонифицированных программ непрерывного образования педагогов.

Целью управления реализацией персонифицированных программ непрерывного образования педагогов является оказание управленческой помощи педагогическому коллективу в повышении профессиональных навыков [2].

Задачи управления реализацией персонифицированных программ

непрерывного образования:

1. Определение ресурсов, доступных для реализации персонифицированных программ,
2. Анализ, оценка и прогнозирование ресурсов внешней и внутренней среды для реализации персонифицированных программ,
3. Обеспечение комплексного подхода к управлению ресурсами (внешний и внутренний),
4. Поставка ресурсов для персонифицированных программ непрерывного обучения (финансовые, материальные, технические, методические);
5. Мониторинг ресурсной поддержки для реализации персонифицированных программ.

Современное учебное заведение - мощный и сложный механизм. Один человек не может решить все управленческие задачи. Поэтому управление требует совместной работы многих людей и разделения труда между ними. В результате такого разделения в системе управления образовательным учреждением создаются специальные организационные структуры. Каждое должностное лицо и каждое структурное подразделение несут ответственность за выполнение определенных функций. Конкретные структурные подразделения наделяются определенными правами и между ними устанавливаются определенные взаимоотношения. Результатом такого разделения является организационная структура управления [32].

В зависимости от того, как управленческая работа распределяется между должностными лицами и подразделениями, могут быть сформированы различные типы управленческих структур. Простейшим типом организационной структуры управления является линейная структура. Эта структура характеризуется наличием двух или более иерархических уровней управления, на каждом из которых группа сотрудников подчиняется руководителю, а отношения между руководителем и подчиненными строятся по принципу индивидуального

управления. Содержательное наполнение функций каждого участника в этой структуре гарантирует достижение целей и задач с точки зрения управления реализацией персонифицированных программ. непосредственные руководители могут быть уполномочены решать любые проблемы, возникающие в результате деятельности подчиненной группы.

Заведующий образовательного учреждения обеспечивает нормативную базу для поддержки ресурсов для реализации персонифицированных программ, координирует деятельность своих заместителей. Заместители заведующего дошкольного образовательного учреждения несут ответственность за организацию работы по научно-методическому и методическому обеспечению реализации персонифицированных программ повышения квалификации. В том, случае, когда в организации только один заместитель заведующего, то все полномочия находятся в его ведении [32].

Полномочия и обязанности по управлению ресурсами для реализации персонифицированных программ непрерывного образования педагогического коллектива распределяются между заведующим и лицом, ответственным за эти вопросы, в дошкольном образовательном учреждении. В соответствии с этим необходимо внести дополнения в должностные инструкции упомянутых выше лиц.

Перейдем к определению полномочий и обязанностей руководителя дошкольной образовательной организации.

Директор лично или один из его заместителей организует разработку и реализацию персонифицированных программ непрерывного образования, а также оказывает их методическую поддержку.

Он оказывает помощь педагогическому совету, во время заседаний, на которых рассматриваются вопросы, связанные с реализацией персонифицированных программ, качеством работы педагогов, удовлетворением ими доступными образовательными услугами, предлагаемыми извне; принимает решение о предоставлении финансовой

поддержки для реализации персонифицированных программ.

Директор обеспечивает условия непрерывного обучения работников образовательного учреждения в рамках реализации персонифицированных программ: научных, методических, методологических, информационных, материально-технических. Устанавливает отношения с образовательными учреждениями дополнительного образования с целью реализации персонифицированных программ непрерывного образования для педагогов дошкольного образовательного учреждения.

Сегодня заведующий ДООУ не может самостоятельно решить все возникающие управленческие проблемы, даже те, которые непосредственно входят в его обязанности, поскольку их много, они разные и специфические, а его знания, опыт и доступное время ограничено. Поэтому, сохраняя развитие стратегии, контроля и общего управления, он делегирует полномочия по решению ряда проблем и ответственность подчиненным, обладающим знаниями, опытом и интересами, необходимыми для участия в управлении. Следовательно, в рамках организационной структуры управления происходит «разделение» и рациональное перераспределение прав, обязанностей и ответственности между его субъектами [32].

Передача полномочий по управлению реализацией персонифицированных программ непрерывного обучения осуществляется на основе описания обязанностей заместителей заведующих, в которых вводятся положения по управлению реализацией персонифицированных программ.

Заместитель заведующего, курирующий реализацию персонифицированных программ, оказывает помощь (советует) в разработке персонифицированных программ с учетом трудностей, проблем и успехов педагогов, выявленных в ходе мониторинга, с целью оказания методической поддержки, ориентированной лично на педагога; несет ответственность за содержание персонифицированной программы с точки зрения внутрисистемного повышения квалификации, реализации



персонифицированных программ, качества их реализации, контролирует участие педагогов во внешних формах повышения квалификации в соответствии с персонифицированной программой; осуществляет методическую поддержку и поддержку реализации программы.

Заместитель заведующего также отвечает за установление контактов с учреждениями профессионального образования, исследовательскими центрами и организациями по вопросам организации и проведения экспериментальных и научно-практических исследований в образовательном учреждении, а также привлечения преподавателей к исследовательской деятельности в соответствии с содержанием персонифицированных программ; управляет инновационными проектами, экспериментальной деятельностью преподавателей, разработкой инновационных методических продуктов.

Полномочия и обязанности лица, курирующего реализацию персонализированных программ, рационально уточнить и гарантировать в должностной инструкции.

Основными задачами регулирования хода реализации персонифицированной программы педагога являются: создание условий, обеспечивающих реализацию персонифицированных программ повышения квалификации как целостной системы;

- обеспечение благоприятного социально-психологического климата в коллективе;

- создание необходимых предпосылок для развития внутренней активности педагога, реализующего персонифицированную программу;

- предоставление каждому педагогу возможности самоутвердиться в наиболее значимых для него сферах жизнедеятельности, в максимальной степени раскрывающих его индивидуальные качества и способности [24].

Регулирование хода реализации персонифицированной программы педагога осуществляется на основе полученных в ходе контроля

результатов. По выявленным результатам принимаются необходимые управленческие решения

1.3 Разработка модели персонифицированной программы повышения квалификации как эффективного средства в процессе управления развитием персонала образовательной организации

Осуществление любого исследования строиться на определенной методологии, то есть применении ряда принципов и определенного метода или комплекса отобранных методов.

При реализации психолого-педагогических исследований применяется, как правило, не один отдельный метод, а их совокупность. В широком смысле осуществление указанных исследований требует применения двух типов методов: эмпирических и теоретических. Данные типы методов отличаются задачами использования, фикциями и тем, на что направлен их результат.

Среди эмпирических методов одним из эффективных и популярных в современных психолого-педагогических исследованиях является метод моделирования [20].

Моделирование является, в то же время, одним из сложнейших по содержанию и структуре методов, так как в каждой создаваемой модели своеобразно синтезированный опыт прошлого, перенесены из известных образцов черты современности, предусмотрена эффективность нововведения (направленность на будущее). Кроме того, метод моделирования является комплексным образованием, поскольку включает в себя и другие методы научного познания, такие как индукция и дедукция, анализ и синтез, абстрагирование.

Моделирование как «универсальная форма познания применяется в исследовании и преобразовании явлений в любой сфере деятельности» [20].

Целью моделирования является создание модели реального объекта, а объектом моделирования является часть действительности, разработка модели которой является целью моделирования.

Моделирование, согласно определению, представленному в Философском энциклопедическом словаре под редакцией А.А. Ивина, - это «метод исследования объектов познания на их моделях; построение и изучение моделей реально существующих предметов и явлений (органических и неорганических систем, инженерных устройств, различных процессов - физических, химических, биологических, социальных) и конструируемых объектов для определения или улучшения их характеристик, рационализации способов их построения, управления и т. п.» [47].

В широком смысле модель представляет собой вещественную, знаковую или мысленную систему, которая воспроизводит, имитирует, отражает принципы внутренней организации или функционирования объекта, его свойства, признаки или характеристики.

Создание модели реализуется при использовании средств сознания или материального мира. Доминирование тех или иных средств определяет тип модели.

В психолого-педагогических исследованиях в контексте применения метода моделирования, в отличие от технических наук, используют преимущественно описательные модели, сконструированные на основе воображаемого выделения наиболее значимых с позиций целей моделирования черт и качеств исследуемого объекта, его внутренней структуры.

Разработка модели требует выделения определенных этапов.

Первым этапом является целеполагание. Выполнение любого исследования требует выделения общей цели и целей каждого этапа.

Генеральная цель: теоретически обосновать и экспериментально проверить модель персонифицированной программы повышения

квалификации как эффективного средства в процессе управления развитием персонала образовательной организации.

Следующим блоком модели является теоретический блок, в рамках которого рассматриваются теоретические проблемы, связанные с исследуемой проблемой.

Далее разрабатывается программа внедрения персонифицированной программы повышения квалификации как эффективного средства в процессе управления развитием персонала образовательной организации.

На рис. 3 представлена модель персонифицированной программы повышения квалификации

Цель: эффективное управление персоналом в процессе непрерывного повышения квалификации педагогов с применением персонифицированной программы.

Задачи:

1. Совершенствовать управление процессом повышения квалификации
2. Обеспечить управление непрерывным персонифицированным профессиональным развитием педагогических кадров ДОУ
3. Модернизация образовательной среды ДОУ

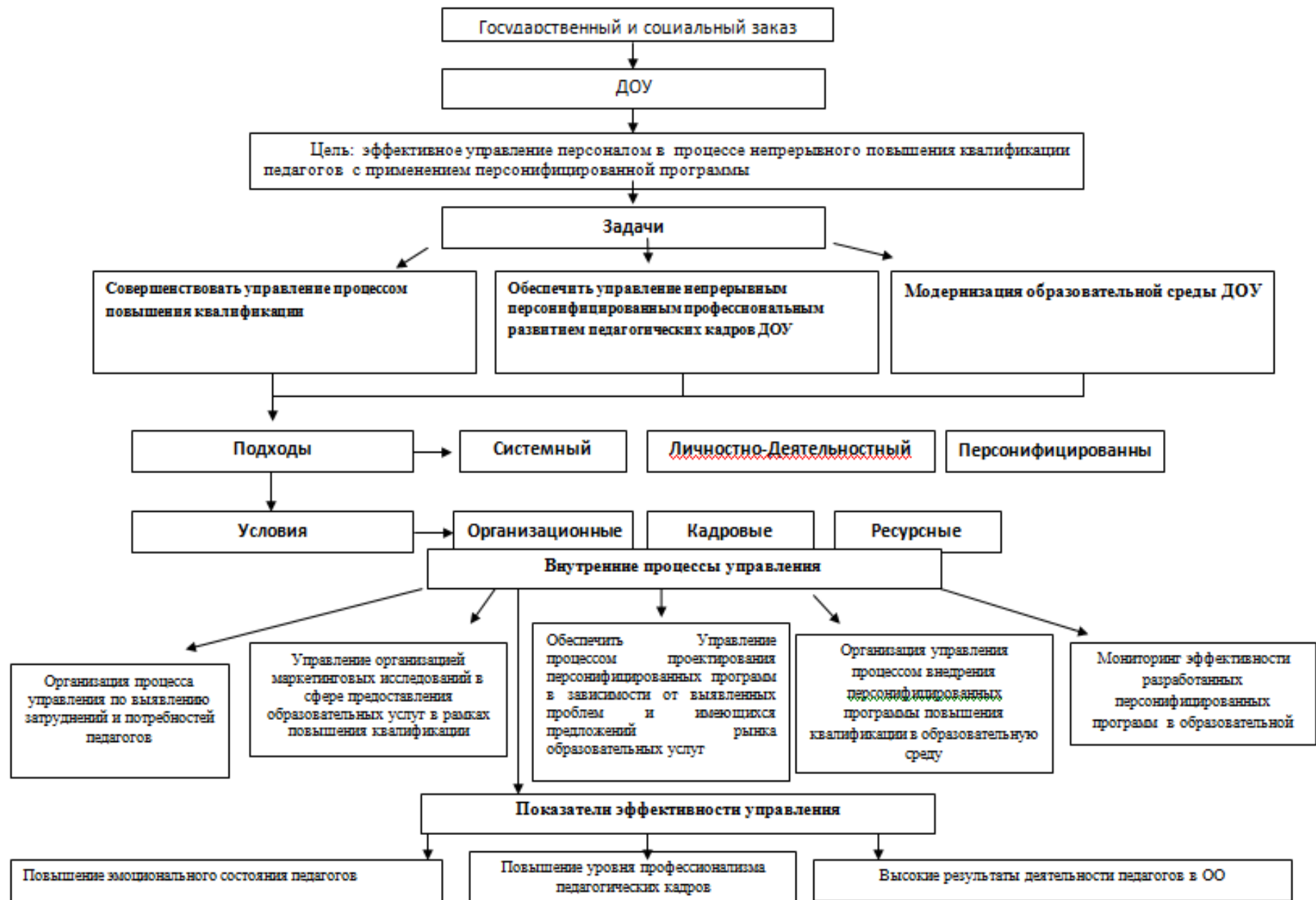
Для проверки эффективности внедренной модели необходимо предусмотреть диагностический этап, в рамках которого подбираются экспериментальные методики и проводится диагностика.

В качестве показателей эффективности внедрения модели выбраны

1. Повышение эмоционального состояния педагогов (Снижение уровня эмоционального выгорания)
2. Повышение уровня профессионализма
3. Высокие результаты деятельности педагогов в ОО

Первый показатель выбран совсем не случайно.

Рисунок 3 – Модель персонифицированной программы повышения квалификации



В настоящее время требования к профессиональной деятельности педагога дошкольной образовательной организации непрерывно растут. Это определяется изменениями в системе образования, появлением новой документации, введению инклюзивных технологий, появлением новых педагогических техник. Педагог поставлен в крайне трудные условия работы, которые только усложняют его социально-ответственную деятельность.

Многие педагогические работники сталкиваются со сложностями при адаптации к новым реалиям. Это является причиной напряжения, усталости и стрессовых состояний.

Подобные стрессовые состояния негативно сказываются на эффективности осуществления педагогической деятельности, приводят к снижению воспитательного эффекта и результатов образовательной деятельности, являются причиной межличностных конфликтов в педагогическом коллективе, а также возникновению конфликтов с воспитанниками и их родителями. Впоследствии такие негативные проявления закрепляются в характере педагога и разрушают его психологическое здоровье. Конечным итогом данного процесса становится появление синдрома профессионального выгорания.

Начало исследования данного синдрома в зарубежной психологии относится к 70-м годам XX века. Исследователи профессиональной деятельности в сферах, связанных со взаимодействием с людьми, выявили особую форму «стресса общения». Ее Х.Дж. Фрейденберг называл «burnout» («выгорание»).

