



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
КАФЕДРА ТЕОРИИ, МЕТОДИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА ДОШКОЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ

**Управление профессиональной адаптацией молодых специалистов
дошкольного образовательного учреждения**

**Выпускная квалификационная работа по направлению
44.04.02 Психолого-педагогическое образование
Направленность программы магистратуры
«Управление и экспертиза в дошкольном образовании»**

Форма обучения очная

Проверка на объем заимствований:
70, 93% авторского текста
Работа рекомендована к защите
«13» мая 2021 г.
Зав. кафедрой ТМиМДО
Б. А. Артеменко

Выполнила:
Студент группы ОФ-202/067-2-1
Горбенко Елена Борисовна
Научный руководитель:
к. п. н., доцент кафедры ТМиМДО
Едакова Ирина Борисовна

Челябинск
2021

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| Введение..... | 3 |
| Глава 1 Теоретические аспекты управления профессиональной адаптацией молодых специалистов в дошкольной образовательной организации..... | 8 |
| 1.1 Сущность и характеристика профессиональной адаптации..... | 8 |
| 1.2 Роль управленческого содействия в профессиональной адаптации молодых педагогов в дошкольной образовательной организации | 13 |
| 1.3. Модель управленческого содействия в профессиональной адаптации молодых педагогов в дошкольном образовательном учреждении | 23 |
| Выводы по первой главе..... | 30 |
| Глава 2 Управление процессом профессиональной адаптации молодых специалистов в дошкольной образовательной организации | 31 |
| 2.1 Анализ работы МБДОУ «Детский сад № 387 г. Челябинска» по управлению процессом профессиональной адаптации молодых специалистов в дошкольной образовательной организации | 31 |
| 2.2 Реализация модели управленческого содействия молодым специалистам МБДОУ «Детский сад № 387 г. Челябинска» в профессиональной адаптации | 46 |
| 2.3 Оценка качества реализации модели управления процессом профессиональной адаптации молодых специалистов в МБДОУ «Детский сад № 387 г. Челябинска» | 56 |
| Выводы по второй главе..... | 60 |
| Заключение | 62 |
| Список использованных источников | 65 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Процесс модернизации системы образования предъявляет высокие требования к организации воспитания и обучения, интенсифицирует поиски новых, более эффективных психолого-педагогических подходов к этому процессу. Инновационные процессы на современном этапе развития общества затрагивают в первую очередь систему дошкольного образования как начальную ступень раскрытия потенциальных способностей ребенка.

Реформирование современного образования предъявляет новые требования к педагогическим кадрам. В Концепции социально-экономического развития РФ подчёркивается, что основная задача современного образования состоит в достижении соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства; подготовке разносторонне развитой личности гражданина, ориентированной на традиции отечественной и мировой культуры, современной системе ценностей и потребностей современной жизни, способной к активной социальной адаптации в обществе и самостоятельному выбору трудовой деятельности и продолжению образования, самообразованию и самосовершенствованию. Свободно и активно мыслящий, прогнозирующий результаты своей деятельности и соответственно моделирующий образовательный процесс педагог является гарантом решения поставленных задач.

В п. 3.2.6. Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования (далее ФГОС ДО) отмечается, что для эффективной реализации программы дошкольного образования должны быть созданы условия для профессионального развития педагогических работников, их консультативной поддержки по вопросам образования и охраны здоровья детей.

Необходимо отметить, что проводились исследования по выявлению факторов и условий достижения качества в дошкольной образовательной организации (Н.В. Войниленко, И.Б. Едакова, Л.Л. Иванова, Е.С. Комарова, Т.И. Оверчук, С.Г. Молчанов, Е.Ф. Купецкова, И.А. Рыбалова и др.). Качественные профессиональные и личностные характеристики педагогов, пути совершенствования его педагогического мастерства на основе глубинного осознания важнейших социальных и психических процессов нашли отражение в работах А.Г. Асмолова, В.П. Беспалько, В.А. Кан-Калика, В.С. Кузина, Н.В. Кузьминой, Н.Д. Никандрова, В.Ф. Кривошеева, Т.И. Петраковой, В.А. Слостенина, Л.Ф. Спирина, В.П. Симонова,

Становление системы дошкольного образования представлено в работах И.Н. Андреевой, Т.С. Буториной, З.И. Васильевой, Л.М. Волобуевой, С.Ф. Егорова, Н.И. Кузьминой, С.В. Лыкова и др. Организация педагогического процесса и содержание образовательной деятельности ДОУ рассматривается К.Ю. Белой, А.К. Бондаренко, Т.В. Волосовец, В.Н. Дубровой, Н.В. Микляевой и Ю.В. Микляевой, Е.А. Панько, Л.В. Поздняк и др.

Различные аспекты управления образованием отражены в исследованиях А.Г. Гостева, Б.А. Кугана, В.С. Лазарева, А.Я. Наина, М.М. Поташника, С.А. Репина, В.П. Симонова и др. В исследованиях Л.Н. Баренбаум, А.А. Быстрова, Е.С. Головиной, О.Л. Карповой, И.Н. Лычагиной, П.Н. Пасюкова, В.Л. Савиных, Е.В. Семеновой, Е.В. Ширниной рассматриваются вопросы управленческого содействия.

Современная система дошкольного образования требует оптимальной организации образовательного процесса, высокой компетентности педагогов, требования, которые широко раскрыты в профессиональном стандарте педагога.

Таким образом, в педагогической теории и практике системы дошкольного образования сложились противоречия: между признанием необходимости управленческого содействия профессиональной адаптации

молодых специалистов в дошкольном образовательном учреждении и недостаточной разработанностью данной проблемы в теории и практике.

Актуальность и недостаточная разработанность проблемы обусловили выбор темы исследования: «Управление профессиональной адаптацией молодых специалистов дошкольного образовательного учреждения».

Цель исследования – разработка и апробация модели управления процессом профессиональной адаптации молодых специалистов в дошкольной образовательной организации.

Объект исследования – процесс управления профессиональной адаптацией молодых специалистов в дошкольной образовательной организации.

Предмет исследования – организационные условия управления профессиональной адаптацией молодых специалистов в дошкольной образовательной организации.

Гипотеза исследования: процесс управления профессиональной адаптацией молодых специалистов в дошкольной образовательной организации, будет более эффективным, если реализуются следующие организационные условия:

- разработана и реализована модель управления профессиональной адаптацией молодых специалистов в дошкольной образовательной организации;

- определены и реализованы формы и методы организации методической работы в ДООУ для профессиональной адаптации молодых специалистов.

Задачи исследования:

1. Проанализировать психолого-педагогическую литературу по проблеме профессиональной адаптации молодых специалистов в дошкольной образовательной организации.

2. Изучить опыт работы МБДОУ «Детский сад № 387 г. Челябинска» по управлению процессом профессиональной адаптации молодых специалистов в дошкольной образовательной организации.

3. Разработать и апробировать модель профессиональной адаптации молодых специалистов в дошкольной образовательной организации.

4. Проанализировать результаты реализации модели профессиональной адаптации молодых специалистов в дошкольной образовательной организации «МДОУ Детский сад № 387 г. Челябинска».

Методы исследования:

1. Теоретические: анализ научной литературы по проблеме исследования, нормативно-правовых актов, систематизация, сравнение, обобщение результатов исследования.

2. Эмпирические: анкетирование, педагогический эксперимент.

Теоретическую основу работы составляют:

– исследования по управлению дошкольным образовательным учреждением и определению содержания деятельности руководителя образовательного учреждения (К.Ю. Белая, Ю.В. Васильев, М.И. Кондаков, Ю.А. Конаржевский, М.Н. Скаткин, П.И. Третьяков, Л.И. Фалюшина, Т.И. Шамова);

– принципы субъектно-деятельностного подхода (С.Л. Рубинштейн, Б.Г.Ананьев, Л.С.Выготский, П.Я.Гальперин, А.Н.Леонтьев и др.)

Экспериментальная база: МБДОУ «Детский сад № 387 г. Челябинска»

Теоретическая значимость. Разработана модель профессиональной адаптации молодых специалистов в дошкольной образовательной организации.

Практическая значимость исследования. Материалы исследования могут быть использованы в деятельности руководителей муниципальной системы дошкольного образования.

Результаты работы были представлены на Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы дошкольного образования», на заседании профессионального сообщества заместителей заведующих г. Челябинска и опубликована статья в сборнике научно-практической конференции.

Структура исследования. Выполненная работа состоит из введения, двух глав, выводов и заключения, списка литературы, приложения.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИЕЙ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и характеристика профессиональной адаптации

Главная задача современного образования – это формирование социально активной личности с высоким уровнем образованности, воспитанности, компетентности. Основным условием реализации такой задачи является повышение качества профессионального образования за счет введения эффективных технологий обучения.

Ежегодно в образовательных учреждениях города приступают к работе множество молодых специалистов, выпускников педагогических вузов и колледжей. Сейчас многое делается на правительственном уровне для поддержки начинающих педагогов. «Новичок» на новом месте работы сталкивается с большим количеством трудностей. Специальная процедура введения нового сотрудника может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы и облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Чем комфортней будет каждому из молодых специалистов на рабочем месте, тем быстрее будет развиваться его педагогическое мастерство.

Понятие «адаптация» (от лат. «adapto»-приспособляю) заимствовано из биологии и означает приспособление к окружающей среде. Трудовая адаптация – это социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, где личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптирующими системами. Современная система образования характеризуется постоянным повышением его качества, требующая максимальной организации образовательного процесса в учреждении. При этом большое внимание уделяется роли профессиональной

компетентности педагогов. Требования к личности и содержанию профессиональной деятельности педагога предполагают наличие у него умений эффективно работать в постоянно меняющихся социально-педагогических условиях. Однако, за последние годы, педагогический состав дошкольных учреждений стремительно «старееет». На этом фоне одной из первостепенных задач становится поддержка тех немногих молодых специалистов, которые выбирают путь педагога [21].

Таблица 1

| Автор | Адаптация – это: |
|---|--|
| Ж. Б. Ламарк, Ж. Сен -Илер, Ч. Дарвин | рассматривали адаптацию как прямое приспособление живых существ к условиям окружающей среды. В процессе эволюции науки понятие «адаптация» стало использоваться и в других направлениях, таких как медицина, социальная психология, социология |
| С. И. Ожегов | под адаптацией понимается «процесс приспособления организма к изменяющимся внешним условиям. В рамках данного исследования организмом является сотрудник, который впервые устраивается на работу, а внешние условия — это организация, в которую он пришел |
| В. Р. Веснин | адаптация специалиста — «это приспособление нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде». В рамках адаптации, по мнению автора, осуществляется детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями; усвоение стереотипов поведения; ассимиляция — полное приспособление к среде и, наконец, идентификация — отождествление личных интересов и целей с общими целями коллектива и организации в целом. |
| Д. А. Аширов | под адаптацией понимает «взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда». Автор акцентирует внимание на том, что адаптация — это социальный процесс знакомства индивида с новой трудовой ситуацией, в котором личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптивно-адаптирующими системами. |
| И. О. Грошев | детализирует понятие «адаптация персонала», рассматривая его как процесс вхождения индивида в рабочую среду. Профессиональная адаптация — «это комплексный процесс профессиональной и социальной ориентации работника по отношению к должности (рабочему месту), профессии, коллективу, организации. В понимании исследователя, адаптация — это предоставление информации (начиная с расписания работы столовой и заканчивая тем, в каких электронных папках содержатся сведения), и конкретизация целей, которые ставятся перед новым сотрудником, и обсуждения вопросов, связанных с его ожиданиями от работы. |
| Э. Штейн | определял адаптацию, как: «процесс познания нитей власти, процесс достижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, |

Таким образом, под профессиональной адаптацией мы будем понимать процесс активного осознанного приспособления личности к условиям труда в образовательном учреждении с целью получения высокого уровня успешности педагогической деятельности в оптимальный период времени.

Большинство авторов разделяют программу адаптации на общую и специальную (специализированную).

Общая программа адаптации касается всей организации в целом и включает следующие вопросы:\Общее представление об учреждении (цели, приоритеты, традиции, разнообразие видов деятельности, информация о руководителе).

1. Политика организации (принципы подбора персонала, направления профессиональной подготовки и повышения квалификации, режим рабочего времени).

2. Оплата труда.

3. Дополнительные льготы

4. Охрана труда и соблюдение техники безопасности (места оказания первой медицинской помощи, меры предосторожности, правила противопожарной безопасности, правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них, график дежурного администратора).

5. Работник и его отношения с профсоюзом (сроки и условия найма, назначения, перемещения, продвижения, испытательный срок, руководство работой, информирование, права и обязанности работника, дисциплина и взыскания, оформление жалоб, коммуникация).

6. Служба быта (условия питания, проездной, наличие служебных входов, пропуск).

После осуществления общей программы следует перейти к специальной (специализированной). Она охватывает вопросы, связанные

конкретно с рабочим местом, осуществляется в различных формах и включает следующие вопросы:

1. Функции подразделения, программа, по которой строится работа, цели и приоритеты работы с данным возрастом детей, взаимоотношения с другими педагогами и специалистами, взаимоотношения внутри педагогического сообщества, подразделения.

2. Рабочие обязанности и ответственность: детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов, разъяснение важности данной работы и ее влияние на имидж ОУ в целом, график работы и расписание, дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника).

3. Требуемая отчетность и основная документация.