Под профессиональным выгоранием следует понимать комплекс отрицательных эмоциональных переживаний, которые определяются спецификой профессиональной деятельности, а также профессиональным коллективом.

Результатом действия синдрома эмоционального выгорания становится личностная деформация, как ответ на неблагоприятные условия

трудовой деятельности, такие ее компоненты как психофизические, психологические, социальные [16].

Ведущей задачей современного образования является повышение его качества, которое во многом зависит от личностно-профессиональных ресурсов педагога. Профессиональная и личностная компетентность, стремление к саморазвитию, направленность на использование инновационных технологий характеризуют необходимый современный уровень развития педагога как субъекта деятельности, достижение которого предполагает расширение профессиональных компетенций педагога, развитие профессионального сознания, использование новых педагогических идей и технологий. В этой связи возрастает актуальность исследования психологических фактов, механизмов, закономерностей педагогической деятельности, а также психологических проблем и ресурсов личности педагога [63].

Введение инноваций в системе образования на современном этапе для большинства педагогов сопровождается стрессом, эмоциональными и нервными перегрузками, педагогам трудно адаптироваться к новым условиям, в особенности тем, которые имеют достаточно большой стаж работы. В своей повседневной практике педагог постоянно сталкивается с необходимостью управления эмоциональными состояниями и поиском наиболее эффективных способов эмоциональной саморегуляции в напряженных ситуациях профессиональной деятельности. Педагогическая практика показывает, что происходит обезличивание и упрощение системы педагогического общения, потеря интереса к ребенку как к личности, неприятие его таким, какой он есть, сопротивление инновациям. Многие педагоги отмечают у себя наличие психических состояний, дестабилизирующих профессиональную деятельность (тревожность, уныние, разочарование, хроническая усталость) [15].

В целях экономии своих эмоциональных ресурсов, педагоги прибегают к различным механизмам психологической защиты, что ведет к

эмоциональному выгоранию [34]. Эмоциональное выгорание как проявление защитного психологического механизма личности, с одной стороны, позволяет дозировать и экономно использовать энергетические ресурсы, с другой – является препятствием, мешающим развитию профессионализма, творчества и самореализации педагога.

К. Маслач считает, что профессиональное выгорание – это эмоциональное истощение, возникающее вследствие длительных профессиональных стрессов, межличностных коммуникаций [47].

По мнению В.В. Бойко, эмоциональное выгорание – это профессиональная деформация личности, которая возникает под воздействием ряда внешних и внутренних факторов (напряженная психоэмоциональная деятельность, повышенная ответственность за исполняемые функции и операции, неблагоприятная психологическая атмосфера профессиональной деятельности, психологически трудный контингент) [34].

М.В. Борисова выделяет объективные, связанные с деятельностью, и субъективные – индивидуальные особенности личности профессионала факторы, которые ведут к эмоциональному выгоранию у педагогов [43].

Эмоциональное выгорание оказывает негативное влияние не только на самих педагогов, на их профессиональную деятельность и самочувствие, но и на обучающихся, воспитанников и коллег, которые становятся «заложниками» синдрома, указывают Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова [17].

Вторым важным направлением работы является повышение уровня профессионализма педагогов ДОО.

Для педагога, работающего в современной ДОО, важную роль приобретает развитие осознанной потребности к саморазвитию, готовность осваивать новые знания (о сущности, особенностях и отличиях дошкольного образования, о психофизиологических, индивидуально-личностных особенностях детей, о методах проектирования и реализации



воспитательно-образовательного процесса, др.) и образовательные технологии по работе с детьми дошкольного возраста.

Особое значение, в том числе дошкольного, приобретает профессионализм педагога, осуществляющего обучение. Основанием для определения его структуры и содержания приняты методологии и принципы гуманистической педагогики и дошкольного образования.

Это позволило определить профессионализм педагога дошкольного образования, как комплексную характеристику, включающую мотивационно-ценностную, гностическую, деятельностную компетенции [55].

Сформированность мотивационно-ценностной компетенции выражается в том, что педагог:

- осознает гуманистический потенциал дошкольного образования для успешной социализации детей и признает ценность и уникальность личности каждого ребенка, его прав и равных возможностей на достойную жизнедеятельность, получение доступного и качественного образования, независимо от физического, интеллектуального, социального и эмоционального состояния;

- демонстрирует личностную заинтересованность и положительную направленность к изучению актуальных проблем и современных технологий в области дошкольного образования;

- осуществляет рефлексию своей профессиональной деятельности в процессе реализации инклюзивной практики.

Сформированность гностической компетенции характеризуется тем, что педагог:

- владеет необходимыми знаниями нормативно-правовых документов, регулирующих область дошкольного образования;

- знает психологические теории развития, основы общей, специальной педагогики и психологии, образовательные технологии, методы и формы работы с детьми дошкольного возраста;

□ знает и учитывает общедидактические принципы организации воспитательно-образовательного процесса (индивидуализации, поддержки самостоятельности и активности ребенка, вариативности, др.) и специфические принципы, обеспечивающие новый тип образовательных отношений;

□ воспринимает, перерабатывает и воспроизводит актуальную информацию (теоретическую и практическую), которая необходима в решении задач дошкольного образования.

Сформированность деятельностной компетенции проявляется как система способностей и умений, позволяющих педагогу:

□ разрабатывать и реализовывать индивидуальные адаптированные образовательные программы (проекты) развития для детей дошкольного возраста;

□ определять необходимые педагогические средства для достижения образовательных целей и задач (методы, приемы, технологии), развивающие самостоятельность и индивидуальные возможности детей дошкольного возраста;

□ организовывать воспитательно-образовательную деятельность в соответствии с индивидуальными особенностями детей, обеспечивая активную включенность ребенка и его родителей в целостный процесс развития и социализации как равноправных участников совместных видов деятельности;

□ конструировать предметно-пространственную развивающую среду в соответствии возможностями ребенка с целью повышения их адаптационных возможностей и степени участия в воспитательно-образовательной деятельности;

□ принимать участие в профессиональных дискуссиях и обсуждениях, посвященных решению проблем дошкольного образования, логически аргументировать свою точку зрения и критически оценивать опыт работы в области дошкольного образования [55].

Решение данных вопросов позволит обеспечить высокие результаты деятельности педагогов в ДОО.

Основным средством достижения цели в данной работе предполагается разработка и внедрение персонифицированных программ повышения квалификации как эффективного средства в процессе управления развитием персонала образовательной организации.

## **Выводы по главе 1**

Внедрение личностно-ориентированного подхода в педагогическую теорию и практику выдвигают актуальность персонифицированной системы обучения, в том числе при повышении квалификации педагогов. В рамках персонифицированного подхода возможна организация эффективного непрерывного образования педагогических кадров образовательной организации.

Применение персонифицированного подхода к организации процесса профессионального развития педагогов образовательных организаций основано на требованиях со стороны общества, а также возможностями рынка образовательных услуг. Подобный подход наиболее востребован со стороны педагогов-практиков, которые имеют потребность в повышении профессионального уровня, а также освоения смежных профессий, расширении сферы профессиональной деятельности.

Персонифицированный подход означает возможность выбора педагогом программ обучения, индивидуальных образовательных маршрутов, подбора наиболее подходящей траектории обучения, которые осуществляются в зависимости от наличного уровня профессионального развития педагога, его дальнейших целей и потребностей. Важным фактором также являются карьерные ожидания и перспективы педагога.

Под персонифицированной программой развития педагога ДООУ следует понимать, с одной стороны, систему мероприятий, направленных на реализацию повышения квалификации и переподготовки педагогов дошкольного образовательного учреждения, с другой стороны, – стратегический инструмент профессионального образования взрослых, позволяющий активизировать творческую инициативу сотрудников, направить интеллектуальную и духовную энергию человеческих ресурсов на эффективную реализацию миссии образовательного учреждения.

В ходе работы разработана модель персонифицированной программы

повышения квалификации как эффективного средства в процессе управления развитием персонала образовательной организации

Цель: эффективное управление персоналом в процессе непрерывного повышения квалификации педагогов с применением персонифицированной программы.

Задачи:

1. Совершенствовать управление процессом повышения квалификации.
2. Обеспечить управление непрерывным персонифицированным профессиональным развитием педагогических кадров ДОУ.
3. Модернизация образовательной среды ДОУ.

## **2 ОРГАНИЗАЦИ ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ВНЕДРЕНИЮ МОДЕЛИ ПЕРСОНИФИЦИРОВАННОЙ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ КАК ЭФФЕКТИВНОГО СРЕДСТВА В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1 Организация экспериментальной работы**

Цель экспериментальной работы: разработать и внедрить в педагогический процесс персонифицированные программы повышения квалификации как эффективного средства в процессе управления развитием персонала образовательной организации.

Задачи:

1. Провести диагностику деятельности учреждения и состояния развития педагогических кадров.
2. Разработать и апробировать персонифицированные программы повышения квалификации.
3. Проанализировать результаты проведенной работы.

Методы исследования

Изучение документов ДООУ и результатов (продуктов) деятельности воспитанников используется для анализа учебно-воспитательного процесса. Для анализа используются отчеты, протоколы собраний и совещаний, внутренних правил ДООУ, различных планов для всей образовательной организации и отдельных педагогов, а также примеры работ воспитанников.

Педагогические эксперименты - это строго контролируемое педагогическое наблюдение в форме научно обоснованного опыта и тщательно продуманных обстоятельств.

В зависимости от целей, поставленных экспериментатором, они различают:

- 1) констатирующий эксперимент, который исследует существующие

педагогические явления;

2) формирующий эксперимент, в процессе которого строятся новые педагогические явления.

3) контрольный эксперимент, который позволят оценить изменения.

Изучение и обобщение передового педагогического опыта - это организованная познавательная деятельность, предназначенная для изучения и теоретического понимания методов работы лучших образовательных организаций и педагогов..

Анкетирование – метод сбора наборов материалов с использованием специально разработанных вопросников, называемых вопросниками. Во время опроса предполагается, что человек отвечает на открытые вопросы.

Методики исследования

1.Первая диагностика по «Методике диагностики уровня эмоционального выгорания В. В. Бойко» [47].

Цель: методика предназначена для выявления уровня сформированности «эмоционального выгорания» и определения ведущих симптомов «выгорания».

«Методика диагностики уровня эмоционального выгорания» В.В.Бойко, позволяет выявить сформированность таких фаз стресса, как «напряжение», «резистенция», «истощение» и ведущие симптомы «выгорания». По итогам тестирования можно определить сформированные фазы стресса или нахождение этих фаз в стадии формирования и возможность выявления доминирующих симптомов.

В каждой из их оценка возможна в пределах от 0 до 120 баллов. Однако сопоставление баллов, полученных для фаз, не правомерно, ибо не свидетельствует об их относительной роли или вкладе в синдром. Дело в том, что измеряемые в них явления существенно разные – реакция на внешние и внутренние факторы, приемы психологической защиты, состояние нервной системы.

По количественным показателям правомерно судить только о том, насколько каждая фаза сформировалась, какая фаза сформировалась в большей или меньшей степени. 36 и менее баллов – фаза не сформировалась; 37 – 60 баллов – фаза в стадии формирования; 61 и более баллов – сформировавшаяся фаза.

2. Диагностика профессиональной теоретической подготовленности к педагогической деятельности воспитателя ДООУ Яковлева Г.В. [29].

Руководитель методической работы подсчитывает общий балл по каждому из выделенных показателей для оценивания и, используя предложенную ниже формулу, определяет коэффициент по каждому показателю и общий коэффициент профессиональной подготовки.

На основании полученных данных определяется уровень профессиональной подготовленности каждого педагога, который может быть определен как:

- оптимальный уровень – от 1 до 0,8 баллов,
- достаточный уровень – от 0,79 до 0,6 баллов,
- критический уровень – до от 0,59 0,3 баллов,
- недопустимый уровень – от 0,29 балла и ниже.

3. Оценивание профессиональной компетентности воспитателей ДООУ, осуществляющего инновационную деятельность [29].

Руководителям предлагается оценить уровень педагога по каждому направлению профессиональной компетентности. Для этого оценивается уровень по каждому показателю по 10-ти балльной шкале:

10-9 баллов – если показатель присутствует в полной мере в деятельности

8-7 баллов – если показатель не в полной мере присутствует в деятельности

6-5 баллов – показатель в меньшей мере присутствует в деятельности

4-3 балла – показатель отсутствует

За каждый показатель проставляется балльная оценка, затем



высчитывается процентное соотношение каждого показателя.

4. Оценка потребностей педагогов в развитии (на основе программы Н.В. Немовой) [29].

Анкета включает 15 вопросов. На каждый вопрос можно поставить себе оценку от 0 до 5 баллов.

Оценка производится по следующей шкале

□ 55 и более баллов, Вы активно реализуете свои потребности в саморазвитии;

□ набрав от 36 до 54 баллов, отсутствует сложившаяся система развития;

□ от 15 до 35 баллов, находится в стадии остановившегося развития.

База исследования:

Муниципальное казенное дошкольное образовательное учреждение Еманжелинского муниципального района Челябинской области.

МКДОУ в своей деятельности руководствуется: Конституцией РФ, федеральными законами, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, решениями соответствующего органа управления образованием, Федеральным законом "Об образовании в Российской Федерации", Уставом и другими нормативными актами.

В ДОУ функционирует 6 групп – 138 детей

Большая роль в эффективности качества воспитательно - образовательного процесса детского сада отводится материально - техническому обеспечению МКДОУ и оснащённости образовательного процесса.

В детском саду созданы все условия для полноценного развития детей.

МКДОУ имеет отдельно стоящее двухэтажное здание. Детский сад имеет все виды благоустройства: центральное отопление, водоснабжение,

канализация, сантехническое оборудование в хорошем состоянии. ДОУ функционирует в помещении, отвечающем санитарно-гигиеническим, противоэпидемическим требованиям и правилам пожарной безопасности.

Территория дошкольного учреждения хорошо озеленена, разбиты цветники и клумбы, огород, сад. Территория детского сада ограждена забором.

В МКДОУ имеются: кабинет заведующего, методический кабинет, спортивный - музыкальный зал; пищеблок, медицинский кабинет, изолятор. Групповые комнаты и спальные комнаты отделены друг от друга. Каждая группа имеет свой вход. Все группы в достаточной мере обеспечены детской мебелью, игровым оборудованием, развивающими игрушками.

Площадь территории детского сада составляет 1720 кв м. На территории расположены 6 прогулочных и один спортивный участок. Участки оснащены стационарным спортивным оборудованием, отделены друг от друга зелёными насаждениями. В летнее время высаживается огород, разбиваются клумбы и цветники.

Работа всего персонала ДОУ направлена на создание комфорта, уюта, положительного эмоционального климата воспитанников.

Материально-техническое оснащение и оборудование, пространственная организация среды ДОУ соответствуют санитарно-гигиеническим требованиям.

Условия труда и жизнедеятельности детей созданы в соответствии с требованиями охраны труда. Материальная база в ДОУ и предметно - пространственная развивающая среда в групповых комнатах создана с учётом «Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования» (Приказ Мои и Н РФ от 17 октября 2013 г. № 1155 "Об утверждении Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования»). Материальная база периодически преобразовывается, трансформируется, обновляется для стимулирования физической, творческой, интеллектуальной активности детей. Все это

позволяет педагогам организовывать работу по сохранению и укреплению здоровья детей, созданию положительного психологического климата в детских коллективах, а также по всестороннему развитию каждого ребенка.

Предметно-развивающая среда в ДОО создана в соответствии с примерной общеобразовательной программой дошкольного образования "От рождения до школы" под редакцией Н. Е. Вераксы, Т. С. Комаровой, М. А. Васильевой.

23 ноября 2015 года детский сад получил лицензию на осуществление образовательной деятельности.

Результаты констатирующего этапа

В исследовании принимали участие 9 педагогов

1. Результаты диагностики по «Методике диагностики уровня эмоционального выгорания В. В. Бойко»,

Фаза напряжения проявляется в нервном (тревожном) напряжении и служит предвестником и «запускающим» механизмом в формировании эмоционального выгорания. Напряжение имеет динамический характер, что обуславливается изматывающим постоянством или усилением психотравмирующих факторов.

У всех педагогов нет сложившейся фазы напряжения.

В ходе фазы резистенции постепенно растет сопротивление нарастающему стрессу. Человек осознанно или бессознательно стремится к психологическому комфорту, снизить давление внешних обстоятельств с помощью имеющихся в его распоряжении средств.

Фаза резистенции сформирована у 1 педагога (11,1%). Складывающаяся фаза резистенции наблюдается у 3 педагогов (33,3%).

Продиагностированным сотрудникам свойственно: неадекватное избирательное эмоциональное реагирование, эмоционально-нравственная дезориентация, расширение сферы экономики эмоции, редукция профессиональных обязанностей (рис.4)

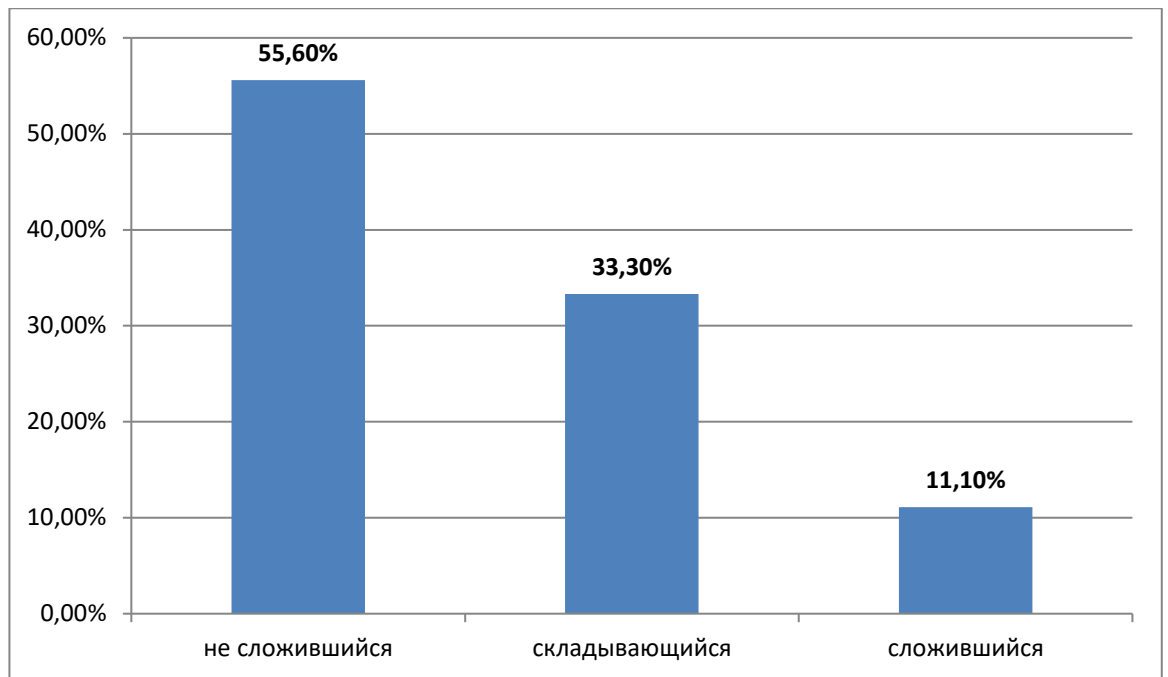


Рисунок 4 – Распределение выраженности уровней эмоционального выгорания педагогических работников (фаза резистенции)

Фаза истощения характеризуется более или менее выраженным падением общего энергетического тонуса и ослаблением нервной системы. Эмоциональная защита в форме «выгорания» становится неотъемлемым атрибутом личности. таких педагогов среди продиагностированных нет.

2. Результаты диагностики профессиональной теоретической подготовленности к педагогической деятельности воспитателя ДОУ представлена в Таблице 1.

Таблица 1 – Результаты диагностики профессиональной теоретической подготовленности к педагогической деятельности педагогов ДОУ.

Испытуемый	Балл	Уровень	Рекомендации
ЗСЛ	0,79	оптимальный	Расширить знания об инновационных стратегиях в дошкольном образовании. Понимание значимости использования этих знаний в образовании детей дошкольного возраста. Ориентация в современных и нетрадиционных формах организации обучения детей, их сущности и условиях успешного использования в практической работе. Ориентация в содержании контрольно-аналитической деятельности педагога в процессе развития детей дошкольного возраста
НЛЮ	0,66	достаточный	Углубить знания в современных разработках в области педагогики дошкольного детства. Приобрести знания о формах организации образования детей дошкольного возраста. Расширить представления о средствах обучения детей дошкольного возраста
ЖСН	0,71	достаточный	Рассмотреть истории научных открытий в сфере развития музыкально-творческой деятельности ребёнка дошкольного возраста. Расширить представлений в содержании ФГОС и примерных образовательных программ дошкольного образования. Изучить современные и нетрадиционные формы организации обучения детей, в их сущности и условиях успешного использования в практической работе. Рассмотреть разнообразие, специфику и условия использования различных средств обучения
КЕН	0,73	достаточный	Углубить знания в истории научных открытий и современных разработках в области педагогики дошкольного детства. Изучить психологические особенности дошкольников и рассмотреть необходимость их учета при отборе содержания, форм и методов обучения
ГНБ	0,62	достаточный	Познакомиться с современными педагогическими технологиями в области физического развития детей дошкольного возраста. Углубить знания об инновационных стратегиях в дошкольном образовании. Расширить представления о формах организации образования и средств обучения детей, а так же психологические особенности и закономерности обучения детей дошкольного возраста

Продолжение таблицы 1

Испытуемый	Балл	Уровень	Рекомендации
БИА	0,73	достаточный	Углубить знания в истории научных открытий и современных разработках в области педагогики дошкольного детства. Изучить психологические особенности дошкольников и рассмотреть необходимость их учета при отборе содержания, форм и методов обучения
БНШ	0,67	достаточный	Познакомиться современными разработками, технологиями в области педагогики дошкольного детства. Рассмотреть истории научных открытий. Углубить знания об инновационных стратегиях в дошкольном образовании. Изучить приемы планирования, содержание контрольно-аналитической деятельности педагога и диагностических методах оценки развития детей дошкольного возраста.
СМА	0,78	достаточный	Познакомиться с современными разработками, технологиями в области педагогики дошкольного детства. Рассмотреть истории научных открытий. Углубить знания об инновационных стратегиях в дошкольном образовании. Расширить представления о формах организации образования и средств обучения детей.
ПТА	0,79	достаточный	Изучить историю научных открытий. Повысить информированность о средствах обучения детей дошкольного возраста

Таким образом, диагностика показала, что только 22% опрошенных педагогов имеют оптимальный уровень теоретической подготовленности к педагогической деятельности. 78% показали достаточный уровень (рис.5).



Рисунок 5 – Результаты диагностики профессиональной теоретической подготовленности к педагогической деятельности

### 3. Результаты оценивания профессиональной компетентности воспитателей ДОУ, осуществляющего инновационную деятельность

Аналогичным образом проведена диагностика и даны персональные рекомендации по вопросам профессиональной компетенции педагогов, осуществляющих инновационную деятельность представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Результаты оценивания профессиональной компетентности воспитателей ДОУ, осуществляющего инновационную деятельность

Испытуемый	Балл	Рекомендации
------------	------	--------------

ЗСЛ	уровень профессиональной компетентности оптимальный (86%)	Необходимость применения инновационной стратегии развития детей дошкольного возраста. Использование экспериментирования и детского проектирования при организации разных видов деятельности. Необходимость использования разнообразных проектов по направлениям инновационной деятельности в дошкольном образовании. Анализ результативности применения инновационных технологий в образовании детей
-----	---	--

Продолжение таблицы 2

Испытуемый	Балл	Рекомендации
ЗСЛ	уровень профессиональной компетентности оптимальный (86%)	Необходимость применения инновационной стратегии развития детей дошкольного возраста. Использование экспериментирования и детского проектирования при организации разных видов деятельности. Необходимость использования разнообразных проектов по направлениям инновационной деятельности в дошкольном образовании. Анализ результативности применения инновационных технологий в образовании детей
НЛЮ	уровень профессиональной компетентности достаточный (86%)	Следует: Углубить знания в дошкольной педагогике и педагогике развития детей дошкольного возраста, методик; современных инновационных педагогических технологий в области развития детей дошкольного возраста
ЖСН	достаточный уровень профессиональной компетентности(84%)	Расширить знания по дошкольной педагогике и методике современных инновационных педагогических технологий в области музыкального воспитания детей дошкольного возраста. Пополнить развивающую предметно – пространственную среду материалами для музыкально-творческой деятельности. Использовать ТСО и компьютер в образовательной работе с детьми, для создания и адаптации развивающих образовательных программ для дошкольников по музыкальному воспитанию. Использовать экспериментирование и детское проектирование при организации разных видов музыкальной деятельности. Применить проблемно-поисковые методы в образовательной деятельности
КЕН	уровень профессиональной компетентности оптимальный (90%)	Изучить современные инновационные педагогические технологий в области развития детей дошкольного возраста. Анализ индивидуальной траектории развития ребёнка; причин задержки развития ребенка. Использовать компьютер в образовательной работе с детьми, создание и адаптация развивающих образовательных программ для детей. Использовать экспериментирование, детское проектирование при организации разных видов деятельности и необходимость применять схемы, модели для создания устойчивого познавательного интереса детей к деятельности



Окончание таблицы 2

Испытуемый	Балл	Рекомендации
ГНБ	оптимальный уровень профессиональной компетентности (79%)	Изучить информацию о физическом развитии детей дошкольного возраста на основе результатов педагогической диагностики. Проанализировать необходимость применения инновационной стратегии в области физического развития детей дошкольного возраста. Спроектировать ожидаемый результат в применении современных педагогических технологий
БИА	уровень профессиональной компетентности оптимальный (90%)	Изучить современные инновационные педагогические технологий в области развития детей дошкольного возраста. Анализ индивидуальной траектории развития ребёнка; причин задержки развития ребенка. Использовать компьютер в образовательной работе с детьми, создание и адаптация развивающих образовательных программ для детей. Использовать экспериментирование, детское проектирование при организации разных видов деятельности и необходимость применять схемы, модели для создания устойчивого познавательного интереса детей к деятельности
БНШ	достаточный уровень профессиональной компетентности (86%)	Изучить информацию о результатах развития детей дошкольного возраста на основе результатов педагогической диагностики. Повысить знания в дошкольной педагогике и педагогике развития детей дошкольного возраста, методик; современных инновационных педагогических технологий в области развития детей дошкольного возраста. Использовать ТСО, компьютер в образовательной работе с детьми, создание и адаптация развивающих образовательных программ для детей дошкольного возраста
СМА	оптимальный уровень профессиональной компетентности (90%)	Углубить знания о развитии детей дошкольного возраста на основе результатов педагогической диагностики, а так же о правах и обязанностях всех участников образовательного процесса ДОУ. Проанализировать необходимость применения инновационной стратегии развития детей дошкольного возраста в дошкольном образовании
ПТА	достаточный уровень профессиональной компетентности (78%)	Необходимо рассмотреть инновационные стратегии и технологии развития детей дошкольного возраста

По данной методике 55,6% педагогов имеют оптимальный уровень. 44,4% показали достаточный уровень (рис.6).

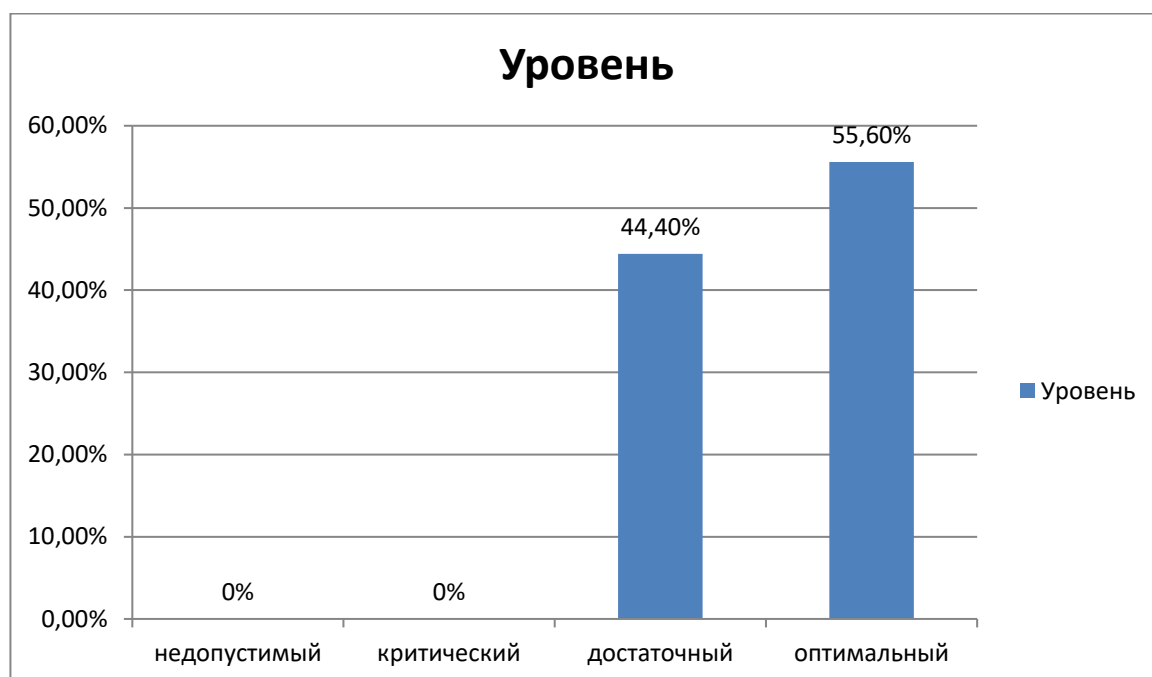


Рисунок 6 – Результаты оценивания профессиональной компетентности воспитателей ДОУ, осуществляющего инновационную деятельность

4. Результаты оценивания потребностей педагогов в развитии (на основе программы Н.В. Немовой) представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты оценивания потребностей педагогов в развитии (на основе программы Н.В. Немовой)

Испытуемый Балл Уровень

ЗСЛ,	71	активно реализует свои потребности в саморазвитии
НЛЮ	64	активно реализует свои потребности в саморазвитии
ЖСН	59	активно реализует свои потребности в саморазвитии
КЕН	62	активно реализует свои потребности в саморазвитии
ГНБ	67	активно реализует свои потребности в саморазвитии
БИА	68	активно реализует свои потребности в саморазвитии
БНШ	67	активно реализует свои потребности в саморазвитии
СМА	64	активно реализует свои потребности в саморазвитии
ПТА	51	отсутствует сложившаяся система развития

По данной методике только у одного педагога отсутствует сложившаяся

система развития. Это молодой педагог, не имеющий пока достаточного педагогического опыта. Остальные опрошенные активно реализуют свои потребности в саморазвитии (рис.7).