4. Процедуры, правила, предписания: правила, характерные только для данного вида работы, поведение в случае аварий, правила техники безопасности, информирование о несчастных случаях и опасности, гигиенические стандарты, правила поведения на рабочем месте, обед, телефонные переговоры личного характера в рабочее время, использование оборудования и методической литературой.

5. Представление сотрудников ОУ [11].

Адаптация молодых специалистов, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе, поэтому в программу адаптации обязательно должно входить обучение. Начинающего педагога, предпочтительно поставить в пару с более опытным, который мог бы взять на себя роль наставника. Это эффективно и для выработки единых требований в работе группы.

Заведующей совместно с заместителем в течение первой недели желательно ежедневно видеться с работником, узнавать об успехах и помогать устранить проблемы. Это позволит, как можно раньше, составить представление о новом сотруднике: о его слабостях и достоинствах, исполнительности. Целесообразно завести карточку контроля, за адаптацией

и постоянно держать в поле зрения этот процесс. Для руководителя учреждения очень важно наблюдать за организацией процесса адаптации новых работников, так как он многое может сказать о степени развития коллектива и уровне его сплоченности. Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Принимая человека на работу, Вы приглашаете его стать членом большой корпоративной семьи и необходимо помнить, что от первого впечатления зависит многое. Чем тщательнее вы подготовитесь к встрече с новым сотрудником и эффективнее организуете его первый рабочий день, тем быстрее он подключится к работе и станет частью коллектива; и каждый раз, приходя на работу, будет доволен тем, что является сотрудником именно вашего учреждения.

На первом этапе профессиональной адаптации и «вливания» молодого педагога в коллектив необходимо сформировать мотивацию к профессиональной деятельности.

Профессиональная мотивация так же специфична. Ильин Е.П. выделил три группы мотивов профессиональной деятельности:

- 1) побуждения общественного характера, включающие в себя осознание необходимости приносить пользу людям, связанную с общественной установкой на значимость профессиональной деятельности;
- 2) удовлетворение потребности в самореализации, которая связана с тем, что человек по природе не только потребитель, но и созидатель;
- 3) получение определенных материальных благ для себя и своей семьи.

Эти мотивы побуждают человека к тому, чтобы более или менее активно включаться в трудовую деятельность и работать с определенной степенью эффективности. Относительно результатов нашего исследования,

то наиболее часто доминирующим мотивом у молодых специалистов является мотив удовлетворения потребности в самореализации.

Профессиональная адаптация - это социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, где личность и профессиональная среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптивно - адаптирующими системами. Профессиональная адаптация, в силу многоплановости феномена профессиональной деятельности, является разновидностью социально-психологической адаптации личности, которая сейчас исследуется в различных аспектах (Битянова М.Р., Коновалова Н.В., Посохова С.Т.).

Таким образом, профессиональная адаптация - двухсторонний процесс между личностью и новой для нее социальной средой [10;31].

1.2 Роль управленческого содействия в профессиональной адаптации молодых педагогов в дошкольной образовательной организации

Проблема управленческого содействия обусловлена концепцией гуманного образования, состоящей в ненавязывании участникам образования определенных догм в самореализации. Содействие означает помощь и поддержку педагогам в достижении определенного результата в профессиональной деятельности, в развитии педагога как профессионала.

Рассмотрим подробнее понятие управления. Управление – «элемент», функция организованных систем различной природы: биологических, социальных, технических, обеспечивающая сохранение их определённой структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы, цели деятельности [2].

Управление – направление движением кого/чего-нибудь, руководство действиями кого-нибудь [8]. Управление – воздействие на управляемую систему с целью обеспечения требуемого её поведения. Можно выделить следующие виды управления:

- институциональное (административное, командное, ограничивающее, принуждающее);
- мотивационное управление (побуждающее управляемых субъектов к совершению требуемых действий);
- информационное управление (убеждающее, основывающееся на сообщении информации и формировании убеждений и представлений).

Т.И. Шамова, Т.М. Давыденко под управлением понимают взаимодействие субъектов. Суть взаимодействия состоит в неразрывности прямого и обратного воздействия, органического сочетания изменений воздействующих друг на друга субъектов. Кроме того, «взаимодействие – целостная, внутренне дифференцированная, саморазвивающаяся система. Такое понимание взаимодействия, представляющего суть управления, предполагает взаимное изменение управляющих и управляемых, убеждает в необходимости рассмотрения изменения взаимодействующих субъектов и самого процесса взаимодействия как смены его состояний» [17].

Управление, как известно, включает в себя управление деятельностью, управление людьми, управление связями вне организации, дальнейшее совершенствование управления деятельностью организации и людьми, а также связями организации. Управление персоналом (от лат. Personalis - личный) при этом признается одной из наиболее важных сфер управления образовательной организацией, ее особым «человеческим измерением». Сам термин «управление персоналом» рассматривается весьма широко, акцент делается на разные аспекты: от экономико-статистического до философско-психологического аспектов.

Для уточнения понятия «управление персоналом» большое значение имеет сфера занятости персонала. Сравнивая управление в разных сферах общественной практики, исследователи отмечают наличие в управлении образованием следующих особенностей:

- 1) существенно большая (по сравнению с типичными социально-экономическими системами) неопределенность внешнего заказа, что

обусловлено естественной переоценкой обществом возможностей организованного образования; несформированностью механизмов гражданского общества, позволяющих четко и полно определить внешний заказ к образованию;

2) множественность субъектов управления образовательной системой (руководители различного уровня, педагоги, обучающиеся);

3) специфические особенности «управления производством образовательных услуг», связанные с необходимостью учета в этом процессе взаимодействия «учитель – учению», «учитель – ученик – родитель». Важно учитывать, что цель управления – обеспечение в образовательном учреждении условий для раскрытия природы и реализации личностно-развивающих функций образовательных процессов, более глубокого понимания их сущности всеми участниками образования [11].

Управление педагогическим персоналом призвано оказывать разностороннее управленческое содействие тому, чтобы все участники образования могли бы как можно полнее проявлять себя в деятельности (во взаимодействии друг с другом и с другими людьми), направленной на удовлетворение своих образовательных потребностей и (или) на оказание поддержки в этом другим людям, но осуществляемое не в ущерб здоровью кого бы то ни было из участников образования (Г.Н. Сериков).

От педагога требуется умение оперативно ориентироваться в вариативно изменяющихся условиях реального педагогического процесса, быстро принимать педагогически оправданные решения, направленные на реализацию целей обучения, воспитания и содействие развитию учащихся. Управление персоналом должно создавать условия, оказывающие влияние на формирование профессионального мышления, творческой активности педагогов, обеспечивающих их профессиональное совершенствование и т.п.

Сегодня в практике подготовки педагогических кадров и повышения их квалификации реализуются такие принципы как приоритет субъектно-смыслового обучения перед информационным, персонализация

педагогического взаимодействия, единство системного и личностно-деятельностного подходов. Нарастает технологизация профессионального образования, разработка соответствующих программ подготовки, отвечающих требованиям диагностичности и интенсивности обучения, социально-игровой заданности обучения, моделирования профессиональных ситуаций и др. Все это позволяет в целом повышать качество педагогического персонала в сфере образования. Управляющее воздействие должно стать «продолжением» такого рода профессиональной подготовки.

Целевой заказ к образованию, главным образом, ориентирован на содействие участникам образования в проявлении и развитии их субъектных свойств. Изменившиеся цели, содержание образования вызывают необходимость изменений в технологиях взаимодействия участников образования. Активный поиск путей и средств управленческого содействия участникам образования в решении поставленных перед ними задач по образованию себя и других, по раскрытию духовных и физических сил, стал яркой отличительной характеристикой современной образовательной ситуации [18].

Добиться соответствия между целями, стратегиями, условиями развития образовательной организации и особенностями педагогического персонала – основного штатного состава работников образовательной организации, реализующего главные полномочия (оказание образовательных услуг), - чрезвычайно сложная задача управления, которая во внешнем плане состоит в реализации определенной совокупности кадровых мероприятий. Под кадровыми мероприятиями в данном случае понимаются действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации и проводимые с учетом конкретного этапа развития организации.

Важно отметить, что управление персоналом имеет составные элементы (две ветви): административное управление и педагогическое

самоуправление. Эти элементы соотносятся с разными субъектами управления педагогическим персоналом, а также характеризуют внешние и внутренние механизмы управления (управленческого воздействия), формальную и неформальную сторону управления персоналом. Рассмотрим выделенные элементы управления педагогическим персоналом.

Совокупность линейных и функциональных руководителей и их заместителей на всех уровнях функционирования организации, имеющих право принимать решения, называют администрацией организации. Управленческий персонал создает предпосылки и условия для эффективного труда членов педагогического коллектива, занятых непосредственным выполнением производственных операций – оказанием образовательных услуг.

Объем полномочий административного управления (официально предоставленных должностному лицу прав и обязанностей) по управлению педагогическим персоналом организации состоит в осуществлении руководителем определенных наборов управленческих функций. При этом к базовым институциональным функциям управления персоналом обычно относят организацию, мотивирование, контроль, полагая, что этапами реализации каждой из них являются планирование и исполнение.

Для реализации своих полномочий административное управление педагогическим персоналом образовательного учреждения наделяется определенными ресурсами, которые становятся рычагами управления, т.е. способами, с помощью которых реализуются управленческие решения в отношении персонала, средствами, воздействующими на исполнителей. Так, руководитель образовательного учреждения имеет возможность распоряжаться определенными ресурсами, создавая системы мотивирования (начиная от четкой постановки задач, формирования наградной политики учреждения, заканчивая применением мер денежного вознаграждения или взысканий) и организационные структуры; используя материально-техническую базу учреждения и т.д.

Администратор как субъект управления педагогическим персоналом несет основную нагрузку в проведении кадровых мероприятий – действий, направленных на достижение соответствия персонала образовательного учреждения задачам работы организации: ответственно обеспечивает формирование кадрового состава, поддерживает работоспособность педагогического персонала, оптимизирует кадровый потенциал в организации [8].

Внутренняя сторона управления персоналом – педагогическое самоуправление каждого педагога, группы в целом. Педагогический персонал не только обеспечивает процесс практической реализации, воплощения в жизнь решений, команд и других управленческих воздействий по управлению персоналом со стороны руководителя. Педагогический персонал в рамках исполнения служебных обязанностей реализует возложенные на него обязанности с использованием предоставленных прав. Педагоги проявляют самоуправление.

В общем виде самоуправление можно определить, как систему организованной деятельности работников для самостоятельного (под свою ответственность) решения вопросов, исходя из своих интересов, особенностей на основании делегированных полномочий.

Формы педагогического самоуправления, получившие распространение в педагогической практике, - это предметное методическое объединение; объединение учителей начальных классов; объединение классных руководителей; объединение педагогов дополнительного образования; школа профессионального мастерства; школа передового опыта; педагогическая студия; педагогическая мастерская; Мастер-класс; творческие микрогруппы (творческие объединения) педагогов по интересам; «Кружок качества»; временные творческие коллективы; временные научно-исследовательские коллективы; проектные команды; школа исследователя; лаборатории; кафедры; психолого-педагогический консилиум; экспертная группа; авторский экспертный совет.

Важные аспекты самоуправления – самообразование (образование, приобретаемое педагогами вне учебных заведений путем самостоятельной работы) и саморазвитие – сознательная деятельность индивида, направленная на возможно более полную реализацию себя как личности. Профессиональное саморазвитие педагога предполагает наличие ясно осознанных целей деятельности, идеалов, личностных установок. Необходимым компонентом саморазвития является самоанализ личностного развития, самоконтроль [37].

Руководитель учреждения способствует педагогическому персоналу в становлении разных форм самоуправления, в том числе делегирующими структурами управления, информированием субъектов о происходящем, привлечением педагогов к планированию образовательного процесса и реализации кадровых мероприятий, использованием методов коллективного обсуждения, созданием соответствующих материально-технических условий, обучением работников, мотивированием их общественного труда, обеспечением развития организационной культуры школы до уровня, когда возможно самоуправление педагогов.

Выделенные составные элементы управления педагогическим персоналом образовательного учреждения (административное управление и педагогическое самоуправление) взаимосвязаны. Между двумя ветвями управления персоналом осуществляется взаимодействие – процесс одновременного влияния систем друг на друга, согласования (координации) по целям, месту, способу действия при совместной деятельности. Взаимодействие возникает на основе разделения полномочий, функций, взаимных обязательств между администрацией и педагогами как субъектами управления персоналом.

Итак, образовательное учреждение – это сложная динамическая самоуправляемая система, в которой объекты и субъекты управления – составляющие этой системы. Управление педагогическим персоналом – воздействие на человеческую составляющую образовательной организации,

ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации. В управлении педагогическим персоналом целесообразно выделять два составных элемента: административное управление и педагогическое самоуправление, которые взаимосвязаны между собой.

В процессе управления руководитель образовательного учреждения оказывает содействие педагогам по различным направлениям профессиональной деятельности. Термин «содействие» означает «помощь, поддержку в какой-нибудь деятельности». В нормативно-правовых документах термин «содействие» используется, как правило, в значении «помощь. Под управленческим содействием педагогическим работникам образовательного учреждения Л.А. Москвина понимает систему объективно необходимой, адресной и целесообразной помощи, оказываемой педагогическим работникам со стороны администрации образовательного учреждения.

По мнению А.В. Шкельтиной, под управленческим содействием понимается особый вид управленческой деятельности, основной целью которой является помощь в саморазвитии, в решении личностно-профессиональных проблем, передача средств разрешения внутренних и внешних конфликтов, установления отношений, самоопределения. Управленческое содействие – это одна из общих функций управления (планирование, организация, руководство (мотивация), контроль), при реализации которой основополагающей становится помощь, поддержка педагогу образовательного учреждения в профессиональной деятельности со стороны администрации.

Основой управленческого содействия является принцип сотрудничества, его «сквозной» характер, т.е. то, что пронизывает не только управленческие, а все отношения в образовательной организации, и ложится в основу организационной культуры. Элементами организационной образовательной системы являются управленцы, педагоги, обслуживающий

персонал, обучаемые и их ближнее социальное окружение. Каждый элемент выполняет различные виды образовательной деятельности. Вид деятельности, реализуемый определённым элементом системы, фактически является его системной функцией.

Системные функции имеют разный уровень реализации.

Первый уровень – уровень выполнения деятельности, когда человек имеет право определять методологию деятельности и разрабатывать на её основе индивидуальные технологии. Право на реализацию определённого вида деятельности предусматривает и право на её качество.

Вторым уровнем является уровень функционального взаимодействия элементов. Взаимодействие присуще любому уровню, основанием же для функционального взаимодействия является то, что один и тот же предмет образовательной деятельности выполняет несколько субъектов.

Третьим уровнем является содействие в реализации определённого предмета деятельности. Содействие может быть трёх видов: управленческое, научно-методическое и партнёрское.

Управленческое содействие, отражая характер образовательного взаимодействия между старшими и младшими, предусматривает создание подчинённому необходимых условий для более качественного выполнения им своих обязанностей.

Научно-методическое (учебно-методическое) содействие реализуется педагогическим составом в отношении других субъектов образовательной деятельности.

Партнерское содействие – это оказание помощи в решении образовательных задач или проблем субъекту своей группы (заместитель директора – заместителю директора, учитель – учителю).

Четвертым уровнем является участие в реализации определённого предмета образовательной деятельности. Участие предполагает совещательный характер взаимодействия. При этом участие больше

относится не к обязанностям, а к правам субъектов, обеспечивающим системный характер взаимодействия в образовательном учреждении.

Содействие предполагает активную, действенную помощь – от прямого вмешательства в процесс (например, руководитель методического объединения, хорошо владеющий новой методикой преподавания, помогает педагогу разработать урок по данной методике) до опосредованного воздействия (например, создание особо благоприятных условий для педагогов, занимающихся инновационной деятельностью).

Таким образом, управленческое содействие может быть прямым либо опосредованным (косвенным). Опосредованное содействие обеспечивает оптимальные условия выполнения принятых управленческих решений. К таким условиям относятся: социально-психологические условия (создание в управляемой системе благоприятного социально-психологического климата) и материальные условия (обеспечение необходимых для реализации решения финансирования, а также помещений, наглядных пособий, литературы, технических средств, оборудования).

Управленческое содействие может осуществляться в различных формах. Управленческое консультирование в образовательном учреждении как форма управленческого содействия направлено на удовлетворение потребностей педагогических работников в разъяснении различных вопросов, возникающие по ходу их профессиональной деятельности.

Наставничество – еще одна форма управленческого содействия. Именно получение информации «из первых рук», обучение способам деятельности, воспитание (шефство), профессиональная подготовка и адаптация молодых сотрудников в образовательном учреждении предполагает передачу профессионального опыта наставника, привитие культуры труда и корпоративных ценностей молодому педагогу, а также превращает начинающего специалиста в работника, обладающего всеми необходимыми для работы умениями.

В качестве другой формы управленческого содействия целесообразно рассматривать партнерство, которое позволяет взаимодействовать педагогическим работникам друг с другом и администрацией образовательного учреждения. Партнерство позволяет последним не только свободно выражать свои профессиональные интересы, но и находить педагогически обоснованные способы их реализации в процессе деятельности.

Ожидаемым результатом управленческого содействия является совершенствование профессиональной квалификации педагогических работников с учетом качества личности, которые характерны для людей, осуществляющих педагогическую деятельность. Это дает возможность характеризовать квалификацию каждого педагога как интегративное свойство человека, как субъекта образования. В состав профессиональной квалификации педагогических работников образовательного учреждения с тем, чтобы сформировать целостное представление о нем можно выделить: профессиональную компетентность, профессиональную нравственность, профессиональную инициативность и профессиональное мастерство.

1.3. Модель управленческого содействия в профессиональной адаптации молодых педагогов в дошкольном образовательном учреждении

Управленческое содействие педагогам в адаптации ими профессиональной деятельности трактуется, как создание условий для проявления творческого потенциала и мотивации к профессиональной деятельности педагогов, для самореализации.

Модель управленческого содействия молодым педагогам дошкольного образовательного учреждения в профессиональной адаптации:

- 1) Цель – содействие педагогам ДООУ в профессиональной адаптации.
- 2) Мониторинг компонентов адаптированности педагогов ДООУ к осуществлению профессиональной деятельности.

Основными составляющими компонентами являются: мотивационно-ценностны; когнитивный; операционно-деятельностный компонент.

3) Формы и методы управленческого содействия в профессиональной адаптации.

4) Результат: высокий уровень адаптированности и мотивации молодых педагогов ДООУ к профессиональной деятельности.

| Модель управленческого содействия педагогам ДООУ в профессиональной адаптации | | |
|--|--|---|
| Целевой блок | | |
| <i>Цель: содействие педагогам ДООУ в профессиональной адаптации</i> | | |
| <i>Задачи:</i> | | |
| 1. Создание благоприятных условий для развития творческих способностей и творческого потенциала педагогов ДООУ; | | |
| 2. Формирование компетентности педагогов ДООУ; | | |
| 3. Обеспечение психолого-педагогической поддержки педагогам в профессиональной адаптации; | | |
| 4. Повышение уровня мотивации педагогов к самореализации. | | |
| Содержательно-процессуальный блок | | |
| <i>Принципы:</i> научности, учета интересов, индивидуализации. | | |
| <i>Формы:</i> педагогические тренинги, деловые игры, проектная деятельность. | | |
| <i>Методы:</i> наглядные, словесные, практические; проблемного обучения, творческие задачи, метод проектов. | | |
| <i>Этапы:</i> | | |
| Первый – формирование мотивации педагогов (мотивационно-ценностный компонент) | Второй – ознакомление с формами и методами (когнитивный компонент) | Третий – формирование умений и навыков (операционно-деятельностный компонент) |
| Оценочно-результативный блок | | |
| <i>Цель:</i> мониторинг компонентов адаптированности и готовности молодых педагогов к осуществлению профессиональной деятельности; | | |
| - мотивационно-ценностный компонент; | | |
| - когнитивный компонент; | | |
| - операционно-деятельностный компонент. | | |
| <i>Результат:</i> высокий уровень адаптации молодых педагогов в ДООУ. | | |

Рассмотрим более подробно формы и методы организации методической работы, которые будут способствовать профессиональной адаптации молодых педагогов в ДООУ.

Оптимальным вариантом методической работы в детском саду являются следующие формы.

Совет педагогов рассматривает различные аспекты деятельности ДООУ, на нем обсуждаются основные вопросы воспитания и обучения

дошкольников, анализируются недостатки, принимаются решения для их устранения, организуется обмен опытом работы.

Обучающие семинары являются наиболее продуктивной формой повышения квалификации педагогов: на них основное внимание уделяется повышению их теоретической подготовке. Педагогам заранее предлагаются задания, которые позволяют каждому развивать педагогические способности, педагогическое мышление, коммуникабельность. По окончании семинаров проводятся выставки игр и пособий, изготовленные педагогами по данным темам, открытые просмотры.

Консультации заранее планируются и отражаются в годовом плане ДОУ. Предварительная подготовка к консультации включает анализ литературы, отражающей современные подходы к обучению и воспитанию детей дошкольного возраста, выстраивание структуры консультации, определение её содержания, подготовка информационных буклетов, проспектов и пособий. В детском саду ежегодно проводятся разнообразные консультации, связанные с познавательными интересами воспитателей и специалистов.

Значительную роль в образовательном процессе в целом и системе повышения профессиональной компетентности педагогов играют открытые просмотры занятий. Они позволяют увидеть работу педагогов, использовать их познавательный опыт, осознать свои недочёты. Педагоги учатся анализировать особенности учебно-воспитательного процесса в целом, а также занятий или досуговой деятельности в группе.

Изучение лучшего опыта педагогов позволяют решить ряд вопросов, таких как:

- целенаправленное накопление педагогических материалов;
- анализ результатов деятельности по определённому направлению образовательной работы;
- взаимодействие всех специалистов ДОУ.

Формы распространения педагогического опыта в ДОУ:

- открытые занятия и мероприятия;
- выступления «Из опыта работы» на Совете педагогов;
- семинары;
- конференции;
- участие в городских и всероссийских конкурсах.

Постоянное участие педагогов в городских профессиональных объединениях – это уже достаточно сложившаяся система, способствующая раскрытию творческого потенциала педагогов, повышению их профессиональной компетентности, объединению воспитателей разных дошкольных учреждений для решения актуальных, интересующих их проблем.

Педагогические тренинги – эффективная форма повышения квалификации педагогов. Содержание тренингов включает индивидуальную работу по анализу педагогических проблем:

- работу с группой педагогов по решению поставленной поисковой задачи;
- проведение деловой игры;
- создание методических рекомендаций.

Педагогические тренинги позволяют анализировать работу педагогов, осуществлять самоанализ, который даёт возможность увидеть положительные и отрицательные моменты педагогической деятельности и скорректировать личностные качества. В работу тренинга включаются не только воспитатели, но и все специалисты ДОУ, что положительно сказывается на результативности педагогического процесса, работают над решением единой проблемы, учатся согласовывать свои действия.

Смотр-конкурс – это способ проверки профессиональных знаний, умений, навыков, педагогической эрудиции, возможность оценивать результаты путём сравнения своих способностей с другими. В детском саду могут проходить конкурсы профессионального мастерства на звание лучшего

воспитателя. Цель данного конкурса - дать возможность педагогам показать себя, свой профессионализм.

Разнообразные формы методической работы в ДОУ способствуют тому, что каждый педагог может самореализоваться как личность, и педагоги самостоятельно включаются в учебный процесс, который непосредственно связан с приоритетным направлением ДОУ. Работа с педагогами по повышению профессиональной компетентности обеспечивает стабильную работу педагогического коллектива, полноценное, всестороннее развитие и воспитание детей, качественное усвоение ими программного материала в соответствии с возрастными и индивидуальными особенностями.

Для обеспечения активного участия педагогов ДОУ в методической работе необходимо проектирование продуктивных ее форм. Это является вторым условием эффективности инновационной методической работы. В педагогических исследованиях предложены различные классификации форм методической работы. На наш взгляд, более современным и адекватным тенденциям развития образовательной системы является классификация, предложенная С.Г. Молчановым. По классификации, предложенной С.Г. Молчановым, формы методической работы делятся на:

- 1) Репродуктивные (практикумы, научно-практические семинары, педагогические мастерские, семинары-практикумы, тренинги).
- 2) Репродуктивно-эвристические (педагогические чтения, научно-практические конференции).
- 3) Эвристические (проблемные и проблемно-проектные семинары, организационно-деятельностные игры).
- 4) Эвристико-продуктивные (фестивали педагогических идей, конкурсы профессионального мастерства, конкурсы методических разработок).
- 5) Продуктивные (научные конференции, теоретические семинары, научные стажировки, участие в работе временных научно-исследовательских коллективов, временных творческих групп, научные отпуска).

Наиболее эффективными являются эвристико-продуктивные и продуктивные формы методической работы. Специальные исследования (Л.П. Ильенко, К.Ю. Белая, С.Г. Молчанов) позволили разработать подходы к выбору форм методической работы, способствующих развитию тех или иных компонентов профессиональной компетентности педагогов ДООУ.

Алгоритм отбора форм методической работы, обеспечивающий устранение имеющихся в профессиональной деятельности проблем:

1) Профессиональная подготовленность: теоретические семинары, педагогические гостиные, педагогические чтения, научно-практические семинары, научные конференции.

2) Профессиональная деятельность:

а) организационная компетентность: организационно - деятельностные игры, педагогические мастерские, тренинги;

б) проектировочная компетентность: проблемные семинары, проектные семинары, семинары-практикумы, фестивали педагогических идей, конкурсы методических разработок;

в) гностическая компетентность: конкурсы профессионального мастерства, научно-практические конференции, педагогические чтения;

г) коммуникативная компетентность: научные конференции, педагогические гостиные, педагогические мастерские, теоретические семинары;

д) конструктивная компетентность: участие в работе временных творческих групп, конкурсы методических разработок, проблемно-проектные семинары.

Важным условием повышения эффективности организации методической работы является нормирование форм методической работы, сориентированных на освоение и разработку педагогами инновационных программ и технологий, на освоение новых способов профессионально-педагогической деятельности.

Формирование у педагогов смыслообразующих мотивов и ценностных ориентаций на освоение современных образовательных технологий осуществляется посредством организации бесед, диспутов, дискуссий, наблюдений за коммуникативным поведением коллег при взаимодействии с детьми, их родителями, администрацией дошкольного образовательного учреждения, составление и решение на их основе проблемных ситуаций и задач, анализ собственных способностей.

Реализация традиционных и интерактивных методов обучения эффективной коммуникации будет способствовать становлению и развитию у педагогов дошкольного образования компетентности в освоении современных образовательных технологий.

Таким образом, управленческое содействие в профессиональной адаптации молодых педагогов в ДОО заключается в такой организации методической работы, чтобы она способствовала формированию готовности педагога к профессиональному совершенствованию, развитию интереса к инновационной деятельности, потребности в профессиональном росте; формированию практических умений в реализации образовательного процесса.