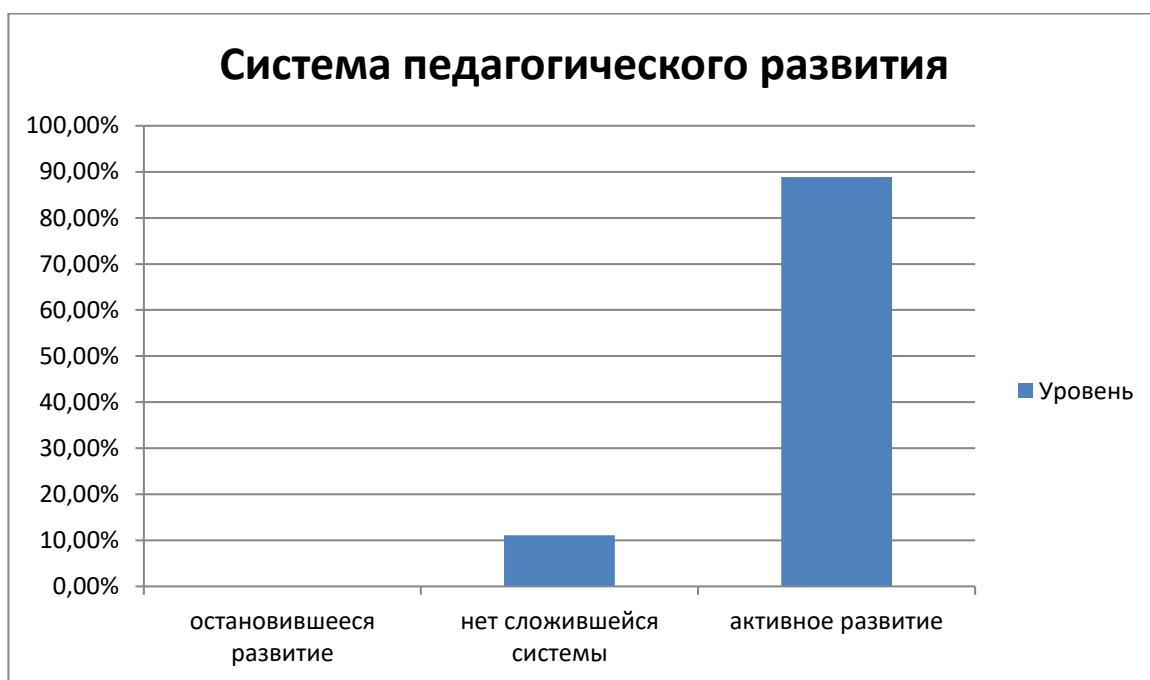


Рисунок 7– Результаты оценивания потребностей педагогов в развитии (на основе программы Н.В. Немовой)

Таким образом, исследование показало, что у части педагогов начался складываться синдром эмоционального выгорания.

Также педагогам необходимо повышать как уровень профессиональной теоретической подготовленности к педагогической деятельности, так и профессиональной компетентности воспитателей ДОУ по вопросам инновационной деятельности.

Необходима разработка программы повышения квалификации с применением персонифицированных программ.

## 2.2 Анализ существующего опыта повышения квалификации педагогов ДОО

Управление, МКДОУ Еманжелинского муниципального района, осуществляется в соответствии с Уставом и законодательством РФ на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности. Текущее руководство деятельностью ДОО осуществляет заведующий, являющийся единоличным исполнительным органом. Формами самоуправления, обеспечивающими государственно-общественный характер управления, являются: Общее собрание работников Учреждения, Педагогический совет, Совет ДОО.

Структура управления МКДОУ отвечает современным требованиям, так как включает административные и общественные органы.

Педагогический совет (ПС) – выполнение нормативных документов по дошкольному воспитанию. Утверждение годового плана работы и программного развития ДОО. Повышение уровня воспитательно-образовательной работы с дошкольниками. Внедрение в практику работы ДОО достижений педагогической науки. Повышение педагогического мастерства педагогов, развитие их творческой активности и взаимосвязи.

Общее собрание трудового коллектива (ОС) - осуществление общего руководства ДОО. Содействие расширению коллегиальных, демократических форм управления и воплощения в жизнь государственно-общественных принципов. Утверждение нормативно-правовых документов ДОО.

Совет Учреждения является выборным коллегиальным органом управления Учреждением, призванный обеспечить совершенствование образовательного процесса в пределах установленных законодательством Российской Федерации, и в соответствии с Уставом Учреждения.

Родительский комитет (РК)- Обеспечение постоянной взаимосвязи детского сада с родителями. Осуществление помощи ДОО в его работе и

организация выполнения всеми родителями законных требований.

Заведующий Учреждения несет ответственность перед государством, обществом, Учредителем за деятельность Учреждения в пределах своих функциональных обязанностей, издает приказы по Учреждению, локальные акты, обязательные для исполнения работниками.

Вывод: Структура и механизм управления ДОО определяют стабильное функционирование. Демократизация системы управления способствует развитию инициативы участников образовательного процесса (педагогов, родителей (законных представителей), детей).

Реализация основной образовательной программы осуществляется в соответствии Федеральным государственным образовательным стандартам дошкольного образования, с учётом Примерной основной образовательной программой ДОО.

Ведущие цели Программы – создание благоприятных условий для полноценного проживания ребенком дошкольного детства, формирование основ базовой культуры личности, всестороннее развитие психических и физических качеств в соответствии с возрастными и индивидуальными особенностями, подготовка к жизни в современном обществе, к обучению в школе, обеспечение безопасности жизнедеятельности дошкольников.

Парциальная программа, используемые в воспитательно–образовательном процессе ДООУ:

Программа «Наш Дом - Южный Урал» (Е.С. Бабуновой) Областная образовательная программа воспитания и развития детей дошкольного возраста на идеях народной педагогики, содержательно раскрывает один из путей социально-личностного развития детей старшего дошкольного возраста, осуществляющих в процессе приобщения к культуре народов региона Южного Урала.

Образование детей осуществлялось по пяти направлениям: социально-коммуникативное развитие; познавательное развитие; речевое развитие; художественно-эстетическое развитие; физическое развитие.

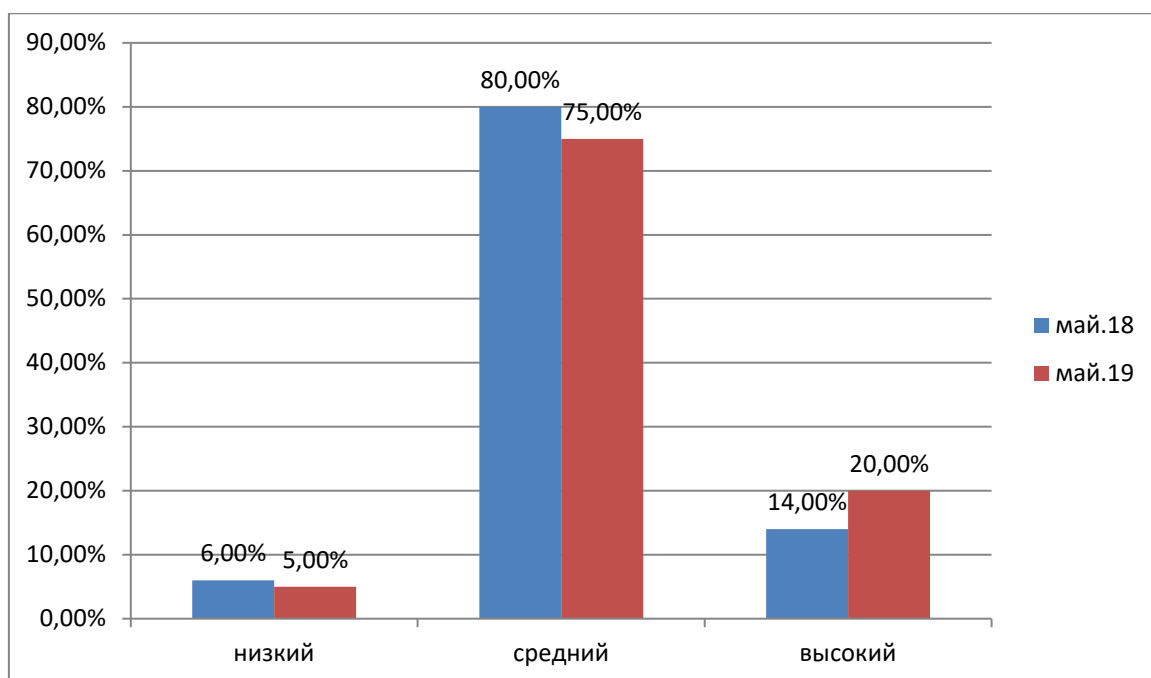


Рисунок 8 – Результаты усвоения образовательной программы дошкольного образования, реализуемой в ДОО

Анализируя качество освоения программного материала воспитанниками по образовательным областям и направлениям позволяет выстроить следующий рейтинговый порядок: наиболее высокие результаты у воспитанников по таким образовательным направлениям, как «Художественно - эстетическое развитие», «Познавательное развитие» и «Физическое развитие» высокого уровня, несколько ниже результаты по направлениям «Социально - коммуникативное развитие» и «Речевое развитие». Результаты мониторинга овладения воспитанниками дошкольного образовательного учреждения программным материалом по образовательным областям являются удовлетворительными.

Таким образом, итоги данного мониторинга помогут педагогам определить дифференцированный подход к каждому ребёнку в подборе форм организации, методов и приёмов воспитания и развития на 2019 год.

Образовательный процесс в ДОУ осуществляют 9 педагогов. Из них 3 имеют высшее педагогическое образование. 2 педагога проходят обучение в высших учебных заведениях. Высшую категорию имеет 2 педагога, первую

категорию 4 педагогов, 3 педагога без категории.

Обучение на курсах повышения квалификации осуществляется по плану ОО и на основе запросов работников. Повышение квалификационного уровня педагогов проводится на нескольких уровнях: -Организация методической работы в ОО – проведение педагогических советов, консультаций, организация малых творческих групп, организация наставнической работы с начинающими педагогами

Участие в методической работе района – регулярное посещение открытых мероприятий по плану ИМЦ района, а также организация открытых мероприятий для педагогов района и города с целью распространения опыта - Участие в различных мероприятиях как районного, так и городского, всероссийского и международного уровня

Таблица 4 – Сведения о педагогических работниках, прошедших аттестацию в 2018 г.

Должность	Категория	Дата
Музыкальный руководитель	высшая	28.04.2018г.
Воспитатель	высшая	28.04.2019г.
Воспитатель	первая	31.05.2019г.
Воспитатель	первая	27.06.2019г.

Все педагоги занимались самообразованием в соответствии с индивидуальными планами профессионального развития. Педагоги ДОУ выступали на методических мероприятиях различного уровня, проводили открытые занятия и показы. В течение учебного года делились опытом через публикации в педагогических сборниках и журналах, презентации опыта работы на методических мероприятиях ДОУ.

Таблица 5 – Сведения о курсовой профессиональной подготовке педагогических работников за 2018 – 2019 год

Педагог	Тема	Учреждение	Часы	
1.	«Современные образовательные технологии в условиях реализации Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования» (72ч.)	ГБУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования»	25	2018-2019 уг
2.	Модульный курс «Проектирование научной статьи» (8 ч.)	ГБУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования»	8	2018-2019 уг
3.	«Современные образовательные технологии в условиях реализации Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования»	ГБУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования»	72	2018-2019 уг
4	«Современные образовательные технологии в условиях реализации Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования»	ГБУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования»	72	2018-2019 уг
5.	«Современные образовательные технологии в условиях реализации Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования»	ГБУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования»	72	2018 -2019 уг
6.	Модульный курс «Организация оценки личностного развития ребёнка с ОВЗ в условиях реализации ФГОС ДО» 8ч.	ГБУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования»	8	2018-2019 уг



Продолжение таблицы 5

Педагог	Тема	Учреждение	Часы	
7.	«Современные педагогические технологии развития детей в условиях реализации Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования»	Институт дополнительного образования и профессионального обучения ФГБОУ ВО «Южно - Уральский государственный гуманитарно - педагогический университет»	72	2018-2019уг
8.	«Современные педагогические технологии развития детей в условиях реализации Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования»	Институт дополнительного образования и профессионального обучения ФГБОУ ВО «Южно - Уральский государственный гуманитарно - педагогический университет»	72	2018-2019уг
9.	«Современные педагогические технологии развития детей в условиях реализации Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования»	Институт дополнительного образования и профессионального обучения ФГБОУ ВО «Южно - Уральский государственный гуманитарно - педагогический университет»	72	2019-2019уг

Факторы, способствующие стабильной работе кадров:

1. Стремление педагогов к повышению педагогического мастерства;
2. Обучение на курсах повышения квалификации;
3. Стимулирование творческой активности и инициативности педагогов

Факторы, препятствующие стабильной работе кадров:

1. Дополнительная нагрузка на педагогов в период нетрудоспособности коллег.

Таким образом, можно сделать вывод, что в ДОО созданы условия для творческой работы педагогом, членов коллектива отличает высокая

работоспособность, качественное выполнение своих обязанностей. Сложившаяся система повышения квалификации педагогических кадров, безусловно, положительно влияет на качество образовательного процесса, позволяет реализовать образовательные программы, разрабатывать собственные рабочие программы, авторские программы, технологии и методики.