Выводы по первой главе

Под профессиональной адаптацией понимается социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, где личность и профессиональная среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптивно - адаптирующими системами. Педагогическая среда – это система функционирования всех компонентов педагогического процесса, построенная на научной основе, запрограммированная во времени и в пространстве, и приводящая к намеченным результатам. Профессиональная адаптация, в силу многоплановости феномена профессиональной деятельности, является разновидностью социально-психологической адаптации личности, которая сейчас исследуется в различных аспектах. Таким образом, профессиональная адаптация - двухсторонний процесс между личностью и новой для нее социальной средой.

Управленческое содействие – это одна из общих функций управления (планирование, организация, руководство (мотивация), контроль), при реализации которой основополагающей становится помощь, поддержка педагогу образовательного учреждения в профессиональной деятельности со стороны администрации. Ожидаемым результатом управленческого содействия является совершенствование профессиональной квалификации педагогических работников с учетом качества личности, которые характерны для людей, осуществляющих педагогическую деятельность.

Модель управленческого содействия в профессиональной адаптации молодых специалистов дошкольного образовательного учреждения включает следующие компоненты: цель, мониторинг развития компетентности педагогов ДООУ в соответствии со структурой, формы и методы методической работы, результат – высокий уровень мотивации педагогов ДООУ в профессиональной самореализации. Реализация, которых позволяет добиваться высокого уровня профессиональной адаптации молодых педагогов ДООУ.

ГЛАВА 2 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Анализ работы МБДОУ «Детский сад № 387 г. Челябинска» по управлению процессом профессиональной адаптации молодых специалистов в дошкольной образовательной организации

В первой главе нами были рассмотрены теоретические аспекты управленческого содействия молодым специалистам в профессиональной адаптации. Результаты проведенного нами теоретического исследования требуют опытно-поисковой проверки, выдвинутой нами гипотезы.

Опытно-поисковая работа осуществлялась нами в естественных условиях управленческой деятельности на базе МДОУ «Детский сад № 387 г. Челябинска». В опытно-поисковой работе были задействованы 20 педагогов ДОУ.

Цель опытно-поисковой работы – реализовать модель управленческого содействия педагогам МБДОУ «Детский сад № 387 г. Челябинска» в профессиональной адаптации.

Задачи опытно-поисковой работы:

- 1) изучить уровень мотивации педагогов ДОУ к самореализации;
- 2) реализовать разработанную модель управленческого содействия педагогам в профессиональной адаптации;
- 3) провести опытно-поисковую работу по оценке качества реализации модели управленческого содействия педагогам профессиональной адаптации.

В соответствии с поставленными задачами, опытно-поисковая работа осуществлялась в три этапа: констатирующий, формирующий и обобщающий.

На констатирующем этапе исследования мы провели анализ работы ДОУ и мониторинг мотивации педагогов ДОУ к профессиональной самореализации.

Анализ работы:

МБДОУ осуществляет деятельность, определенную Уставом, в целях:

- охраны жизни и укрепления физического и психического здоровья детей;
- развития индивидуальных способностей;
- осуществления необходимой квалифицированной коррекции нарушений в развитии речи ребенка;
- приобщения детей к общечеловеческим ценностям.

Годовые задачи:

1. Создание единого образовательного пространства ДОУ и семьи для обеспечения художественно-эстетического развития ребенка в условиях введения и реализации ФГОС дошкольного образования.

2. Оптимизация условий для социально-коммуникативного развития детей посредством игр социальной направленности в условиях введения и реализации ФГОС дошкольного образования.

3. Создание организационно-педагогических условий для реализации Профстандарта педагога.

В соответствии с Законом РФ от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и Уставом управление МБДОУ строится на принципах единоначалия. Возглавляет МБДОУ заведующий, который в соответствии с Уставом назначается учредителем. Заведующий в рамках своих полномочий назначает на должность заместителей по ВМР и АХР, главного бухгалтера:

- заместитель по ВМР курирует реализацию образовательных программ, организует планирование деятельности МБДОУ, организует просветительскую работу для родителей, оказывает помощь педагогическим работникам в освоении инновационных программ и технологий, участвует в

подборе и расстановке педагогических кадров, организует повышение их квалификации и профессионального мастерства, качество оказываемых образовательных услуг, организует работу по изучению спроса на образовательные услуги;

– заместитель по АХР организует и проводит работу по выполнению лицензионных требований к материально-техническому и социально-бытовому обеспечению образовательного процесса, осуществляет руководство работой по хозяйственному обслуживанию дошкольного учреждения, координирует деятельность подчиненного ему технического и обслуживающего персонала МБДОУ, осуществляет контроль за экономным расходованием энергоресурсов, за хозяйственным обслуживанием и надлежащим техническим состоянием здания и других помещений.

Управление МБДОУ «ДС № 387 г. Челябинска» строится на принципах единоначалия и самоуправления. Формами самоуправления являются Совет МБДОУ, Педагогический совет и общее собрание трудового коллектива. Организационная структура управления представляет собой совокупность всех его органов с присущими им функциями.

I уровень – стратегический представлен в виде административного (заведующий) и общественного управления (Совет МБДОУ, Педагогический совет и общее собрание трудового коллектива). Определяет цели учреждения. Создает (утверждает, согласовывает) целевые программы, программу развития, образовательную программу.

На II уровне – тактическом управление осуществляют заместитель заведующего по воспитательно-методической работе, заместитель заведующего по АХР, главный бухгалтер, инструктор по гигиеническому воспитанию, которые взаимодействуют с соответствующими объектами управления. На этом уровне осуществляется непосредственная и опосредованная реализация управленческих решений, проводится декомпозиция целей учреждения на задачи, подзадачи, осуществляется контроль исполнения данных задач.

III уровень – оперативный представляют профессиональные объединения педагогов, родительские комитеты групп. Помогает II уровню в решении поставленных задач, создает условия для их решения. Оперативно решает возникающие проблемы.

IV уровень – исполнительский. Его объектами являются специалисты МБДОУ «МБДОУ № 387 г. Челябинска», старший воспитатель, воспитатели, родители, младшие воспитатели, обслуживающий персонал, работники пищеблока, работники бухгалтерии. Непосредственно выполняют поставленные задачи.

В 2020-2021 учебном году МБДОУ посещали 298 воспитанников, из них 98 человек в возрасте от 1,5 до 3 лет, 200 человек – от 3 до 7 лет. В МБДОУ функционирует 12 групп: 1 группа для детей от 1,5 до 2 лет; 1 группа для детей от 2 до 3 лет, 2 группы для детей от 3 до 4 лет; 2 группы для детей от 4 до 5 лет; 1 группа для детей от 5 до 6 лет; 1 группа для детей от 6 до 7 лет; 1 группа разновозрастная для детей от 5 до 7 лет; 3 группы компенсирующей направленности для детей с нарушением речи от 5 до 6 лет и от 6 до 7 лет. Кроме того, в МБДОУ функционирует группа кратковременного пребывания для детей в возрасте от 1,5 до 3 лет.

Во всех группах МБДОУ дошкольное образование в 2020-2021 учебном году осуществлялось в соответствии с основной образовательной программой МБДОУ, разработанной в соответствии с ФГОС дошкольного образования, на основе примерной образовательной программы дошкольного образования.

Для качественной реализации вышеперечисленных программ развития детей в МБДОУ уделяется достаточное внимание кадровому обеспечению. Ежегодно проводится анализ кадрового обеспечения согласно соответствующему аспекту мониторинга: квалификация педагогов, их образование, стаж, повышение квалификации, психологический микроклимат, уровень эмоционального выгорания, профессиональные интересы и потребности, направления оказания методической помощи,

удовлетворенность условиями труда и т.д. В МБДОУ работает 32 педагога, из них 24 воспитателя (из них 6 молодые педагоги) и 8 специалистов.

Таблица 1 – Образовательный уровень педагогических работников

| Образование | 2020-2021 | | 2021-2022 | |
|---------------------|-----------|-----|-----------|-----|
| | Кол-во | % | Кол-во | % |
| Высшее | 18 | 56 | 18 | 56 |
| Неоконченное высшее | - | - | - | - |
| Среднее специальное | 14 | 44 | 14 | 44 |
| Среднее | - | - | - | - |
| Общее количество | 32 | 100 | 32 | 100 |

Таблица 2 – Профессиональный уровень педагогических работников

| Квалификационная категория | 2020-2021 | | 2021-2022 | |
|-----------------------------------|-----------|-----|-----------|-----|
| | Кол-во | % | Кол-во | % |
| Высшая | 13 | 41 | 13 | 41 |
| Первая | 12 | 37 | 11 | 32 |
| Соответствие занимаемой должности | | | 2 | 6 |
| Не аттестованы | 7 | 22 | 6 | 19 |
| Общее количество | 32 | 100 | 32 | 100 |

Анализ данных таблиц 1 и 2 свидетельствует о нестабильности профессиональной активности, уровня профессионализма педагогов. На протяжении ряда лет остается не высоким процент педагогов в МБДОУ с высшим образованием (56%). Незначительно увеличилось (на 6%) количество педагогов с высшей квалификационной категорией за счет уменьшения количества педагогов с первой квалификационной категорией. Остался прежним процент неаттестованных педагогов (6%), что объясняется наличием молодых специалистов с педагогическим стажем работы в МБДОУ менее двух лет.

Таблица 3 – Возрастной состав педагогических работников

| Учебный год | Общее кол-во | До 30 лет | | От 30 до 55 лет | | Работают, находясь на пенсии | |
|-------------|--------------|-----------|----|-----------------|----|------------------------------|---|
| | | Кол-во | % | Кол-во | % | Кол-во | % |
| 2020-2021 | 32 | 5 | 16 | 25 | 78 | 2 | 6 |
| 2021-2022 | 32 | 6 | 19 | 24 | 75 | 2 | 6 |

Таблица 4 – Педагогический стаж работников

| Учебный год | Общее кол-во | До 5 лет | | 5 – 10 лет | | 10 – 20 лет | | Свыше 20 лет | |
|-------------|--------------|----------|----|------------|----|-------------|----|--------------|----|
| | | Кол-во | % | Кол-во | % | Кол-во | % | Кол-во | % |
| 2020-2021 | 32 | 7 | 22 | 8 | 25 | 9 | 28 | 8 | 25 |
| 2021-2022 | 32 | 6 | 19 | 8 | 25 | 9 | 28 | 9 | 28 |

Анализ данных таблиц 3 и 4 позволяет зафиксировать наличие следующей тенденции – постоянным является поступление начинающих педагогов, которые не проходят профессиональную адаптацию и не остаются работать в МБДОУ. По-прежнему в МБДОУ работают специалисты пенсионного возраста, что не позволяет молодым специалистам перенимать передовой актуальный педагогический опыт начинающим педагогам. В МБДОУ преобладают педагоги в возрасте от 30 до 55 лет (78%).

Большое внимание уделяется профилактике текучести педагогических кадров, но вместе с этим она является не эффективной, в 2020-2021 учебном году коэффициент текучести составил 0,04, что соответствует нормативной убыли работников. Это свидетельствует о текучести кадров в МБДОУ, не стабильности педагогического коллектива в течение 6 лет. Этому немало способствует социальная защита, стимулирование педагогов в МБДОУ, управление адаптации начинающих педагогов. Для этой цели разработан комплекс мер: совершенствование системы охраны труда, обеспечение профессионально значимой литературой, награждение дипломами, грамотами, благодарностями, премированием, управлением адаптации, профилактика эмоционального выгорания.

В дошкольном учреждении создана система повышения профессиональной квалификации педагогов, постоянно совершенствуются условия для профессиональной самореализации всех педагогов. Каждому педагогу предоставлена возможность повысить свою квалификацию через различные формы обучения: очные и дистанционные курсы повышения квалификации в ГБОУ ДПО ЧИППКРО, ФГБОУ ВПО ЮУРГПУ, ГОУ ДПО

ЧИРПО, семинары, вебинары, городские методические объединения, внутрифирменное повышение квалификации, обеспечение методической, периодической литературой и др.

Одним из актуальных направлений работы по внутрифирменному повышению квалификации является работа по самообразованию педагогов. С целью повышения качества самообразования организована работа по созданию портфолио педагогов как формы оценки его профессионализма и результативности работы. В ДОУ разработаны методические рекомендации для педагогов по оформлению портфолио, организована работа по обмену опытом через показ открытых форм работы с детьми.

В городской и районной образовательной системе педагоги повышают свою профессиональную компетенцию, участвуя в методических объединениях, научно-практических конференциях и семинарах, готовят статьи для районного и городского сборников по обобщению опыта работы. Большое внимание уделяется обобщению и распространению передового педагогического опыта работников детского сада, что отражается в публикациях педагогов. Также о высоком уровне профессионализма педагогов детского сада свидетельствуют результаты участия в конкурсах районного, городского, областного и федерального уровней.

Несмотря на то, что педагоги образовательного учреждения регулярно повышают свою профессиональную компетентность, осуществляя курсовую подготовку согласно графику, в ДОУ 41% педагогов не прошли обучение на курсах повышения квалификации по теме «Введение и реализация ФГОС дошкольного образования». Также необходимо всем педагогам пройти курсовую подготовку по использованию в работе информационно-коммуникационных технологий.

В коллективе много молодых специалистов, педагогический стаж более 10 лет имеют 25% педагогов. Этот факт может стать основой для организации наставничества в коллективе, усилении методической работы,

активизации и актуализации работы по повышению профессиональной компетентности воспитателей.

Анализ компетентности педагогов

Основными составляющими компонентами компетентности педагогов являются:

- мотивационно-ценностный компонент;
- когнитивный компонент;
- операционно-деятельностный компонент.

Мы определили критерии и адекватные им показатели сформированности компетентности воспитателей ДОУ:

1. мотивационно-ценностное отношение к процессу приобретения знаний о современных образовательных технологиях (мотивационно-ценностный компонент компетентности):

– отношение к педагогическим технологиям характеризуется внутренней мотивацией, наличием ценностных ориентаций, утверждающих значимость технологической компетентности для личности современного воспитателя ДОУ;

– устойчивость интереса к проблеме педагогических технологий;

– наличие потребности в целенаправленном и систематическом освоении педагогических технологий;

– стремление к активной деятельности по изучению особенностей современных технологий обучения;

2. сформированность знаний о современных образовательных технологиях (когнитивный компонент компетентности):

– наличие у педагога полных, осознанных и прочных знаний о сущности и специфических особенностях образовательных технологий, используемых в процессе воспитания и обучения детей дошкольного возраста;

3. сформированность специальных технологических умений и профессионально значимых качеств (операционно-деятельностный компонент технологической компетентности):

– педагог владеет системой умений и навыков, необходимых для осуществления деятельности по реализации современных технологий обучения в образовательном процессе ДОУ;

– нацеленность на формирование технологической компетентности, целеустремленность, ответственность, организованность, гибкость мышления.

Кроме того, нами предложена трехуровневая шкала, включающая низкий, средний и высокий уровни:

– низкий уровень: у педагога ДОУ недостаточно сформирована мотивация к процессу и результатам приобретения знаний о современных образовательных технологиях; он владеет знаниями о сущности современных педагогических технологий, но они слабо связаны друг другом; нет постоянной потребности в развитии профессионально значимых качеств, необходимых для реализации технологий в образовательном процессе детского сада;

– средний уровень: у педагога отмечается позитивное отношение к процессу формирования технологической компетентности, осознание значимости знания педагогических технологий; знания представляют целостную картину, их достаточно для принятия необходимого решения в большинстве типичных ситуаций; развиты организационные умения, в некоторых случаях затрудняется в выборе наиболее адекватных педагогических технологий для конкретных условий обучения; проявляется целеустремленность, активность;

– высокий уровень: у педагога сформированы все компоненты технологической компетентности, он проявляет устойчивое стремление к овладению современными технологиями обучения, обладает

систематизированными знаниями, эффективно использует различные технологии в образовательном процессе; в процессе решения профессиональных задач проявляет целенаправленность, самостоятельность.

Для диагностики каждого компонента мы использовали различные методики: анкеты, тесты.

Для оценки **мотивационно-ценностного компонента** были изучены:

- 1) значимые мотивы профессиональной деятельности воспитателей (опросник «Изучение мотивации профессиональной деятельности», автор К. Замфир в модификации А. Реана);
- 2) способность педагогов к профессиональному развитию (опросник «Способности педагога к творческому саморазвитию», автор И.В. Никишина);
- 3) интерес к проблеме освоения современных образовательных технологий (анкета, автор Н.Б. Пикатова).

Для изучения уровня мотивации педагогов мы использовали методику К. Замфира в модификации А. Реана. Опросник «Изучение мотивации профессиональной деятельности» (методика К. Замфира в модификации А. Реана) направлен на выявление значимых для педагогов мотивы профессиональной деятельности. В основу положена концепция о внутренней и внешней мотивации:

– внутренняя мотивация (ВМ) – для личности имеет значение деятельность сама по себе;

– внешняя мотивация – в основе профессиональной деятельности лежит стремление к удовлетворению иных потребностей внешних по отношению к содержанию самой деятельности (мотивы социального престижа, зарплаты и т.д.). Внешние мотивы дифференцируются на внешние положительные (ВПМ) и внешние отрицательные (ВОМ).

На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности. Мотивационный комплекс представляет собой тип

соотношения между собой трех видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ. К наилучшим, оптимальным, мотивационным комплексам авторы методики относят два типа сочетания: ВМ>ВПМ>ВОМ и ВМ=ВПМ>ВОМ. Наихудшим мотивационным комплексом является тип ВОМ>ВПМ>ВМ.

Чем оптимальнее мотивационный комплекс, чем более активность мотивирована самим содержанием деятельности, стремлением достичь в ней определенных позитивных результатов, тем ниже эмоциональная нестабильность. И наоборот, чем более деятельность обусловлена мотивами избегания, порицания, желанием «не попасть впросак» (которые начинают превалировать над мотивами, связанными с ценностью самой деятельности, а также над внешней положительной мотивацией), тем выше уровень эмоциональной нестабильности.

Результаты анкетирования педагогов ДОУ по методике «Изучение мотивации профессиональной деятельности» (К. Замфир, в модификации А. Реана) представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Результаты изучения мотивации профессиональной деятельности молодых педагогов ДОУ

| Ведущие мотивы профессиональной деятельности молодых педагогов ДОУ | Количество педагогов ДОУ | | | | |
|--|-----------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|----------------------|
| | в очень незначительной мере | в достаточно значительной мере | в небольшой, но и в немаленькой мере | в достаточно большой мере | в очень большой мере |
| 1. Денежный заработок | 5 | 10 | 25 | 35 | 25 |
| 2. Стремление к продвижению по работе | 5 | 30 | 40 | 20 | 5 |
| 3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег | 10 | 30 | 55 | - | 5 |
| 4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей | 5 | 30 | 40 | 10 | 15 |

Продолжение таблицы 5

| | | | | | |
|---|---|----|----|----|----|
| 5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других | 5 | 10 | 35 | 30 | 20 |
| 6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы | - | 5 | 15 | 45 | 35 |
| 7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности | - | 5 | 40 | 40 | 15 |

Результаты исследования показали, что как самый значимый мотив профессиональной деятельности у 35% педагогов является «Удовлетворение от самого процесса и результата работы». На втором месте мотив «Денежный заработок» - его выделили как наиболее значимый 25% педагогов. Третье место занимает мотив «Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других» (20%).

Поскольку одним из особенностей педагогической деятельности является необходимость постоянного повышения квалификации, необходимо провести диагностику наличия мотивов к саморазвитию. Для этого можно использовать методику И.В. Никишиной «Способности педагога к творческому саморазвитию», которая позволяет изучить мотивы молодого педагога к творческому саморазвитию в процессе инновационной деятельности.

Опросник включает 15 утверждений, которые нужно оценить по 5-балльной системе. По итогам самодиагностики делается вывод о сформированности способности к саморазвитию: активное саморазвитие, отсутствует сложившаяся система саморазвития, ориентация на развитие зависит от различных условий, остановившиеся саморазвитие.

Результаты исследования готовности педагогов к саморазвитию представлены в таблице 6.

Таблица 6 –Способность к саморазвитию педагогов ДОУ

| Количество педагогов | Уровни | | |
|----------------------|-----------------------|---|-----------------------------|
| | активное саморазвитие | отсутствие сложившейся системы саморазвития | остановившееся саморазвитие |
| человек | 15 | 6 | 11 |
| % | 48 | 19,2 | 35,2 |

Анкета для оценки интереса к проблеме педагогических технологий разработана на основе исследования Н.Б. Пикатовой. В содержание анкеты были включены вопросы, отражающие наличие или отсутствие у воспитателей желания и мотивов изучать педагогические технологии; значимость знаний по проблемам педагогических технологий для профессиональной деятельности.

Ответы оцениваются следующий образом: «а» – 3 балла, «б» – 2 балла, «в» – 1 балл. Уровень мотивационно-ценностного отношения к процессу формирования технологической компетентности определяется по среднему баллу:

- 1-2,5 балла – критический уровень (педагог проявляет неустойчивую мотивацию и слабый познавательный интерес к процессу и результатам приобретения знаний в области педагогических технологий; отсутствует потребность в формировании технологической компетентности);

- 2,5-3,5 балла – допустимый уровень (у педагога возникает желание более глубоко изучить различные теоретико-методологические основы технологизации обучения, он осознает значимость становления педагогической технологии в качестве способа профессиональной деятельности);

- 3,5-5 баллов – оптимальный уровень (педагог осознает ценность педагогической технологии как новой отрасли педагогического знания, проявляет устойчивое стремление к овладению разнообразными

технологиями, связанное с удовлетворением потребности самореализации в профессиональной деятельности).

По итогам проведенного исследования было выявлено, что многие воспитатели не проявляют устойчивого интереса к самореализации, не видят необходимости целенаправленного и систематического освоения педагогических знаний. У большинства педагогов отмечается низкий потенциал, т.е. отсутствует мотивация к изучению и внедрению новых педагогических технологий, отсутствует интерес к инновациям.

В ДОУ педагоги меньше всего чувствуют поддержку и помощь от руководства в совершенствовании своей работы, не уверены, что участие в инновационной работе обязательно будет отмечено поощрением и признанием руководства; имеют нагрузку, требующую значительных усилий для достижения хороших результатов; указывают, что формы морального поощрения в коллективе недостаточно разнообразны и привлекательны.

Для оценивания когнитивного компонента компетентности педагогов ДОУ использовался тест на знание педагогических технологий.

Воспитателям были предложены задания в тестовой форме, разработанные на основе исследования Н.Б. Пикатовой, адаптированные для педагогов ДОУ и дополненные нами.

Результаты распределения воспитателей ДОУ по второму критерию представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Результаты оценки когнитивного компонента компетентности педагогов ДОУ

| Количество педагогов | Уровни | | |
|----------------------|-------------|-----------|-------------|
| | оптимальный | допустимы | критический |
| человек | 15 | 11 | 6 |
| % | 48 | 35,2 | 19,2 |

По итогам проведенного тестирования было выявлено, что большинство воспитателей имеют средний уровень сформированности

когнитивного компонента компетентности (55%). Знания педагогов о сущности и специфических особенностях образовательных технологий не сформированы, имеют поверхностный характер. Высокий уровень выявлен только у 10% воспитателей.

Оценивание операционно-деятельностного компонента компетентности (уровня сформированности специальных технологических умений и профессионально важных качеств у воспитателей ДОУ) проводилось с помощью анкеты самооценки технологических умений.

Педагогам предлагалось ответить на вопрос: «В какой степени у Вас сформированы перечисленные в таблице технологические умения, необходимые для осуществления проектировочной деятельности по разработке педагогических технологий обучения и их внедрению в образовательный процесс?». Воспитатели должны выбрать вариант ответа: «3» - сформировано полностью; «2» - сформировано частично; «1» - не сформировано.

Таблица 8 – Результаты оценки операционно-деятельностного компонента компетентности педагогов ДОУ

| Количество педагогов | Уровни | | |
|----------------------|-------------|-----------|-------------|
| | оптимальный | допустимы | критический |
| человек | 15 | 9 | 8 |
| % | 48 | 28,8 | 25,6 |

По итогам тестирования на высоком уровне технологические умения сформированы у 48% воспитателей, на среднем уровне – у 28,8 % воспитателей, на низком – у 25,6 % воспитателей.

Таким образом, полученные данные свидетельствуют о том, что у большинства педагогов ДОУ отсутствуют мотивация в профессиональной деятельности и самореализации. В связи с этим возникает необходимость в формировании технологической компетентности педагогов.

2.2 Реализация модели управленческого содействия молодым специалистам МБДОУ «Детский сад № 387 г. Челябинска» в профессиональной адаптации

Данные, полученные на констатирующем этапе опытно–поисковой работы, убеждают в необходимости проведения целенаправленной работы по реализации модели управленческого содействия педагогам МДОУ «Детский сад № 387 г. Челябинска» в профессиональной адаптации.

Цель: содействие молодым педагогам ДОУ в профессиональной адаптации.

Задачи:

1. Создание благоприятных условий для развития творческих способностей и творческого потенциала педагогов ДОУ;
2. Формирование высокого уровня компетентности педагогов ДОУ в освоении современных образовательных технологий;
3. Обеспечение психолого–педагогической поддержки педагогам в освоении современных образовательных технологий;
4. Повышение уровня мотивации педагогов к освоению современных образовательных технологий.

На **первом этапе** проведена работа по формированию мотивации педагогов к профессиональной деятельности.. Цель: создание условий для глубокой заинтересованности педагогов в повышение качества образовательных услуг и, как следствие, интенсивный творческий труд, приводящий к качественному образованию.

Принципы работы с педагогами:

- научности: работа основана на научных положениях теории управления, психолого–педагогических исследованиях по проблеме мотивацией деятельности педагогов ДОУ;

– учета интересов педагогов: в основе управления мотивацией деятельности педагогов ДОУ должен лежать учет реальных интересов педагогов, как нематериальных, так и материальных;

– индивидуализации: мотивация деятельности педагогов должна сочетать в себе единый подход ко всем педагогам ДОУ с индивидуальным подходом к каждому из них, что придает системе универсальный характер.