На педагогических совещаниях обсуждались вопросы

- по введению федеральных государственных стандартов (ФГОС) и профессиональных стандартов в практику работы ДОУ;
- по планированию образовательного процесса; по анализу условий, системы мониторинга развития детей;
- по ведению документации педагогами (календарное, комплексно – тематическое, перспективное),
- взаимодействие с семьями.

В течение учебного года за педагогической деятельностью коллектива осуществлялся контроль разных видов (предупредительный, оперативный, тематический) со стороны заведующего, старшего воспитателя, медсестры.

Старшим воспитателем собиралась и анализировалась разнообразная информация в соответствии с задачами годового плана, по результатам контроля составлялась аналитическая справка, вырабатывались рекомендации, определялись пути исправления недостатков; исполнение рекомендаций проверялось.

Методическая работа в ДОУ в целом охватывает все стороны работы с детьми, имеются позитивные изменения профессиональных возможностей кадров и факторов, влияющих на качество воспитательно-образовательного процесса в ДОУ:

- 96% педагогов используют в работе с детьми личностно-ориентированную модель взаимодействия;
- 100% педагогов проявляют активный интерес к инновациям и участвуют в разнообразной инновационной деятельности;

- 96% педагогов активно занимаются проектной деятельностью;
- 100% педагогов владеют персональным компьютером, все используют информационные технологии в профессиональной деятельности;

Из всего изложенного выше можно сделать вывод:

1. В ДОУ созданы условия для всестороннего развития детей дошкольного возраста, для оздоровительной и образовательной работы с детьми, эффективной работы педагогического коллектива.
2. Задачи воспитательно-образовательной работы в 2018-2019 учебном году реализованы, план образовательной работы выполнен.
3. Выявлены положительные результаты развития детей, достижение оптимального уровня для каждого ребенка или приближение к нему.
4. Методическая работа в ДОУ осуществляется на достаточном уровне.
5. В то же время имеется потенциал по развитию кадрового педагогического состава ДОУ посредством внедрения персонифицированных программ.

### 2.3 Разработка проекта и описание его реализации

В рамках исследования проведена разработка персонифицированных программ повышения квалификации для педагогов, участвовавших в проекте.

При разработке программы использованы следующие подходы:

1. Первым использованным подходом стал системный. Данный подход является универсальным и применяется в различных областях научного исследования. Данный подход предполагает рассмотрении объекта исследования как системы, обладающей внутренними связями.
2. Вторым подходом является личностно-деятельностный. В современной практике понимание данного подхода основывается на том

обстоятельстве, что в качестве субъекта образовательного процесса выступает не только педагоги, но воспитанники.

3. Основным подходом является персонифицированный. Понимание данного подхода при организации повышения квалификации педагогов основано на учете индивидуальных потребностей педагогов, а также реализацию одновременного социального и профессионального совершенствования и развития педагогических работников.

Для реализации проекта необходимо привлечение следующих видов ресурсов:

- организационные
- кадровые
- ресурсные.

В ходе реализации проекта задействованы следующие внутренние процессы управления:

1. Организация процесса управления по выявлению затруднений и потребностей педагогов
2. Управление организацией маркетинговых исследований в сфере предоставления образовательных услуг в рамках повышения квалификации
3. Обеспечение управления процессом проектирования персонифицированных программ в зависимости от выявленных проблем и имеющихся предложений рынка образовательных услуг
4. Организация управления процессом внедрения персонифицированных программы повышения квалификации в образовательную среду
5. Мониторинг эффективности разработанных персонифицированных программ в образовательной организации

В качестве показателей эффективности внедрения модели выбраны

1. Повышение эмоционального состояния педагогов (Снижение уровня эмоционального выгорания)
2. Повышение уровня профессионализма

### 3. Высокие результаты деятельности педагогов в ОО

В ходе реализации проекта разработаны 9 персонифицированных программ.

Персонифицированные программы разрабатываются в соответствии с требованиями к содержанию и структуре персонифицированных программ для педагогических работников в области дошкольного образования.

Персонифицированная программа включает в себя как внешнюю систему последипломного образования (профессиональное обучение без отрыва от производства в учебных заведениях), так и внутрифирменное последипломное обучение через систему методической работы учебного заведения.

Срок реализации персонифицированной программы – 3 года.

Содержание программ включает следующие пункты

1. Пояснительная записка
2. Результаты мониторинга профессиональной деятельности педагога
3. Оценивание уровня профессиональной компетентности педагога ДООУ, осуществляющего инновационную деятельность
4. Оценка потребностей воспитателя в развитии (на основе программы Н.В. Немовой)
5. Итоги мониторинга профессиональной деятельности
6. График повышения квалификации в образовательных организациях дополнительного профессионального образования.
7. План самообразовательной деятельности

В каждой персонифицированной программе подробно расписаны итоги диагностики профессионализма педагогов.

На основе проведения диагностики подведен мониторинг профессиональной деятельности представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Итоги мониторинга профессиональной деятельности (испытуемый КИА)

Направления профессиональной деятельности	Уровень выраженности	рекомендации
Состояние профессиональной компетентности как основание построения лично ориентированного повышения квалификации	Пятый уровень	Обобщение позитивного опыта педагогической деятельности с детьми дошкольного возраста
Профессиональная компетентность педагога групп детей дошкольного возраста, осуществляющего инновационную деятельность	Четвертый уровень	Овладение инновационными методами развития детей дошкольного возраста
Профессиональная теоретическая подготовленность к педагогической деятельности в группах детей дошкольного возраста	Четвертый уровень	Познакомиться с современными нормативно-правовыми документами в сфере дошкольного образования (ФЗ-273. ФГОС ДО)

Далее приводятся персональные рекомендации.

После выявления затруднений в профессиональной деятельности и уровня профессионализма разрабатывается график повышения квалификации в образовательных организациях дополнительного профессионального образования согласно индивидуальным потребностям.

Следующим этапом стало составление плана самообразования для каждого педагога. В данном плане отражаются сроки, тема самообразования, этапы и даны персональные рекомендации.

Таблица 7 – График повышения квалификации в образовательных организациях дополнительного профессионального образования (испытуемый ЗСЛ)

№ п/п	Наименование организации	Образовательная программа	Сроки	Подтверждающий документ
1	ГБУ ДПО ЧИППКРО	Педагогическая деятельность в условиях введения федерального образовательного стандарта дошкольного образования	2015	документ установленного образца (удостоверение) на 72 часа
2	БУВО Х-М ав. О-Югры «СГУ». Региональный методический центр ДПО	Современные педагогические технологии развития детей в условиях введения Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования	2015	документ установленного образца (удостоверение) на 72 часа
3	Интерактивный педагогический портал ООО «Мерсибо»	Вебинар «Использование интерактивного материала в работе над лексическими темами»	2018	сертификат на 3 часа
4	То же	Вебинар «Развитие высших психических функций с помощью игры как база для успешного развития речи у детей с ОВЗ»	2018	сертификат на 3 часа
5	То же	Вебинар «Формирование готовности к обучению чтению у детей с ОВЗ с помощью интерактивных и настольных игр»	2018	сертификат на 3 часа
6	То же	Вебинар «Разработка индивидуального образовательного маршрута для аттестации специалиста коррекционного профиля»	2018	сертификат на 2 часа
7	То же	Вебинар «Комплекс компьютерных игр и упражнений для детей с ЗПР и ТНР как ресурс образовательной среды»	2018	сертификат на 3 часа
8	То же	Вебинар «Интерактивные методы активизации речи у детей с задержкой речевого и психического развития»	2019	сертификат на 3 часа

Таблица 8 – Фрагмент плана самообразования (испытуемый ЗСЛ)

№	Срок	Проблема / тема	Этап самообразования	Рекомендации
1	2019-2020	Инновационные средства обучения детей дошкольного возраста	Изучение Федерального Закона «Об образовании в Российской Федерации» Изучение ФГОС	Подготовка извлечений из нормативно-правовых документов об инновационной деятельности в сфере образования
			Изучение программы «Наш дом - Южный Урал» Изучение статьи «Реализация программно-методического комплекса «Наш дом-Южный Урал» в образовательном процессе дошкольной организации <a href="http://dovosp.ru/wp-content/uploads/2016/11/1-8.pdf">http://dovosp.ru/wp-content/uploads/2016/11/1-8.pdf</a> Изучение статьи «Возрастные особенности развития детей 6-7 лет с ЗПР» <a href="https://урок.пф/library/osobennosti_razvitiya_detej_s_zaderzhkoj_psihicheskog_195012.html">https://урок.пф/library/osobennosti_razvitiya_detej_s_zaderzhkoj_psihicheskog_195012.html</a>	Подготовка извлечений из программы «Наш дом - Южный Урал»  Подготовка информации для родителей на тему «Особенности развития детей с задержкой психического развития 6-7 лет»
			Семинар-практикум в ДОУ «Образовательные области в программе Наш дом –Южный Урал» Вебинар «Региональный компонент в структуре образовательной программы» <a href="http://tc-sfera.ru/posts/itogi-vebinara-regionalnyy-komponent-v-strukture-obrazovatelnoy-programmy">http://tc-sfera.ru/posts/itogi-vebinara-regionalnyy-komponent-v-strukture-obrazovatelnoy-programmy</a>	Планирование и реализация проекта для детей 6-7 лет с ЗПР «К истокам народной культуры через ознакомление детей с русским фольклором»  Организация и проведение круглого стола по теме «Роль фольклора в развитии детей дошкольного возраста»  Организация сотрудничества с родителями в наполнении Патриотического уголка Обогащение предметно – пространственной



				<p>среды группы:  Оформление зоны по региональному компоненту;  Обогащение дидактическим материалом;  Разработка карточек «Пословицы и поговорки», «Загадки», «Заклички» по программе «Наш дом-Южный Урал»</p>
				<p>Презентация проекта на РМО  Трансляция проекта на сайте ДОУ</p>
			<p>Модульный курс «Технология написания научной статьи»</p>	<p>Написание статьи «К истокам народной культуры через ознакомление детей с русским фольклором»</p>

Внедрение персонифицированных программ производилось в 2018-2019гг. в рамках методической работы ДОУ.

Ответственным за внедрение проекта стал старший воспитатель ДОУ.

После апробации разработанного проекта была повторена диагностика уровня эмоционального выгорания педагогов.

По фазам напряжения и истощения все педагоги показывают отсутствие сложившегося или складывающегося синдрома.

По фазе резистенции наблюдается положительная динамика. Только один педагог остался на этапе складывающегося синдрома (11,1%). У остальных данная фаза также не сложилась.

На рисунке 9 представлены результаты исследования по методике диагностики уровня эмоционального выгорания В. В. Бойко на контрольном этапе.

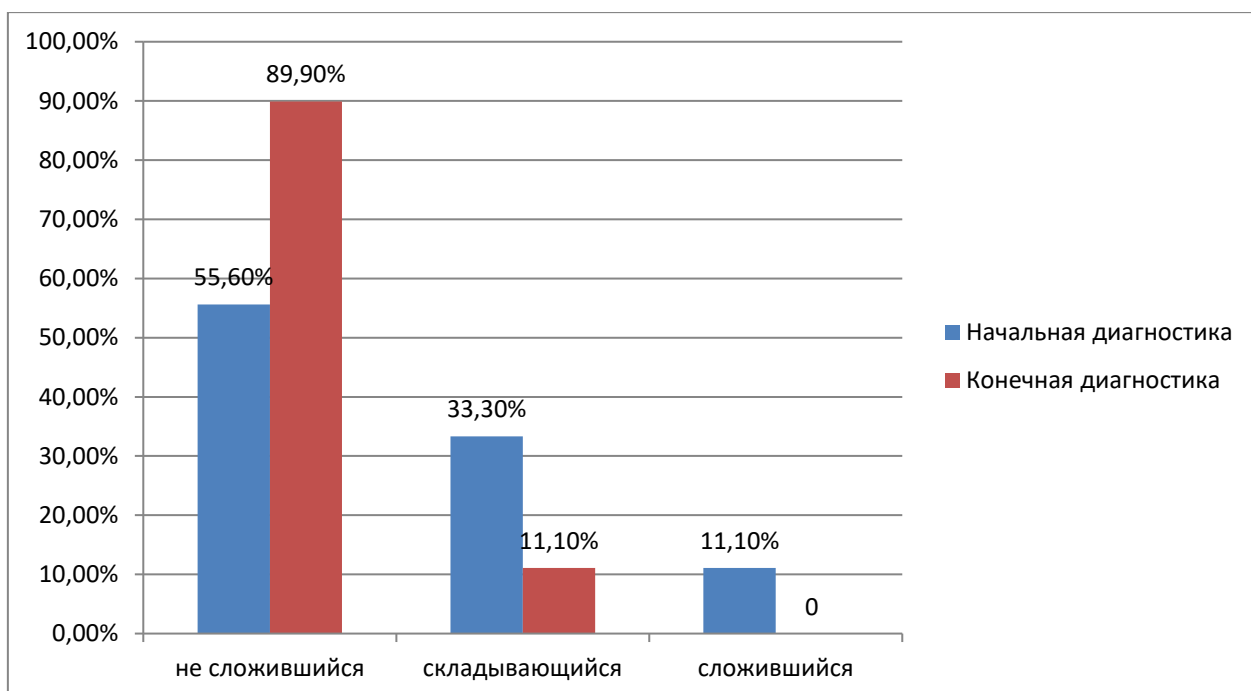


Рисунок 9 – Динамика выраженности уровней эмоционального выгорания педагогических работников (фаза резистенции)

В целом, диагностика показывает положительную динамику по данной методике, но для закрепления полученных результатов и

подтверждении их статистическими методами необходима более длительная работа.

Таким образом, проведенная опытно-поисковая работа показала, что персонифицированная программа повышения квалификации является эффективным средством управления развития персонала в образовательной организации.

## **Выводы по главе 2**

Целью опытно-поисковой работы стала разработка и внедрение в педагогический процесс персонифицированных программ повышения квалификации как эффективного средства в процессе управления развитием персонала образовательной организации.

Базой исследования выступило Муниципальное казенное дошкольное образовательное учреждение «Еманжелинского муниципального района Челябинской области.

В исследовании принимали участие 9 педагогов

Исследование показало, что у части педагогов начался складываться синдром эмоционального выгорания.

Что касается уровня профессионализма педагогов, то только 22% опрошенных педагогов имеют оптимальный уровень теоретической подготовленности к педагогической деятельности. 78% показали достаточный уровень. 55,6% педагогов имеют оптимальный уровень профессиональной компетентности воспитателей ДОО, осуществляющего инновационную деятельность. 44,4% показали достаточный уровень. У одного педагога отсутствует сложившаяся система профессионального саморазвития (11,1%). Остальные опрошенные активно реализуют свои потребности в саморазвитии.

Анализ опыта работы ДОО показал, что созданы условия для всестороннего развития детей дошкольного возраста, для оздоровительной и образовательной работы с детьми, эффективной работы педагогического коллектива.

Методическая работа в ДОО осуществляется на достаточном уровне. В то же время имеется потенциал по развитию кадрового педагогического состава ДОО посредством внедрения персонифицированных программ.

Целью формирующего этапа стала разработка персонифицированных программ повышения квалификации для педагогов, участвовавших в

проекте

В ходе реализации проекта разработаны 9 персонифицированных программ.

Персонифицированные программы разработаны в соответствии со структурой, требованиями к содержанию персонифицированных программ педагогических и руководящих работников в сфере образования.

Срок реализации каждой персонифицированной программы – 3 года.

Графики повышения квалификации и планы самообразования разрабатывались на основе индивидуальных результатов диагностики согласно потребностям каждого педагога.

Ответственным за внедрение проекта стал старший воспитатель ДООУ.

После проведенной диагностики и написания персонифицированных программ разработанного проекта была повторена диагностика уровня эмоционального выгорания педагогов, которая показала положительную динамику по большинству исследуемых симптомов.

Таким образом, проведенная экспериментальная работа показала, что персонифицированная программа повышения квалификации является эффективным средством управления развития персонала в образовательной организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие личностно-ориентированного подхода к профессиональному образованию повышает интерес к организации персонифицированного обучения педагогов и определяет высокую значимость данной проблемы для педагогической теории и практики. Персонифицированный подход отвечает требованиям государственной политики в сфере непрерывного образования специалистов.

Применение персонифицированного подхода к организации процесса профессионального развития педагогов образовательных организаций основано на требованиях со стороны общества, а также возможностями рынка образовательных услуг. Подобный подход наиболее востребован со стороны педагогов-практиков, которые имеют потребность в повышении профессионального уровня, а также освоения смежных профессий, расширении сферы профессиональной деятельности.

Персонифицированный подход означает возможность выбора педагогом программ обучения, индивидуальных образовательных маршрутов, подбора наиболее подходящей траектории обучения, которые осуществляются в зависимости от наличного уровня профессионального развития педагога, его дальнейших целей и потребностей. Важным фактором также являются карьерные ожидания и перспективы педагога.

В ходе работы разработана модель персонифицированной программы повышения квалификации как эффективного средства в процессе управления развитием персонала образовательной организации

Цель: эффективное управление персоналом в процессе непрерывного повышения квалификации педагогов с применением персонифицированной программы.

Задачи:

1. Совершенствовать управление процессом повышения квалификации.

2. Обеспечить управление непрерывным персонифицированным профессиональным развитием педагогических кадров ДОУ.

3. Модернизация образовательной среды ДОУ.

Целью опытно-поисковой работы стала разработка и внедрение в педагогический процесс персонифицированных программ повышения квалификации согласно разработанной модели как эффективного средства в процессе управления развитием персонала образовательной организации.

Базой исследования выступило Муниципальное казенное дошкольное образовательное учреждение детский сад Еманжелинского муниципального района Челябинской области.

В исследовании принимали участие 9 педагогов

Исследование показало, что у части педагогов начался складываться синдром эмоционального выгорания.

Что касается уровня профессионализма педагогов, то только 22% опрошенных педагогов имеют оптимальный уровень теоретической подготовленности к педагогической деятельности. 78% показали достаточный уровень. 55,6% педагогов имеют оптимальный уровень профессиональной компетентности воспитателей ДОУ, осуществляющего инновационную деятельность. 44,4% показали достаточный уровень. У одного педагога отсутствует сложившаяся система профессионального саморазвития (11,1%). Остальные опрошенные активно реализуют свои потребности в саморазвитии.

Анализ опыта работы ДОУ показал, что созданы условия для всестороннего развития детей дошкольного возраста, для оздоровительной и образовательной работы с детьми, эффективной работы педагогического коллектива.

Методическая работа в ДОУ осуществляется на достаточном уровне. В то же время имеется потенциал по развитию кадрового педагогического состава ДОУ посредством внедрения персонифицированных программ.

В работе произведена разработка персонифицированных программ

повышения квалификации для педагогов, участвовавших в проекте

В ходе реализации проекта разработаны 9 персонифицированных программ.

Персонифицированные программы разработаны в соответствии со структурой, требованиями к содержанию персонифицированных программ педагогических и руководящих работников в сфере образования.

Срок реализации каждой персонифицированной программы – 3 года.

Графики повышения квалификации и планы самообразования разрабатывались на основе индивидуальных результатов диагностики согласно потребностям каждого педагога.

Ответственным за внедрение проекта стал старший воспитатель ДОО.

После апробации разработанного проекта была повторена диагностика уровня эмоционального выгорания педагогов, которая показала положительную динамику по большинству исследуемых симптомов.

Таким образом, цель нашего исследования достигнута, поставленные задачи выполнены в полном объеме. Дальнейшим направлением исследования может стать проверка эффективности разработанных нами персонифицированных программ повышения квалификации педагогических сотрудников ДОО



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" N 273-ФЗ от 29 декабря 2012 года с изменениями 2019 года [Текст]
2. Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования (ФГОС ДО) [Текст].
3. Аврутина, Е.Ф. Модель системы управления профессиональным развитием педагогических кадров [Текст]/ Е.Ф. Аврутина; Сев.-Вост. окружное упр. Департамента образования г. Москвы. – Москва : Окружной учеб.-метод. центр, 2005.— 68 с.
4. Афанасьев, В.В. Персонифицированное дополнительное профессиональное образование [Текст] : модель, стратегия проектирования программ повышения квалификации / В.В. Афанасьев, С.М. Куницына, В.В. Лебедев // Вестник Московского университета. Серия 20. Педагогическое образование. –2017. – №1.
5. Афанасьев, В.В. Формирование нового облика системы дополнительного профессионального образования [Текст] / В.В. Афанасьев, С.М. Куницына, В.В. Лебедев, Т.В. Расташанская // Вестник МГПУ, Сер. «Педагогика и психология». – 2016. – № 1. – С. 8-20.
6. Бабич, О.И. Профилактика синдрома профессионального выгорания педагогов: диагностика, тренинги, упражнения [Текст] / О.И. Бабич. – Волгоград : Учитель, 2017. – 116с.
7. Белая, К.Ю. От сентября до сентября [Текст] : Рекомендации заведующим и старшим воспитателям детских садов к планированию методической работы на год / К.Ю. Белая.– Москва : Издательство АСТ, 2018.– 184с.
8. Белая К.Ю. Методическая работа в ДОУ [Текст] : анализ, планирование, формы и методы / К.Ю. Белая. – М. : ТЦ Сфера, 2007. – 96 с.
9. Беловицкая, С.И. Профессиональное развитие педагога путем совершенствования деятельности [Текст] / С.И. Беловицкая // Научно-

методический электронный журнал «Концепт». – 2013. – Т. 4. – № 34. – С. 2681-2685.

10. Бережнова, О. В. Проектирование основной образовательной программы дошкольного образования в соответствии с ФГОС ДО [Текст] / О. В. Бережнова // Упр. дошкольным образовательным учреждением. – 2014. – № 10. – С. 24-35.

11. Бобиенко, О.М. Проблемы проектирования дополнительных профессиональных программ [Текст] / О.М. Бобиенко, Н.Ю. Посталюк // Педагогика. Психология. Философия. – 2017. – №4 (08). – С.15-20

12. Бичева, И.Б. Управление профессиональным развитием педагогов дошкольной образовательной организации на основе витагенного опыта [Текст] / И.Б. Бичева, А.В. Хижная // Государственный советник. – 2018. – № 3 (23). – С. 36-40.

13. Бичева, И.Б. Акмеологические основания профессионального развития педагогов дошкольного образования [Текст] / И.Б. Бичева, А.В. Хижная, С.В. Десятова // Перспективы науки и образования. – 2018. – № 2 (32). – С. 48-53.

14. Василькова, Т.А. Основы андрагогики [Текст]: учеб. пособие / Т.А. Василькова. – Москва : Кнорус, 2019. – 250 с.

15. Васякина, А.С. Профессиональная готовность педагогов ДОО к инновационной деятельности [Текст] / А.С. Васякина, Н.А. Шепилова // Международный студенческий научный вестник. – 2015. – № 5-3. – С. 353-354.

16. Виноградова Н.А. Управление качеством образовательного процесса в ДООУ [Текст] / Н.А. Виноградова, Н.В. Микляева. – Москва : Айрис-пресс, 2017. – 192 с.

17. Водопьянова Н.Е. Синдром психического выгорания и его профилактика [Текст] / Психология профессионального здоровья. /Под ред. Проф. Г.С. Никифорова. – Санкт-Петербург : Речь, 2015. – 538 с.

18. Галкина, Т.Э. Персонифицированный подход в системе

повышения квалификации [Текст] /Т.Э. Галкина, Н.И. Никитина // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – 2011. – №2 (7).

19. Генинк, Н. О некоторых методических аспектах профессиональной оценки педагогов [Текст] / Н. Генинк // Вестник ТОГИРРО. – 2013. – № 2. – С. 53-56.

20. Горбунова, Н.В. Моделирование как метод психолого-педагогических исследований [Текст] / Н.В. Горбунова // Проблемы современного педагогического образования. – 2019. – №64-2.

21. Грачев, Ю.А. Понятие «Готовности к деятельности» в системе современного психолого-педагогического знания [Текст] / Ю.А. Грачев // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. – 2011. – №4.

22. Дивеева, Г.В. Функциональная характеристика персонифицированного подхода повышения квалификации педагогических и руководящих работников в сфере образования [Текст] / Г.В. Дивеева // МНКО. – 2019. – №3 (76).

23. Диль-Илларионова, Т.В. Диагностика кадрового потенциала дошкольной образовательной организации в условиях реализации требований федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования [Текст] / Т.В. Диль-Илларионова // Интеллектуальный и научный потенциал XXI века. – 2017.– 148-151

24. Джахбаров, М.А. Моделирование персонифицированной программы повышения квалификации учителя [Текст] / М.А. Джахбаров, Л.Н. Харченко //Новая наука: от идеи к результату. – 2017. – №3. – С.42-46.

25. Дубцова, М. В. Организация методического сопровождения педагогов детского сада [Текст] / М.В. Дубцова // Проблемы соврем. пед. образования. – 2017. – № 54-3. – С. 37-43.

26. Дыбина, О.В. Реализация системы методического содействия воспитателям детского сада в повышении их профессиональной квалификации [Текст] / О.В. Дыбина // Общество: социология, психология, педагогика. – 2016. - №6. – С. 1-6.

27. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород : НИМЕ, 2017. – 194 с.
28. Единое образовательное пространство детского сада, семьи и социума [Текст] / Авторы и составители: Т.П. Колодяжная, Р.М. и др. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2019. – 119 с.
29. Елжова Н.В. Педсоветы, семинары, методические объединения в ДОУ [Текст] : практ. пособие для старших воспитателей, руководителей, студентов пед. колледжей и вузов / Н.В. Елжова. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2017. – 343 с.
30. Жорова, И.Я. Методологические подходы к исследованию профессионального развития педагога [Текст] / И.Я. Жорова // Научный поиск. – 2013. – № 2.1. – С. 68-70.
31. Захарова, Е.А. Требования к профессиональному развитию педагогов в условиях последиplomного образования [Текст] / Е.А. Захарова // Молодой ученый. – 2011. – №3. Т.2. – С. 115-117.
32. Иванова, О.В. Создание условий для профессиональной реализации педагогов ДОУ [Текст] / О. В. Иванова, И. Н. Сельдюкова // Дошк. образование: опыт, проблемы, перспективы развития. – 2015. – № 1 (4). – С. 315-316.
33. Касаткин, С.Ф. Комплексный подход к личностно-профессиональному развитию педагога [Текст] /С.Ф. Касаткин // Человек и образование. – 2014. – № 2 (39). – С. 28-32.
34. Константиновский, Д.Л. Профессиональное самочувствие учителей: от энтузиазма до выгорания [Текст] / Д.Л.Константиновский, М.А.Пинская, Р.С.Звягинцев // Социологические исследования. – 2019.– № 5. – С. 14–25.
35. Коротаяева, Е.В. Педагогическое взаимодействие: учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры [Текст] / Е. В. Коротаяева. – Москва : Издательство Юрайт, 2018. – 223 с.
36. Лебедев, В.В. Рекомендации по обеспечению качества

дополнительных профессиональных программ [Текст] /В.В. Лебедев, С.Е. Мансурова, Т.В. Расташанская, К.А. Табаровская. – Москва : МИОО, 2015. – 82 с.

37. Личность и профессия: психологическая поддержка и сопровождение [Текст] / Под ред. Л.М. Митиной. – Москва : Издательский центр «Академия», 2017. – 336 с.

38. Майер, А.А. Сопровождение профессиональной успешности педагога ДОУ: методическое пособие [Текст] / А.А. Майер. – Москва : ТЦ Сфера, 2012. – 128с.

39. Макарова, И.А. Повышение квалификации педагогических кадров при переходе общеобразовательных учреждений к работе в условиях инклюзии [Текст] / И.А. Макарова // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – Челябинск : ЧИППКРО, 2013. №2(15). – С. 18-25.

40. Маркова, Л.С. Образовательная программа дошкольного учреждения [Текст] : Организация и методическое обеспечение образовательно-воспитательного процесса, модели коррекционной работы, режим дня в группах длительного и кратковременного пребывания : практ. пособие / Л.С. Маркова. – Москва : АРКТИ, 2018. – 103с.

41. Микляева, Н.В. Работа педагога-психолога В ДОУ [Текст] : Методическое пособие / Н.В. Микляева, Ю.В. Микляева. – Москва : Айрис-пресс, 2015. – 384 с.

42. Митина, Л.М. Профессиональное развитие и здоровье педагога: проблемы и пути решения [Текст] / Л.М. Митина // Вестник образования России. – 2005. – №7. – С. 49

43. Москвина, Н.Б. Личностно-профессиональные деформации педагогов [Текст] : Теоретико-методологический анализ : монография / Н.Б. Москвина. – Хабаровск : Изд-во ХГПУ, 2014.– 144 с.

44. Непрокина, И.В. Метод моделирования как основа педагогического исследования [Текст] / И.В. Непрокина // Теория и

практика общественного развития. – 2013. – № 7. –С. 61-64.

45. Никитина, Н.Н. Основы профессионально-педагогической деятельности [Текст] / Н.Н. Никитина, О.М. Железнякова, М.А. Петухов. – Москва : Мастерство, 2012.–350с.