Таблица 9 Содержание работы с молодыми педагогами по формированию мотивации к профессиональной деятельности

| № п/п | Направления работы | Содержание деятельности | Ожидаемый результат |
|-------|---------------------------|--|--|
| 1 | Нормативно–правовое | Разработка документации по обеспечению мотивации труда педагогов | <ul style="list-style-type: none"> – Положение об оплате труда работников ДОУ; – Положение о премировании и материальном стимулировании сотрудников ДОУ; – Положения о структурных подразделениях ДОУ; – Положения о смотрах–конкурсах, о конкурсе портфолио; – Положение о рейтинговой оценке работы сотрудников |
| 2 | Научно–методическое | Организация работы по педагогической поддержке профессиональной адаптации молодых педагогов и повышения уровня их профессиональной компетентности. | <ul style="list-style-type: none"> – Информация о затруднениях и проблемах в работе педагогов; – банк инноваций; – методические и аналитические материалы для аттестации педагогических работников; – информация по обобщению педагогического опыта; – организация работы методического кабинета, в т.ч. виртуального |
| 3 | Социально–психологическое | Развитие корпоративной культуры ДОУ с целью улучшения психологического климата в коллективе | <ul style="list-style-type: none"> – Создание символики ДОУ; – традиции ДОУ; – профессиональные ценности педагогов |
| 4 | Материально–техническое | Улучшение условий труда воспитателей | <ul style="list-style-type: none"> – Организация в ДОУ комнаты психологической разгрузки; – Оформление интерьера ДОУ; – Создание условий для внедрения ИКТ (создание локальной сети, сайта ДОУ, виртуального методического кабинета, создание электронного банка методических материалов) |

Нормативно–правовое направление включает разработку документации по обеспечению мотивации труда педагогов. Это Положение об оплате труда работников ДООУ, Положение о премировании и материальном стимулировании сотрудников ДООУ, Положения о структурных подразделениях ДООУ, Положения о смотрах–конкурсах, о конкурсе портфолио, Положение о рейтинговой оценке работы сотрудников.

Научно-методическое направление – это система педагогической поддержки становления мастерства педагогов с помощью научно–методической службы ДООУ, которая включает:

1) Школу молодого специалиста с педагогическим стажем до трех лет и педагогов, начинающих свою деятельность в ДООУ.

2) Рабочую группу по проблеме развития творческого потенциала педагогов. Она объединяет педагогов высшей и первой квалификационной категории, творчески работающих воспитателей. Основная цель лаборатории – инновационные технологии.

3) Рабочую группу по проблеме внедрения современных образовательных технологий. Цель: обеспечение максимально полного использования информационных технологий в профессиональной деятельности воспитателей ДООУ. Предусмотрено повышение квалификации педагогов в области ИКТ.

4) Временные творческие группы создаются для решения конкретных задач и активизации деятельности педагогического коллектива по выбранному направлению.

5) Ежегодный конкурс «Воспитатель года».

Социально–психологическое направление включает развитие корпоративной культуры ДООУ с целью улучшения психологического климата в коллективе. Для этого создается творческая группа по теме: «Пути и средства развития корпоративной культуры ДООУ». Основные мероприятия: круглый стол «Философия и миссия ДООУ», обновление символики ДООУ (герб, девиз и т.д.), разработка этического кодекса ДООУ и др. Создание

благоприятного психологического климата и организации сотрудничества между всеми субъектами образовательного процесса включает следующие мероприятия (таблица 10).

Таблица 10 – Создание благоприятного психологического климата в МБДОУ «Детский сад № 387 г. Челябинска»

| № | Мероприятия | Ответственные | Результат |
|---|---|--|--|
| 1 | Семинар-практикум «Разрешение конфликтных ситуаций» | Педагог–психолог, зам. зав. по УВР | Психолого–педагогические знания и умения |
| 2 | Профилактика эмоционального выгорания | Педагог–психолог | Психологические тренинги по профилактике эмоционального выгорания |
| | | | Ведение в режим работы минуток–релаксаций (новый ритуал) |
| 3 | Организация в ДОУ комнаты психологической разгрузки | Педагог–психолог | Улучшение материально–технической базы |
| 4 | Проведение семинара для педагогов и сотрудников ДОУ, с целью формирования позитивного поведения, коммуникативных умений | Педагог–психолог | Формирование коммуникативных умений |
| 5 | Деятельность по сплочению коллектива | Заведующий, профсоюзный комитет, творческая группа | Участие коллектива в районных конкурсах «Грани талантов», «Путь к успеху», «КВН» |
| | | | Подготовка конкурсных документов и участие в городском конкурсе образовательных учреждений |
| 6 | Разработка Положения о материальном и моральном стимулировании педагогов по результатам инновационной творческой деятельности | Творческая группа, заведующий | Положение о материальном и моральном стимулировании педагогов |
| 7 | Установление партнерских отношений с другими учреждениями, обмен передовыми педагогическими технологиями | Творческая группа, заведующий | Модель взаимодействия |
| 8 | Разработка внутренней системы оценки качества образовательной деятельности | Творческая группа, заведующий | Мониторинг |

Материально–техническое направление реализуется с целью улучшения условий труда воспитателей и включает:

- организацию в ДООУ комнаты психологической разгрузки;
- совместное благоустройство территории ДООУ;
- оформление интерьера ДООУ в соответствии с философией;
- создание условий для внедрения ИКТ.

На **втором этапе** проведена работа с педагогами по ознакомлению с современными образовательными технологиями в дошкольном образовании.

Содержание работы по повышению уровня когнитивного компонента компетентности воспитателей ДООУ представлено в таблице 11

Таблица 11 – Содержание работы по формированию когнитивного компонента компетентности педагога ДООУ

| № п/п | Содержание разделов | Методы и формы |
|-------|--|--|
| 1 | Анализ потребности ДООУ в профессиональных компетенциях. Актуализация современного результата дошкольного образования (портрет современного ребенка) и требований к воспитателю ДООУ | Педагогический совет. Групповые дискуссии, опрос педагогов. Изучение ФГОС ДО, Стандарта «Педагог» |
| 2. | Обсуждение и реализация модели управленческого содействия педагогам МДОУ Детский сад №343 г. Челябинска в освоении современных образовательных технологий | Круглый стол – обсуждение результатов мониторинга оценки компетентности воспитателей ДООУ |
| 2.1. | Структура компетентности современного воспитателя | Моделирование, дискуссии «Какими профессиональными компетенциями необходимо обладать воспитателю, чтобы обеспечить образование детей?» |
| 2.2. | 1) Разработка и утверждение модели компетентного специалиста ДООУ | |
| | 2) Анализ результативности профессиональной деятельности воспитателей: ранжирование компетенций; самоанализ, определение уровней исполнения профессиональных компетенций | Самоанализ, экспертные оценки уровня профессиональных компетенций воспитателей |

Продолжение таблицы 11

| | | |
|----|---|--|
| 3. | Развитие компетентности воспитателей ДОУ | Семинары, анализ проблемных ситуаций с использованием видео-записей, совместное решение проблем, групповые проекты, демонстрация педагогического опыта, открытые занятия |
| 4. | Оценка технологической компетентности воспитателей ДОУ Анализ результатов достижений воспитанников ДОУ | Наблюдение, специально спланированная ситуация на практике, опросники, демонстрация умений, защита проектов, участие в конкурсах, творческих группах |
| 5. | Круглый стол «Система деятельности воспитателя ДОУ по развитию технологической компетентности» | Дискуссия, анкетирование |

На первом этапе реализации программы проводился анализ потребности ДОУ в компетентности воспитателей ДОУ. Использовались такие методы и формы как: наблюдение, деловые игры, групповые дискуссии, опрос, моделирование, презентации. Приведем примеры. В процессе дискуссий предлагалось обсудить следующие вопросы: Изменилось ли функциональные задачи воспитателя за последние пять? Какие профессиональные качества воспитателя сегодня востребованы? Какими профессиональными компетенциями должен обладать воспитатель ДОУ? Какие требования предъявляет ФГОС ДО к современному воспитателю?

Далее проводились занятия в форме семинаров.

Занятие 1. Цель: знакомство, объяснение результатов и особенностей обучения. Обзор содержания обучения: обсуждение информации о слушателях и особенностях их профессиональной деятельности, коррекция

содержания в соответствии с результатами обсуждения. Продолжительность занятия: 1 час.

Занятие 2. Цель: сформировать основы для дальнейшего обучения. Методы и формы: работа в малых группах с презентацией результатов, дискуссия. Обзор содержания обучения: проверка знаний воспитателей в области современных образовательных технологий (Что такое педагогическая технология, зачем она нужна? Какие виды современных образовательных технологий реализуются в дошкольном образовании?). Продолжительность занятия: 2 часа.

Занятие 3. Цель: расширить и скорректировать знания воспитателей в области современных образовательных технологий в условиях дошкольного учреждения. Методы и формы: работа в парах с опорными конспектами, справочной, нормативной и методической литературой, образовательной программой ДООУ, дискуссия. Обзор содержания обучения: сущность образовательных технологий, их классификация. Продолжительность занятия: 2 часа.

Занятие 4. Цель: уточнить и систематизировать представления воспитателей о назначении современных образовательных технологий. Методы и формы: работа в малых группах с раздаточным материалом и диагностическими материалами, изучение и анализ практических ситуаций, дискуссия. Продолжительность занятия: 2 часа.

Занятие 5. Цель: определить алгоритм проведения педагогической технологии в ДООУ. Задание: выбрать одну из технологий, изучить и презентовать в группе. Обзор содержания обучения: слушание докладов, просмотр презентаций, коллективное обсуждение. Продолжительность занятия: 2 часа (обсуждение).

Занятие 6. Цель: разработка программы саморазвития по освоению современных образовательных технологий. Методы и формы: работа с раздаточным материалом, дискуссия. Обзор содержания обучения: обсуждение современных образовательных технологий, анализ информации,

составление программы саморазвития, определение системы педагогических действий (карта развития), обсуждение. Продолжительность занятия: 2 часа.

На **третьем этапе** была проведена работа по формированию операционно–деятельностного компонента компетентности педагогов по освоению современных образовательных технологий.

В качестве оценки усвоения знаний о современных технологиях обучения и воспитания детей дошкольного возраста, уровня технологических умений и навыков, позволяющих реализовывать известные педагогические технологии, использовался метод проектов. Воспитателям было предложено объединиться в группы, выбрать любую из образовательных технологий и разработать проект. Было сформировано 4 группы педагогов по следующим темам проектов:

1) Технология проблемного обучения в работе с детьми дошкольного возраста.

2) Информационно–коммуникационные технологии в процессе воспитания и обучения дошкольников.

3) Здоровьесберегающие технологии в дошкольном образовательном учреждении.

4) Технология проектной деятельности в воспитании и обучении детей дошкольного возраста.

Проекты выполнялись поэтапно:

I этап – аналитический: выбора темы проекта, его типа, количества участников; педагог продумывает возможные варианты проблемы, которые важно исследовать в рамках намеченной тематики;

II этап – поисковый: обозначается проблема, и план на определенный отрезок времени; распределяются задачи по группам; обсуждается план деятельности по достижению цели.

III этап – практический: выполнение проекта – комплекс действий, завершающихся созданием творческого продукта;

IV этап – презентационный: презентация результатов.

Для оценки проектов были определены следующие критерии (таблица 12).

Таблица 12 – Критерии оценки проектов воспитателей ДОУ

| №п/п | Критерии | Баллы | Результат |
|------|--|---|---|
| 1. | Обоснование актуальности данного проекта, его цели, задач, планируемых результатов | наличие обоснования – 1 отсутствие – 0, наличие результатов – 1 отсутствие – 0 | Характеристика нормативно–правовых материалов, анализ состояния образовательной системы. Проект базируется на результатах анализа реальных потребностей ДОУ |
| 2. | Обоснование содержания проекта | наличие обоснования – 1 отсутствие – 0 | Отражено, на основе какой философии, методологии выстроен проект; Проект отличается содержательная полнота, теоретическая (научная) обоснованность; В проекте отражены цели, проблемы и потребности дошкольного образования; В проекте отражены приоритеты регионального образования; Проект опирается на систему современных психолого–педагогических знаний. |
| 3. | Психолого–педагогические основания | наличие учета закономерностей и условий – 1, отсутствие – 0 | В проекте учтены закономерности и условия психического развития дошкольников |
| 4. | Обоснование этапов и способов реализации проекта | наличие обоснования – 1 отсутствие – 0 | В проекте представлены разработка и описание каждого этапа его реализации: – сроки проведения этапа; – основная задача каждого этапа; – перечень основных действий по реализации проекта; – общая характеристика сложности каждого этапа и его места в проекте, связь с последующим этапом; Обоснован выбор технологии, методов, способов, приемов реализации проекта; Обоснованы технические, информационные и прочие ресурсы реализации проекта |

Продолжение таблицы 12

| | | | |
|----|--|---|--|
| 5 | Обоснование системы профессиональных коммуникаций | наличие результата–1 отсутствие–0 | Выявлены субъекты образовательного сообщества, взаимодействие с которыми обеспечит реализацию проекта, раскрыты координационные и тактические аспекты этого взаимодействия. |
| 6. | Анализ и оценка результатов | наличие показателя – 1 отсутствие – 0 | Результаты реализации проекта соотносимы с целями и задачами; Разработана система диагностики, направленная на контроль качества образования, динамику развития |
| 7. | Информационная культура представления результатов | соответствует требованиям – 1 не соответствует – 0 | Структура проекта соответствует требованиям, предъявляемым к работам данного жанра; сопровождающие материалы, выполненные в Excel, Power Point в виде таблиц, презентаций, публикаций |
| 8. | Перспективы развития и применения проекта в образовательной практике | наличие результата –1 отсутствие – 0 | Раскрыты перспективы развития профессиональной компетентности и решения актуальных задач в системе образования, показаны возможности использования данного проекта в других ДОУ |

Таким образом, на формирующем этапе опытно–поисковой работы реализована модель управленческого содействия молодым специалистам МБДОУ «Детский сад № 387 г. Челябинска» в профессиональной адаптации.