46. Панова, Н.В. Личностное развитие педагога в непрерывном профессиональном образовании [Текст] / Н.В. Панова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://obrazovanie21.narod.ru/Files/2009-1\\_p058-62.pdf](http://obrazovanie21.narod.ru/Files/2009-1_p058-62.pdf)

47. Педагогическая психология [Текст] / Под ред. Н.В. Ключевой. – Москва : ВЛАДОС-ПРЕСС, 2016. 400 с.

48. Подласый И.П. Педагогика[Текст] . В 2 томах. Том 1. Теоретическая педагогика / И.П. Подласый. – Москва : Юрайт, 2013. – 784 с.

49. Покасов В.Ф. Управление качеством образования современной школы: методические рекомендации [Текст] / В.Ф. Покасов. – Ставрополь : СКИРО ПК и ПРО. – 2012. – 145 с.

50. Полонский, В.М. Словарь по образованию и педагогике [Текст] / В.М. Полонский. – Москва : Высшая школа, 2014. – 512 с.

51. Психология здоровья [Текст] : Учебник для вузов / Под ред. Г. С. Никифорова. – Санкт-Петербург : Питер. 2016. – 607 с.

52. Рубинштейн, С. Л. Основы общей психологии [Текст] / С. Л. Рубинштейн – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 712 с.

53. Рыбина, Н.П. Методическая работа с воспитателями детского сада [Текст] / Н.П. Рыбина // Актуальные вопросы современной педагогики: материалы II междунар. науч. конф. (г. Уфа, июль 2012 г.). – Уфа : Лето, 2012.

54. Самыгин, С.И. Основы управления персоналом [Текст] / С.И. Самыгин. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2015.– 480 с.

55. Сваталова, Т.А. Оценивание профессиональной компетентности педагогов дошкольного образования с учётом требований

профессионального стандарта [Текст] / Т.А. Сваталова // СИСП. – 2016.– №3-2 (59).

56. Симоненко, В.Д. Общая и профессиональная педагогика [Текст] / В.Д. Симоненко. – Москва : Вентана-Граф, 2016.– 368 с.

57. Ставцева Ю.Г. Методическое сопровождение педагогического процесса в ДОУ [Текст] // Гаудеамус. – 2016. – Т. 15, № 2. – С. 109-117

58. Управление организацией [Текст] : Учебник /под ред. А.Г.Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 396 с.

59. Ушаков, А.А. Сущностные характеристики понятий «лично-профессиональное развитие и саморазвитие педагога» [Текст] / А.А. Ушаков // В сборнике: О некоторых вопросах и проблемах психологии и педагогики Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. Инновационный центр развития образования и науки. – Красноярск, 2014. – С. 23-25.

60. Хохлова, О.А. Формирование профессиональной компетентности педагогов [Текст] / О.А. Хохлова // Справочник старшего воспитателя. – 2010. – №3.– С.4.

61. Чечель, И.Д. Директор школы и его команда: стратегия и тактика коллективного профессионального развития [Текст] / И.Д. Чечель. – Москва : Национальный книжный центр, ИФ «Сентябрь», 2016. – 192 с.

62. Шамова, Т. И. Управление образовательными системами [Текст] / Т. И. Шамова, П. И. Третьяков, Н. П. Капустин. – Москва : Издательство Владос, 2012. – 184 с.

63. Шевцова, Т.С. Синдром эмоционального выгорания у педагогов, работающих с детьми с ограниченными возможностями здоровья [Текст] / Т.С. Шевцова, Н.Н.Коровушкина // Проблемы современного педагогического образования. – 2018. – №59-4.

64. Шилова, А.А. К вопросу об особенностях личностно-профессионального развития педагога общеобразовательной школы [Текст] /А.А. Шилова, О.И. Шилова // Сборники конференций НИЦ Социосфера. – 2013. – № 22. – С. 76-79.



## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Методика диагностики уровня эмоционального выгорания (В.В.Бойко)

Эмоциональное выгорание — это выработанный личностью механизм психологической защиты в форме полного или частичного исключения эмоций в ответ на избранные психотравмирующие воздействия.

Эмоциональное выгорание представляет собой приобретенный стереотип эмоционального, чаще всего профессионального, поведения. «Выгорание» отчасти функциональный стереотип, поскольку позволяет человеку дозировать и экономно расходовать энергетические ресурсы. В то же время, могут возникать его дисфункциональные следствия, когда «выгорание» отрицательно сказывается на исполнении профессиональной деятельности и отношениях с партнерами,

Проверьте себя. Если вы являетесь профессионалом в какой-либо сфере взаимодействия с людьми, вам будет интересно увидеть, в какой степени у вас сформировалась психологическая защита в форме эмоционального выгорания. Читайте суждения и отвечайте «да» или «нет». Примите во внимание, что, если в формулировках опросника идет речь о партнерах, то имеются в виду субъекты вашей профессиональной деятельности — пациенты, клиенты, потребители, заказчики, учащиеся и другие люди, с которыми вы ежедневно работаете.

#### ТЕСТ

1 Организационные недостатки на работе постоянно заставляют нервничать, переживать, напрягаться.

2 Сегодня я доволен своей профессией не меньше, чем в начале карьеры.

3 Я ошибся в выборе профессии или профиля деятельности (занимаю не свое место).

4 Меня беспокоит то, что я стал хуже работать (менее продуктивно, качественно, медленнее).

5 Теплота взаимодействия с партнерами очень зависит от моего настроения - хорошего или плохого.

6 От меня как профессионала мало зависит благополучие партнеров.

7 Когда я прихожу с работы домой, то некоторое время (часа 2-3) мне хочется побыть наедине, чтобы со мной никто не общался.

8 Когда я чувствую усталость или напряжение, то стараюсь поскорее решить проблемы партнера (свернуть взаимодействие).

9 Мне кажется, что эмоционально я не могу дать партнерам того, что требует профессиональный долг.

10 Моя работа притупляет эмоции.

11 Я откровенно устал от человеческих проблем, с которыми приходится иметь дело на работе.

12 Бывает, я плохо засыпаю (сплю) из-за переживаний, связанных с работой.

13 Взаимодействие с партнерами требует от меня большого напряжения.

14 Работа с людьми приносит все меньше удовлетворения.

15 Я бы сменил место работы, если бы представилась возможность.

16 Меня часто расстраивает то, что я не могу должным образом оказать партнеру профессиональную поддержку, услугу, помощь.

17 Мне всегда удается предотвратить влияние плохого настроения на деловые контакты.

18 Меня очень огорчает, если что-то не ладится в отношениях с деловым партнером.

19 Я настолько устаю на работе, что дома стараюсь общаться как можно меньше.

20 Из-за нехватки времени, усталости или напряжения часто уделяю внимание партнеру меньше, чем положено.

21 Иногда самые обычные ситуации общения на работе вызывают раздражение.

22 Я спокойно воспринимаю обоснованные претензии партнеров.

23 Общение с партнерами побудило меня сторониться людей.

24 При воспоминании о некоторых коллегах по работе или партнерах у меня портится настроение.

25 Конфликты или разногласия с коллегами отнимают много сил и эмоций.

26 Мне все труднее устанавливать или поддерживать контакты с деловыми партнерами.

27 Обстановка на работе мне кажется очень трудной, сложной.

28 У меня часто возникают тревожные ожидания, связанные с работой: что-то должно случиться, как бы не допустить ошибки, смогу ли сделать все, как надо, не сократят ли и т. п.

29 Если партнер мне неприятен, я стараюсь ограничить время общения с ним или меньше уделять ему внимания.

30 В общении на работе я придерживаюсь принципа: «не делай людям добра, не получишь зла».

31 Я охотно рассказываю домашним о своей работе.

32 Бывают дни, когда мое эмоциональное состояние плохо сказывается на результатах работы (меньше делаю, снижается качество, случаются конфликты).

33 Порой я чувствую, что надо проявить к партнеру эмоциональную отзывчивость, но не могу.

34 Я очень переживаю за свою работу.

35 Партнерам по работе отдаешь внимания и заботы больше, чем получаешь от них признательности.

36 При мысли о работе мне обычно становится не по себе: начинает колоть в области сердца, повышается давление, появляется головная боль.

37 У меня хорошие (вполне удовлетворительные) отношения с непосредственным руководителем.

38 Я часто радуюсь, видя, что моя работа приносит пользу людям.

39 Последнее время (или как всегда) меня преследуют неудачи в работе.

40 Некоторые стороны (факты) моей работы вызывают глубокое разочарование, повергают в уныние.

41 Бывают дни, когда контакты с партнерами складываются хуже, чем обычно.

42 Я разделяю деловых партнеров (субъектов деятельности) хуже, чем обычно.

43 Усталость от работы приводит к тому, что я стараюсь сократить общение с друзьями и знакомыми.

44 Я обычно проявляю интерес к личности партнера помимо того, что касается дела.

45 Обычно я прихожу на работу отдохнувшим, со свежими силами, в хорошем настроении.

46 Я иногда ловлю себя на том, что работаю с партнерами автоматически, без души.

47 По работе встречаются настолько неприятные люди, что невольно желаешь им чего-нибудь плохого.

48 После общения с неприятными партнерами у меня бывает ухудшение физического или психического самочувствия.

49 На работе я испытываю постоянные физические психологические перегрузки.

50 Успехи в работе вдохновляют меня.

51 Ситуация на работе, в которой я оказался, кажется безысходной (почти безысходной).

52 Я потерял покой из-за работы.

53 На протяжении последнего года была жалоба (были жалобы) в мой адрес со стороны партнера(ов).

54 Мне удастся беречь нервы благодаря тому, что многое из происходящего с партнерами я не принимаю близко к сердцу.

55 Я часто с работы приношу домой отрицательные эмоции.

56 Я часто работаю через силу.

57 Прежде я был более отзывчивым и внимательным к партнерам, чем теперь.

58 В работе с людьми руководствуюсь принципом: не трать нервы, береги здоровье.

59 Иногда иду на работу с тяжелым чувством: как все надоело, никого бы не видеть я не слышать.

60 После напряженного рабочего дня я чувствую недомогание.

61 Контингент партнеров, с которым я работаю, очень трудный.

62 Иногда мне кажется, что результаты моей работы не стоят тех усилий, которые я затрачиваю.

63 Если бы мне повезло с работой, я был бы более счастлив.

64 Я в отчаянии из-за того, что на работе у меня серьезные проблемы.

65 Иногда я поступаю со своими партнерами так, как не хотел бы, чтобы поступали со мной.

66 Я осуждаю партнеров, которые рассчитывают на особое снисхождение, внимание.

67 Чаще всего после рабочего дня у меня нет сил заниматься домашними делами.

68 Обычно я тороплю время: скорей бы рабочий день кончился.

69 Состояния, просьбы, потребности партнеров обычно меня искренне волнуют.

70 Работая с людьми, я обычно как бы ставлю экран, защищающий от чужих страданий и отрицательных эмоций.

71 Работа с людьми (партнерами) очень разочаровала меня.

72 Чтобы восстановить силы, я часто принимаю лекарства.

73 Как правило, мой рабочий день проходит спокойно и легко.

74 Мои требования к выполняемой работе выше, чем то, чего я достигаю в силу обстоятельств.

75 Моя карьера сложилась удачно.

76 Я очень нервничаю из-за всего, что связано с работой.

77 Некоторых из своих постоянных партнеров я не хотел бы видеть и слышать.

78 Я одобряю коллег, которые полностью посвящают себя людям (партнерам), забывая о собственных интересах.

79 Моя усталость на работе обычно мало сказывается (никак не сказывается) в общении с домашними и друзьями.

80 Если предоставляется случай, я уделяю партнеру меньше внимания, но так, чтобы он этого не заметил.

81 Меня часто подводят нервы в общении с людьми на работе.

82 Ко всему (почти ко всему), что происходит на работе я утратил интерес, живое чувство.

83 Работа с людьми плохо повлияла на меня как на профессионала - обозлила, сделала нервным, притупила эмоции.

84 Работа с людьми явно подрывает мое здоровье.

## ОБРАБОТКА ДАННЫХ

Каждый вариант ответа предварительно оценен компетентными судьями тем или иным числом баллов — указывается в «ключе» рядом с номером суждения в скобках. Это сделано потому, что признаки, включенные в симптом, имеют разное значение в определении его тяжести. Максимальную оценку — 10 баллов получил от судей признак, наиболее показательный для симптома.

В соответствии с «ключом» осуществляются следующие подсчеты: 1) определяется сумма баллов отдельно для каждого из 12 симптомов «выгорания», 2) подсчитывается сумма показателей симптомов для каждой из 3-х фаз формирования «выгорания», 3) находится итоговый показатель синдрома «эмоционального выгорания» - сумма показателей всех 12-ти симптомов.

### «НАПРЯЖЕНИЕ»

1. Переживание психотравмирующих обстоятельств:

+1(2), +13(3), +25(2), -37(3), +49(10), +61(5), -73(5)

2. Неудовлетворенность собой:

-2(3), +14(2), +26(2), -38(10), -50(5), +62(5), +74(3)

3. «Загнанность в клетку»:

+3(10), +15(5), +27(2), +39(2), +51(5), +63(1), -75(5)

4. Тревога и депрессия

+4(2), +16(3), +28(5), +40(5), +52(10), +64(2), +76(3)

### «РЕЗИСТЕНЦИЯ»

1. Неадекватное избирательное эмоциональное реагирование:

+5(5), -17(3), +29(10), +41(2), +53(2), +65(3), +77(5)

2. Эмоционально - нравственная дезориентация:

+6(10), -18(3), +30(3), +42(5), +54(2), +66(2), -78(5)

3. Расширение сферы экономики эмоций:

+7(2), +19(10), -31(2), +43(5), +55(3), +67(3), -79(5)

4. Редукция профессиональных обязанностей:

+8(5), +20(5), +32(2), -44(2), +56(3), +68(3), +80(10)

### «ИСТОЩЕНИЕ»

1. Эмоциональный дефицит:

+9(3), +21(2), +33(5), -45(5), +57(3), -69(10), +81(2)

2. Эмоциональная отстраненность:

+10(2), +22(3), -34(2), +46(3), +58(5), +70(5), +82(10)

3. Личностная отстраненность (деперсонализация):

+11(5), +23(3), +35(3), +47(5), +59(5), +72(2), +83(10)

4. Психосоматические и психовегетативные нарушения:

+12(3), +24(2), +36(5), +48(3), +60(2), +72(10), +84(5)

Интерпретация результатов.

Предложенная методика дает подробную картину синдрома «эмоционального выгорания». Прежде всего надо обратить внимание на

отдельно взятые симптомы. Показатель выраженности каждого симптома колеблется в пределах от 0 до 30 баллов:

9 и менее баллов — не сложившийся симптом,

10-16 баллов - складывающийся симптом,

16 и более - сложившийся.

Симптомы с показателями 20 и более баллов относятся к доминирующим в фазе или во всем синдроме «эмоционального выгорания»

Методика позволяет увидеть ведущие симптомы «выгорания». Существенно важно отметить, к какой фазе формирования стресса относятся доминирующие симптомы и в какой фазе их наибольшее число.

Дальнейший шаг в интерпретации результатов опроса - осмысление показателей фаз развития стресса «напряжение», «резистенция» и «истощение». В каждой из них оценка возможна в пределах от 0 до 120 баллов. Однако сопоставление баллов, полученных для фаз, не правомерно, ибо не свидетельствует об их относительной роли или вкладе в синдром. Дело в том, что измеряемые в них явления существенно разные - реакция на внешние и внутренние факторы, приемы психологической защиты, состояние нервной системы. По количественным показателям правомерно судить только о том, насколько каждая сформировалась, какая фаза сформировалась в большей или меньшей степени

36 и менее баллов — фаза не сформировалась;

37-60 баллов — фаза в стадии формирования;

61 и более баллов - сформировавшаяся фаза.

Оперируя смысловым содержанием и количественными показателями, подсчитанными для разных фаз формирования синдрома «выгорания», можно дать достаточное объемную характеристику личности и, что не менее важно, наметить индивидуальные меры профилактики и психокоррекции. Освещаются следующие вопросы:

- какие симптомы доминируют;
- какими сложившимися и доминирующими симптомами сопровождается «истощение»;
- объяснимо ли «истощение» (если оно выявлено) факторами профессиональной деятельности, вошедшими в симптоматику «выгорания», или субъективными факторами;
- какой симптом (какие симптомы) более всего отягощают эмоциональное состояние личности;
- в каких направлениях надо влиять на производственную обстановку, чтобы снизить нервное напряжение;
- какие признаки и аспекты поведения самой личности подлежат коррекции, чтобы эмоциональное «выгорание» не наносило ущерба ей, профессиональной деятельности и партнерам.

## Инструкция для диагностики профессиональной теоретической подготовленности к педагогической деятельности воспитателя ДООУ

Инструкция: для получения данных необходимо проставить оценки от 0 до 3 баллов по каждому из показателей в таблицу.

0 баллов – отсутствие выраженности данного показателя у педагога;

1 балл – слабая выраженность показателя;

2 балла – достаточная выраженность показателя у педагога;

3 балла – оптимальная выраженность данного показателя.

*Обработка результатов:* руководитель методической работы подсчитывает общий балл по каждому из выделенных показателей для оценивания и, используя предложенную ниже формулу, определяет коэффициент по каждому показателю и общий коэффициент профессиональной подготовки.

К – профессиональная подготовленность;

К1 – теоретическая подготовленность;

К2 – методическая подготовленность;

К3 – психологическая подготовленность;

S – сумма баллов.

$K1 = S : (12 \times 3)$ ;  $K2 = S : (13 \times 3)$ ;  $K3 = S : (14 \times 3)$ ;  $K = (K1 + K2 + K3) : 3$

На основании полученных данных определяется уровень профессиональной подготовленности каждого педагога, который может быть определен как:

– оптимальный уровень – от 1 до 0,8 баллов,

– достаточный уровень – от 0,79 до 0,6 баллов,

– критический уровень – до от 0,59 0,3 баллов,

– недопустимый уровень – от 0,29 балла и ниже.

$K1 = 33 : (12 \times 3) = 0,91$

$K2 = 43 : (13 \times 3) = 1,1$

$K3 = 16 : (14 \times 3) = 0,38$

**$K = (0,91 + 1,1 + 0,38) : 3 = 0,79$  Достаточный уровень**

## **Оценивание состояния профессиональной компетентности как основание построения личностно ориентированного повышения квалификации**

Инструкция: для заполнения данной анкеты руководителям предлагается оценить уровень педагога по каждому направлению профессиональной компетентности. Для этого оценивается уровень по каждому показателю по 10-ти балльной шкале:

10-9 баллов – если показатель присутствует в полной мере в деятельности педагога;

8-7 баллов – если показатель не в полной мере присутствует в деятельности педагога;

6-5 баллов – показатель в меньшей мере присутствует в деятельности педагога;

4-3 балла – показатель отсутствует

За каждый показатель проставляется балльная оценка, затем высчитывается процентное соотношение каждого показателя.

Если педагог набирает:

90-100% - то уровень его профессиональной компетентности оптимальный;

89-70% - уровень его профессиональной компетентности достаточный;

69-50% - уровень компетентности критический;

менее 50% - уровень недопустимый.

Таблица А.1

№ п/п	Критерии
1	Получение воспитателем информации о результатах развития детей дошкольного возраста на основе результатов педагогической диагностики.
2	Демонстрация воспитателем знаний дошкольной педагогики и педагогики развития детей дошкольного возраста, методик; современных инновационных педагогических технологий в области коррекции нарушений речевого развития детей дошкольного возраста
3	Организация времени на педагогическую и инновационную деятельность, использование пространства группы, развивающих пособий для реализации задач инновационной деятельности; ТСО и информационных технологий (компьютерных) в целях воспитания и обучения детей дошкольного возраста
4	Общение, взаимодействие педагога с детьми



5	Демонстрация педагогом современных методов воспитания и обучения
6	Поддержание положительного микроклимата в коллективе (эмоционально-положительной атмосферы)
7	Поддержание организованного поведения
<b>Уровень профессиональной компетенции оптимальный</b>	

## **Инструментарий для оценки потребностей педагогов в развитии**

Отвечая на вопросы анкеты, поставьте, пожалуйста, около каждого номера балл:

5 – если данное утверждение полностью соответствует Вашему мнению;

4 – скорее соответствует, чем нет;

3 – и да, и нет;

2 – скорее не соответствует;

1 – не соответствует.

Подсчитайте общую сумму баллов.

Если у Вас набралось 55 и более баллов, Вы активно реализуете свои потребности в саморазвитии;

набрав от 36 до 54 баллов, Вам придется признать, что у Вас отсутствует сложившаяся система развития; насчитав от 15 до 35 баллов, вы должны понять, что находитесь в стадии остановившегося развития.

## **Оценивание состояния профессиональной компетентности как основание построения личностно ориентированного повышения квалификации**

Первый уровень профессионально-педагогической квалификации

Имеется определенный освоенный объем личных психолого-педагогических, предметных, частно - методических, управленческих и других знаний. Опыт их реализации в профессиональной деятельности отсутствует или незначителен. Круг содержательных разделов и объем освоенных знаний ограничен образовательными программами, использованными при подготовке специалистов. Полнота, точность воспроизведения, использование в практических ситуациях не достигает высшего значения.

Профессиональная направленность ярко не выражена. Не наблюдается активное участие в продуктивной деятельности, заметна склонность к выполнению репродуктивных действий. Педагог избегает участия в инновационной деятельности, в выполнении любых видов дополнительных функций.

Педагогическая техника сформирована на недопустимом уровне, характеризуется наличием разрозненных сведений об операциональном составе отдельных педагогических действий.

Второй уровень профессионально-педагогической квалификации

Педагог имеет значительный багаж освоенных знаний. Имеется опыт их применения в профессиональной деятельности. Преобладают предметные и частно-методические знания, соответствующие требованиям образовательных программ. Потребности в расширении знаний, совершенствовании их содержательного состава, структуры (размерности) не испытывает. Освоены многие психолого-педагогические закономерности, особенно эмпирические. Нравственные качества содействуют добросовестному осуществлению профессиональных функций. С течением времени профессиональные знания, лежащие в основе компетентности, не всегда адекватны действительности. По собственной инициативе не стремится к изменению размерности личных знаний.

Уровень сформированности педагогической техники недостаточен, характеризуется наличием отдельных педагогических умений. Возникают затруднения при осуществлении сложных видов профессиональной деятельности.

Третий уровень профессионально-педагогической квалификации

Объем педагогических, предметных, частно-методических, управленческих и др. знаний примерно соответствует содержанию образования специалистов в предпрофессиональный период. Опыт их реализации в профессиональной деятельности отсутствует или незначителен. Полнота, точность воспроизведения, использование в практических ситуациях не достигает высшего значения. Заметно стремление преобразования размерности освоенных знаний в меняющихся

условиях. Ярко выражена педагогическая направленность. Педагог активно включается в продуктивную деятельность, испытывает потребность участия в инновационной деятельности. Не избегает проблемных ситуаций. Испытывает потребность к повышению квалификации в различных формах.

Педагогическая техника сформирована на достаточном уровне, характеризуется наличием сведений об операциональном составе педагогических действий, быстрым накоплением опыта их осуществления в силу активности профессионального поведения. Нравственные качества способствуют регуляции профессиональной деятельности и обуславливают выбор эффективных путей управления ею.

Четвертый уровень профессионально-педагогической квалификации

Имеется широкий багаж профессионально-полезных знаний. Их размерность характеризуется полезностью всех составляющих и соблюдением необходимых пропорций. Освоенные знания осознанно используются и в традиционных, и в проблемных ситуациях. Педагогическая направленность ярко выражена. Нравственные качества обеспечивают стабильно нравственное поведение в отношениях с учащимися и с коллегами.

Педагогическая техника, в условиях выполнения привычных функциональных обязанностей, сформирована на оптимальном уровне. Однако потребность и способность к росту образованности утрачена или снижена. С трудом ориентируется в изменившихся условиях. В таких случаях наблюдается неадекватность квалификационных характеристик потребностям субъектов образовательных систем и свойствам самих систем.

Пятый уровень профессионально-педагогической квалификации

Имеется широкий багаж профессионально полезных знаний. Их размерность характеризуется полезностью всех составляющих и соблюдением необходимых пропорций. Освоенные знания осознанно используются и в традиционных, и в проблемных ситуациях. В случаях изменения условий педагог целенаправленно повышает профессиональную квалификацию. Выражена потребность и способность к повышению образованности, изменению размерности профессионально значимых личностных знаний.

Педагогическая направленность ярко выражена. Нравственные качества обеспечивают стабильно нравственное поведение в отношениях с учащимися и коллегами.

Педагогическая техника сформирована на высоком уровне.

Помимо представленного в тексте инструментария оценивания профессиональной компетентности воспитателя групп детей дошкольного возраста могут быть использованы и другие инструменты.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Результаты диагностики

Таблица Б.1 – Результаты диагностики уровня эмоционального выгорания педагогов

Вопросы	Педагоги ДОУ								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	нет	нет	да	нет	нет	нет	нет	нет	нет
2	да	да	да	да	да	да	да	да	да
3	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет
4	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет
5	нет	нет	нет	нет	да	нет	нет	нет	нет
6	да	нет	нет	да	нет	нет	да	да	нет
7	нет	нет	нет	да	да	да	нет	нет	да
8	нет	нет	да	да	да	нет	да	да	нет
9	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет
10	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет
11	нет	нет	нет	нет	нет	да	нет	нет	нет
12	да	да	да	да	да	да	нет	да	да
13	нет	нет	да	нет	нет	нет	нет	нет	да
14	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет
15	нет	нет	нет	нет	нет	да	нет	нет	да
16	нет	нет	да	нет	нет	нет	да	нет	нет
17	да	да	да	да	да	да	да	да	да
18	да	да	да	да	да	нет	да	да	да
19	нет	да	нет	да	нет	нет	нет	нет	да
20	нет	нет	нет	нет	да	да	нет	да	да
21	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет
22	да	да	да	да	да	да	да	да	да
23	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет
24	нет	нет	нет	нет	да	да	нет	нет	нет
25	нет	нет	да	нет	нет	нет	нет	нет	да
26	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет
27	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет
28	нет	да	да	да	нет	нет	нет	нет	нет
29	нет	да	нет	да	да	да	нет	да	да
30	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет
31	да	да	да	да	да	да	нет	да	да
32	нет	нет	да	да	нет	нет	нет	да	да
33	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	да	нет
34	да	да	нет	да	да	да	да	нет	да
35	нет	нет	нет	нет	да	нет	нет	да	да
36	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет
37	да	да	да	да	да	да	да	да	да
38	да	да	нет	нет	да	да	да	да	да

39	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет
40	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет
41	нет	нет	нет	нет	да	нет	нет	да	нет
42	нет	нет	нет	нет	да	нет	нет	да	нет
43	нет	нет	нет	да	нет	нет	нет	нет	да
44	да	да	да	да	да	да	да	да	да
45	да	да	да	да	да	да	да	да	да
46	нет	нет	нет	нет	нет	да	нет	нет	нет
47	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет
48	нет	да	нет	да	нет	нет	нет	да	да
49	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет
50	да	да	да	да	да	да	да	да	да
51	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет
52	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет
53	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	да	нет
54	да	нет	нет	да	да	да	да	нет	нет
55	нет	нет	нет	нет	нет	да	нет	нет	да
56	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет
57	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет
58	да	да	нет	да	нет	да	да	да	нет
59	нет	нет	нет	нет	да	нет	нет	нет	нет
60	нет	да	нет	да	да	да	нет	да	да
61	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет
62	нет	нет	нет	нет	да	нет	нет	нет	нет
63	нет	нет	нет	нет	да	нет	нет	нет	нет
64	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет
65	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет
66	нет	нет	нет	нет	да	нет	нет	нет	нет
67	нет	нет	нет	да	нет	нет	нет	да	да
68	нет	нет	нет	да	нет	нет	нет	нет	нет
69	да	да	да	да	да	да	нет	да	да
70	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет
71	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет
72	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет
73	да	да	да	да	да	да	да	да	да
74	нет	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет
75	да	да	да	да	да	да	да	нет	да
76	нет	да	да	да	нет	нет	нет	нет	да
77	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	да	нет
78	нет	да	да	нет	да	да	да	нет	нет
79	нет	нет	да	нет	да	да	нет	нет	нет
80	нет	нет	нет	да	да	нет	нет	нет	нет
81	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет
82	нет	нет	нет	нет	да	нет	нет	нет	нет
83	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет
84	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Результаты диагностики

Таблица В.1 – Сводные результаты диагностики уровня эмоционального выгорания педагогов

№ диагностируемых	Напряжение	Резистенция	Истощение
1.	0	22	11
2.	11	25	16
3.	28	7	8
4.	21	72 (сложившийся)	16
5.	6	48 (складывающийся)	28
6.	8	25	23
7.	3	24	18
8.	8	59 (складывающийся)	26
9.	13	50 (складывающийся)	14

Таблица В.2 – Сводные результаты диагностики уровня эмоционального выгорания педагогов (контрольная диагностика)

№ диагностируемых	Напряжение	Резистенция	Истощение
1.	2	19	15
2.	10	27	16
3.	30	10	14
4.	19	46 (складывающийся)	18
5.	9	33	26
6.	11	23	27
7.	4	20	17
8.	12	31	29
9.	17	29	19

## **ПРИЛОЖЕНИЕ Г**