Для оценки эффективности проведенной работы была проведена повторная диагностика.

2.3 Оценка качества реализации модели управления процессом профессиональной адаптации молодых специалистов в МБДОУ «Детский сад № 387 г. Челябинска»

На контрольном этапе проводилась повторная диагностика мотивационной среды ДОУ, сопоставление данных с результатами констатирующего этапа.

Мотивационно – ценностный компонент компетентности оценивался в процессе анкетирования.

Результаты анкетирования педагогов ДОУ по методике «Изучение мотивации профессиональной деятельности» (К. Замфира в модификации А. Реана) представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Результаты изучения мотивации профессиональной деятельности педагогов ДОУ

| Ведущие мотивы профессиональной деятельности педагогов ДОУ | Количество педагогов ДОУ, в % | | | | |
|---|-------------------------------|--------------------------------|---|---------------------------|----------------------|
| | в очень незначительной мере | в достаточно значительной мере | в небольшой, но и в незначительной мере | в достаточно большой мере | в очень большой мере |
| 1. Денежный заработок | 5 | 10 | 25 | 35 | 25 |
| 2. Стремление к продвижению по работе | 5 | 30 | 40 | 20 | 5 |
| 3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег | 10 | 30 | 55 | – | 5 |
| 4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей | 5 | 30 | 40 | 10 | 15 |
| 5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других | 5 | 10 | 35 | 30 | 20 |
| 6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы | 2 | 5 | 25 | 35 | 45 |
| 7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности | – | 5 | 30 | 30 | 35 |

Результаты исследования показали, что самый значимый мотив профессиональной деятельности у 45% педагогов является «Удовлетворение от самого процесса и результата работы». Второе место по значимости занимает мотив «Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности» – 35%. На третьем месте мотив «Денежный заработок» – 25%.

По сравнению с констатирующим этапом, в структуре мотивации педагогов появился такой мотив, как «Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности» (35%). На констатирующем этапе он был выделен как значимый только у 15% педагогов.

Полученный мотивационный комплекс показывает, что активность педагогов мотивирована внутренними мотивами, самим содержанием деятельности, стремлением достичь позитивных результатов.

В сравнении с данными констатирующего этапа по некоторым позициям педагоги дали более позитивные ответы. Они отмечают необходимость постоянного профессионального развития; знают, каких результатов в работе ждет от них организация; работа представляет для них интерес; уверены, что реакция коллег на их успехи всегда будет позитивной; уверены, что способны развивать и совершенствовать свои методы работы.

65% педагогов, принимавших участие в исследовании, на контрольном этапе опытно-поисковой работы имеют высокий уровень мотивационной направленности. Они активно воспринимают инновации, осваивают их, сами активно создают и внедряют новшества.

Результаты исследования готовности педагогов к саморазвитию представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Способность к саморазвитию молодых педагогов ДОУ

| Количество педагогов | Уровни | | |
|----------------------|-----------------------|---|-----------------------------|
| | активное саморазвитие | отсутствие сложившейся системы саморазвития | остановившееся саморазвитие |
| человек | 5 | 1 | 0 |
| % | 90,0 | 10,0 | |

55 и более баллов набрали 90% педагогов. Они активно реализуют свои потребности в саморазвитии.

36–54 балла набрали 10%, 1 педагог. У данного педагога нет сложившейся системы саморазвития, ориентация на развитие сильно зависит от условий.

По сравнению с констатирующим этапом количество педагогов с активным саморазвитием увеличилось почти в два раза: с 25 до 45%.

Результаты оценки интереса к проблеме педагогических технологий представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Интерес молодых педагогов ДОУ к освоению современных образовательных технологий

| Количество педагогов | Уровни | | |
|----------------------|-------------|-----------|-------------|
| | оптимальный | допустимы | критический |
| человек | 6 | 0 | 0 |
| % | 100 | 0 | 0 |

По итогам проведенного исследования было выявлено, что многие воспитатели проявляют устойчивый интерес к проблеме педагогических технологий, видят необходимость целенаправленного и систематического их освоения. У большинства педагогов отмечается высокий инновационный потенциал, т.е. присутствует мотивация к изучению и внедрению новых педагогических технологий, сформирован интерес к инновациям.

Для оценивания когнитивного компонента компетентности педагогов ДОУ использовался тест на знание педагогических технологий. Результаты представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Результаты оценки когнитивного компонента компетентности педагогов ДОУ

| Количество педагогов | Уровни | | |
|----------------------|-------------|-----------|-------------|
| | оптимальный | допустимы | критический |
| человек | 5 | 0 | 1 |
| % | 90,0 | 0 | 10,0 |

По итогам проведенного тестирования было выявлено, что большинство воспитателей имеют высокий и средний уровень сформированности когнитивного компонента компетентности. Знания педагогов о сущности и специфических особенностях образовательных технологий сформированы. Высокий уровень выявлен у 45% воспитателей, что выше на 35% по сравнению с констатирующим этапом опытно-поисковой работы.

Оценивание операционно-деятельностного компонента компетентности проводилось с помощью анкеты самооценки технологических умений. Результаты представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Результаты оценки операционно – деятельностного компонента компетентности педагогов ДОУ

| Количество педагогов | Уровни | | |
|----------------------|-------------|-----------|-------------|
| | оптимальный | допустимы | критический |
| человек | 5 | 1 | 0 |
| % | 90,0 | 10,0 | 0 |

По итогам тестирования на высоком уровне технологические умения сформированы у 90% воспитателей, на среднем уровне – у 10% воспитателей, низкий уровень отсутствует.

По сравнению с констатирующим этапом опытно–поисковой работы количество педагогов с высоким уровнем сформированности технологических умений увеличилось на 25%.

Таким образом, полученные данные свидетельствуют о том, что у большинства педагогов ДОУ компетентность сформировалась на высоком и среднем уровнях. Это доказывает, что реализованная модель управленческого содействия в профессиональной адаптации молодым педагогам МДОУ «Детский сад № 387 г. Челябинска».

Выводы по второй главе

Для решения поставленных в работе задач мы определили критерии, показатели и уровни сформированности компетентности педагога ДОУ в соответствии с ее структурой, рассмотренной в первой главе. По итогам проведенного исследования на констатирующем этапе эксперимента выявлен низкий и средний уровень компетентности у большинства педагогов ДОУ.

Основная цель формирующего этапа экспериментальной работы заключалась в реализации модели управленческого содействия профессиональной адаптации молодым педагогам МДОУ «Детский сад № 387 г. Челябинска».

На первом этапе проведена работа по формированию мотивации педагогов к профессиональной деятельности.

Цель: создание условий для глубокой заинтересованности педагогов в повышение качества образовательных услуг и, как следствие, интенсивный творческий труд, приводящий к качественному образованию. На втором этапе проведена работа с педагогами по ознакомлению с современными образовательными технологиями в дошкольном образовании. На третьем этапе была проведена работа по формированию операционно–деятельностного компонента компетентности педагогов.

В качестве оценки усвоения знаний о современных технологиях обучения и воспитания детей дошкольного возраста, уровня технологических

умений и навыков, позволяющих реализовывать известные педагогические технологии, использовался метод проектов. Воспитателям было предложено выбрать любую из образовательных технологий и разработать проект. Было сформировано 4 группы педагогов по следующим темам проектов: технология проблемного обучения в работе с детьми дошкольного возраста, информационно–коммуникационные технологии в процессе воспитания и обучения дошкольников, здоровьесберегающие технологии в дошкольном образовательном учреждении, технология проектной деятельности в воспитании и обучении детей дошкольного возраста.

Для оценки эффективности проведенной работы была проведена повторная диагностика. Результаты повторной диагностики выявили тенденцию повышения уровня сформированности компетентности и мотивации педагогов, о чем свидетельствуют результаты диагностики после проведенного эксперимента.

Таким образом, полученные данные свидетельствуют о том, что у большинства педагогов ДОУ адаптированность и мотивация к профессиональной деятельности сформирована на высоком и среднем уровнях. Это доказывает, что реализованная модель управленческого содействия педагогам МДОУ «Детский сад № 387 г. Челябинска» в профессиональной адаптации и эффективно способствовала повышению уровня компетентности воспитателей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность проблемы исследования обусловлена современными тенденциями развития дошкольного образования, потребностью внедрения педагогических технологий с целью повышения качества образовательного процесса в детском саду; отсутствием эффективной модели управленческого содействия педагогам в профессиональной адаптации.

В первой главе представлен анализ научной литературы по проблеме исследования, определены основные понятия, определена структура адаптированности и компетентности молодого педагога ДОО, обоснована модель модели управленческого содействия педагогам МДОО «Детский сад № 387 г. Челябинска» в профессиональной адаптации молодого педагога.

Под профессиональной адаптацией мы будем понимать процесс активного осознанного приспособления личности к условиям труда в образовательном учреждении с целью получения высокого уровня успешности педагогической деятельности в оптимальный период времени. Большинство авторов разделяют программу адаптации на общую и специальную (специализированную).

Управленческое содействие – это одна из общих функций управления (планирование, организация, руководство (мотивация), контроль), при реализации которой основополагающей становится помощь, поддержка педагогу образовательного учреждения в профессиональной деятельности со стороны администрации. Ожидаемым результатом управленческого содействия является совершенствование профессиональной квалификации педагогических работников с учетом качества личности, которые характерны для людей, осуществляющих педагогическую деятельность.

Модель управленческого содействия педагогам дошкольного образовательного учреждения в профессиональной адаптации включает следующие компоненты: цель, мониторинг развития компетентности педагогов ДОО в соответствии со структурой, формы и методы методической

работы, результат – высокий уровень адаптированности, мотивации и компетентности молодых педагогов ДООУ.

Для решения поставленных в экспериментальной работе задач мы определили критерии, показатели и уровни необходимые для педагога ДООУ в соответствии с ее структурой, рассмотренной в первой главе. К критериям отнесены: мотивационно–ценностное отношение к процессу приобретения знаний о педагогических технологиях; сформированность знаний о педагогических технологиях; сформированность специальных технологических умений и профессионально значимых качеств.

Основная цель формирующего этапа экспериментальной работы заключалась в реализации модели управленческого содействия педагогам МДОУ «Детский сад № 387 г. Челябинска» в профессиональной адаптации.

На первом этапе проведена работа по формированию мотивации педагогов к профессиональной деятельности. Цель: создание условий для глубокой заинтересованности педагогов в повышение качества образовательных услуг и, как следствие, интенсивный творческий труд, приводящий к качественному образованию. На втором этапе проведена работа с педагогами по ознакомлению с профессиональной деятельностью. На третьем этапе была проведена работа по формированию операционно–деятельностного компонента компетентности педагогов по осуществлению профессиональной деятельности.

В качестве оценки усвоения знаний о обучении и воспитании детей дошкольного возраста, уровня технологических умений и навыков, позволяющих реализовывать известные педагогические технологии, использовался метод проектов. Воспитателям было предложено выбрать любую из образовательных технологий и разработать проект. Было сформировано 4 группы педагогов по следующим темам проектов: технология проблемного обучения в работе с детьми дошкольного возраста, информационно–коммуникационные технологии в процессе воспитания и обучения дошкольников, здоровьесберегающие технологии в дошкольном

образовательном учреждении, технология проектной деятельности в воспитании и обучении детей дошкольного возраста.

Для оценки эффективности проведенной работы была проведена повторная диагностика. Результаты повторной диагностики выявили тенденцию повышения уровня сформированности компетентности педагогов, о чем свидетельствуют результаты диагностики после проведенного эксперимента.

Таким образом, цель исследования достигнута, задачи решены, гипотеза исследования подтверждена результатами проведенной экспериментальной работы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Антипина, Л.Б. Компетентностный подход в реализации образовательного процесса [Текст] / Л.Б. Антипина // Методист. – 2010. – №2. – С. 39-44.
2. Асаева, И.Н. Развитие профессиональных компетенций воспитателей дошкольных учреждений разного вида в процессе повышения квалификации: дисс. ... пед. наук [Текст] / И.Н. Асаева. – Екатеринбург, 2009. – 190 с.
3. Атнахова, Л.Н. Организация деятельности методической службы как условие развития профессиональной компетентности педагогов ДООУ : автореф. дис. ... канд.пед.наук [Текст]/ Л. Н. Атнахова. – Екатеринбург, 2006. – 24 с.
4. Афанасьева, Т.П. Профессиональное развитие кадров муниципальной системы образования. Кн. 1. Развитие профессионального мастерства педагогических кадров: методическое пособие [Текст] / Т.П. Афанасьева, Н.В. Немова; под ред. Н.В. Немовой. – М.: АПКИПРО, 2004. – 116 с.
5. Байбанова, Ф.А. Развитие профессиональной компетентности дошкольного педагога в условиях последиplomного образования : автореф. дис. ...канд.пед.наук [Текст] / Ф.А. Байбанова. – Ставрополь, 2005. – 24 с.
6. Белая, К.Ю. От сентября до сентября: рекомендации заведующим и старшим воспитателям детского сада к планированию учебно-воспитательной, методической работы на год [Текст] / К.Ю. Белая. – М.: АСТ, 2013. – 176 с.
7. Беляева, В.А. Деятельность педагога-методиста в системе муниципального образования: методические рекомендации [Текст] / В.А. Беляева, А.А. Петренко. – М.: АРКТИ, 2007. - 160 с.
8. Булыко, А.Н. Современный словарь иностранных слов / А.Н. Булыко. 2-е изд., испр. и доп. – М.: Мартин, 2005. – 848 с.

9. Васильева, А.Н. Развитие социально-педагогической компетентности воспитателей сельских дошкольных образовательных учреждений [Текст]: дисс. ... канд. пед. наук/ А.Н. Васильева. – Якутск, 2004. – 159 с.

10. Вербицкий, А.А. Компетентностный подход и теория контекстного обучения [Текст]/ А.А. Вербицкий. – М.: Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. – 84 с.

11. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов; под ред. А.И. Наумова. – М.: Экономистъ, 2004. – 288 с.

12. Гнатышина, Е.А. Компетентностно ориентированная подготовка педагогов профессионального обучения в условиях регионализации образования: монография [Текст]/ Е.А. Гнатышина; Рос. гос. проф.-пед. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во РГППУ, 2008. – 272 с.

13. Гореликова, Г.А. Организационно-педагогические условия управления инновационной деятельностью педагогов Центра развития ребенка: автореферат дисс. канд. пед. наук [Текст] / Г.А. Гореликова. – Петрозаводск, 2013. – 29 с.

14. Громыко, Ю.В. Понятие и проект в теории развивающего образования В.В.Давыдова / Ю.В.Громыко // Известия Российской академии образования. – 2000. – №2. – С.36-43.

15. Гуров, В.А. Развитие мотивации педагогической деятельности педагогов дополнительного образования детей: дис. ... канд. пед. наук [Текст] / В.А. Гуров. – Калининград, 2005. – 196 с.

16. Гуслова, М.Н. Инновационные педагогические технологии: учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования / М.Н. Гуслова. – М.: Издательский центр «Академия», 2013. – 288 с.

17. Денякина, Л.М. Инновационные технологии в управлении образовательным учреждением [Текст]: дис. ... канд. пед. наук. - Якутск, 2001. – 163 с.

18. Дуброва, В.П. Организация методической работы в дошкольном учреждении [Текст] / В.П. Дуброва, Е.П. Милашевич. – М.: Новая школа, 2011. – 128 с.

19. Жук, А.И. Активные методы обучения в системе повышения квалификации педагогов: учебн. пособие / А.И. Жук, Н.Н. Кошель. – М.: Аверсов, 2004. – 336 с.

20. Захарова, Г.И. Развитие профессиональной компетентности педагога дошкольного образовательного учреждения [Текст] : дисс. ... канд. пед. наук: / Г.И. Захарова. - Челябинск, 1998. – 168 с.

21. Захарова, И.Г. Информационные технологии в образовании / И.Г. Захарова. – М.: Академия, 2003. – 360 с.

22. Зеер, Э.Ф. Компетентностный подход к модернизации профессионального образования [Текст] / Э.Ф. Зеер, Э.А. Сыманюк // Высш. образование в России. – 2005. – № 4. – С. 23-29.

23. Зимняя, И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата современного образования [Электронный ресурс] / И. А. Зимняя // Интернет-журнал «Эйдос». – 2006. – 5 мая. Режим доступа: <http://www.eidos.ru/journal/2006/0505.htm>.

24. Зимняя, И. А. Общая культура и социально-профессиональная компетентность человека [Текст] / И. А. Зимняя // Высшее образование сегодня, 2005. – №11. – С. 14-20.

25. Иванов, Д. Компетентности и компетентностный подход в современном образовании [Текст] / Д. Иванов. – М.: Чистые пруды, 2007. – 32 с.

26. Казаков, А.Ю. К вопросу о развитии ключевых компетентностей педагога в условиях инновационного развития образования: психологический аспект [Текст] / А.Ю. Казаков // Актуальные проблемы реализации современной модели профессионального образования: мат-лы Всероссийской научно-практической конференции (Кемерово, 18-19 ноября 2009 г.): в 3 ч. Ч.3 / сост.: Т. С. Панина, Л. П. Вашлаева. – Кемерово : Изд-во ГОУ "КРИПО", 2009. – С. 103-106.

27. Калашникова, М.Б., Хомякова О.В. Психологическая компетентность педагога как основа гуманизации образовательного процесса [Текст] / М.Б. Калашникова, О.В. Хомякова // Психология обучения. – 2008. – № 7. – С. 9-16.

28. Кирилина, М.В. Совершенствование социально-педагогической компетентности воспитателей дошкольных образовательных учреждений в процессе инновационной образовательной деятельности : автореф. дис. ... канд. пед. наук [Текст]/ М.В. Кирилина. – Екатеринбург, 2006. – 24 с.

29. Кларин, М.В. Инновационные модели учебного процесса в современной зарубежной педагогике: автореф. дис. ... докт. пед. наук / М.В. Кларин. – М., 1995. – 47 с.

30. Коджаспирова, Г.М., Коджаспиров А.Ю. Педагогический словарь [Текст] / Г.М. Коджаспирова. – М.: Академия, 2014. – 176 с.

31. Колодяжная, Т.П. Управление современным дошкольным образованием [Текст] / Т.П. Колодяжная. – Ростов н/Д.: Учитель 2011. – 190 с.

32. Комлев, Н.Г. Словарь иностранных слов / Н.Г. Комлев. – М.: Эксмо, 2006. – 148 с.

33. Кудзоева, В.И. Формирование профессионально-педагогической компетентности преподавателей средних специальных учебных заведений [Текст]: дисс. ... канд. пед. наук / В.И. Кудзоева. – Волгоград, 2006. – 164 с.

34. Кудзоева, В.И. Формирование профессионально-педагогической компетентности преподавателей средних специальных учебных заведений [Текст] : автореф. ... канд. пед. наук / В.И. Кудзоева. – Волгоград, 2006. – 24 с.

35. Кузнецова, Т.В. Проектная деятельность в практике учителя начальной школы / Т.В. Кузнецова, С.И. Поздеева // Педагогика. – 2006. – №10. – С.65-68.

36. Кузьмин, Е.С. Руководитель и коллектив: социально-психологический очерк: социально-психологический очерк [Текст] / Е.С. Кузьмин, И.П. Волков, Ю.Н. Емельянов. – М.: Наука, 2002. – 260 с.

37. Ладик, Е.В. Педагогический коллектив как объект управления в ДООУ [Электронный ресурс] / Е.В. Ладик. – Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2015/1346/11933>

38. Лайпанова, Л.Х. Развитие коммуникативной компетентности педагога дошкольного образовательного учреждения в системе повышения квалификации : дис. ... канд. психол. наук [Текст] / Л.Х. Лайпанова. – Карачаевск, 2006. – 207 с.

39. Лепешова, Е. Мотивация труда в образовательном учреждении: общие подходы [Текст] / Е. Лепешова // Школьный психолог – 2012. – №9. – С. 40-43.

40. Лихачев, Б.Т. Педагогика [Текст]: учеб. пособие / Б.Т. Лихачев. – М. : Владос, 2009. – 464 с.

41. Лобанова, Г.А. Дидактические основы реализации эмоционально-ценностного компонента содержания образования (на материалах курса «Природоведение») [Текст]: автореф. дисс. ... канд. пед. наук / Г.А. Лобанова. – Владимир, 2002. – 22 с.

42. Ломов, Б.Ф. Вопросы общей, педагогической и инженерной психологии [Текст] / Б.Ф. Ломов. – М.: Педагогика, 2008. – 250 с.

43. Лопанова, Е.В. Компетентностный подход в обучении: технологии реализации : учебно-метод. пособие [Текст]/ Е.В. Лопанова, Т.Б. Рабочих. – Омск : Изд-во ОмГТУ, 2007. – 120 с.

44. Лукьянова, М.И. Профессиональная компетентность педагога: теоретический анализ понятия [Текст] / М.И. Лукьянова // Управление дошкольным образовательным учреждением. – 2007. – № 1 (35). – С. 15-22.

45. Майер, А.А. Модель профессиональной компетентности педагога дошкольного образования [Текст] / А.А. Манько // Управление дошкольным образовательным учреждением. – 2007. – № 1 (35). – С. 8-15.

46. Майер, А.А. Рефлексивные мониторинг формирования профессиональной компетентности педагога дошкольного образования: автореферат дис. ... канд. пед. наук [Текст] / А.А. Майер. – Барнаул, 2002. – 20 с.
47. Макаренко, А.С. Педагогические сочинения: в 8 т. [Текст] / А. С. Макаренко. – М.: Педагогика, 2005. – Т. 4. – 366 с.
48. Манухт В.П. Самоуправление в образовательном учреждении [Текст] / В.П. Манухт. – М.: АРКИ, 2005. – 184 с.
49. Манько, Н.Н. Теоретико-методические аспекты формирования технологической компетентности педагога : автореф. дисс. ... канд. пед. наук [Текст] / Н.Н. Манько. – Уфа, 2000. – 227 с.
50. Методика «Способности педагога к творческому саморазвитию» (И.В. Никишина) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vmeste.opredelim.com/docs/75100/index-9096.html>
51. Митина, Л.М. Психология труда и профессионального развития учителя : учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений [Текст]/ Л.М. Митина. – М.: Издательский центр «Академия», 2004. – 320 с.
52. Молчанов, С.Г. Формирование и оценивание социальных компетенций в образовательном учреждении [Текст]: учебно-методическое пособие / С.Г. Молчанов. – Челябинск: Челябинский гуманитарий, 2010. – 96 с.
53. Мотивация профессиональной деятельности (методика К. Замфир в модификации А. Реана) [Текст] // Педагогика: учебник для вузов / Н.В. Бордовская, А.А. Реан. – СПб: Питер, 2000. – 304 с.
54. Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа» [Электронный ресурс] / http://www.educom.ru/ru/na-sha_novaya_shkola.
55. Невзорова, Н.П. Развитие профессиональной саморегуляции будущих педагогов дошкольного образования: автореф. дис. ... канд.пед.наук. [Текст]/ Н.П. Невзорова. – Барнаул, 1998. – 24с.

56. Немова, Н.В. Методические рекомендации по внедрению модели методической поддержки общеобразовательных организаций в Московской области, реализующих проекты обновления содержания и технологий образования [Текст] / Н.В. Немова. – М.: ФГАУ ФИРО, 2014. – 187 с.

57. Немова, Н.В. Управление методической работой в школе [Текст] / Н.В. Немова. – М.: Владос, 2012. – 214 с.

58. Никифорова, Е.И. Формирование технологической компетентности учителя в системе повышения квалификации : автореф. дисс. ... канд. пед. наук [Текст] / Е.И. Никифорова. – Чита, 2007. – 242 с.

59. Новикова, Т. Проектные технологии на уроках и во внеурочной деятельности // Народное образование. – 2000. – №7. – С.151-157.

60. Новые педагогические и информационные технологии в системе образования / Е.С. Полат. – М.: Академия, 2001. – 272 с.

61. Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений [Текст] / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова / Российская академия наук. Институт русского языка им. В.В. Виноградова. – М.: Азбуковник, 2013. – 944 с.

62. Олешков, М.Ю. Современные образовательные технологии: учебное пособие [Текст] / М.Ю. Олешков. – Нижний Тагил: НТГСПА, 2011. – 144 с.

63. Панфилова, А.П. Инновационные педагогические технологии: Активное обучение: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / А.П. Панфилова. – М.: Издательский центр «Академия», 2009. – 192 с.

64. Панько, Е.А. Изучение деятельности педагога детского дошкольного учреждения : метод, рекомендации [Текст] / Е.А. Панько. – Минск : Наука, 2011. – 37 с.

65. Пахомова, Н.Ю. Метод учебных проектов в образовательном учреждении / Н.Ю. Пахомова. – М.: АРКТИ, 2003. – 112 с.

66. Пикатова, Н.Б. Становление технологической компетентности студентов педагогического колледжа: дисс. ... канд. пед. наук [Текст] / Н.Б. Пикатова. – Челябинск, 2012. – 211 с.

67. Пискарева, И.Е. Формирование готовности будущих учителей к инновационной деятельности: дис. ... канд. пед. наук [Текст] / И.Е. Пискарева. – Кострома, 2000. – 150 с.

68. Поздняк, Л.В. Подготовка старших воспитателей к управлению методической работой в ДООУ на диагностической основе [Текст] / Л.В. Поздняк, А.Н. Морозова // Управление ДООУ. – 2002. - №5. – С. 87-96.

69. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации (Минобрнауки России) от 17 октября 2013 г. N 1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования» [Электронный ресурс] // <http://base.garant.ru/70512244/>

70. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 18 октября 2013 г. № 544н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» [Электронный ресурс] // http://www.prosv.ru/umk/doshkolka/info.aspx?ob_no=29775

71. Просвирнина, И.В. Развитие профессиональной компетентности учителя общеобразовательной школы в условиях внутришкольной формы работы [Текст] : дисс. ... канд. пед. наук / И.В. Просвирнина. – Нижний Новгород, 2005. – 220 с.

72. Психологический словарь [Текст] / под общ. науч. ред. П. С. Гуревича. – М.: ОЛМА Медиа Групп, Олма-пресс Образование, 2007. – 800 с.

73. Пузиенко, Ю.В. Педагогические условия формирования экономической компетентности студентов в образовании [Электронный ресурс] / Ю. В. Пузиенко // Аналитика культурологии. – 2007. – № 2(8). – <http://www.analiculturolog.ru/>

74. Роберт, И. В. Современные информационные технологии в образовании: Дидактические проблемы; перспективы использования / И. В. Роберт. – М.: Школа-Пресс, 1994. – 205 с.

75. Розов, Н.Х. Теория и практика инновационной деятельности в образовании. – М.: МАКС Пресс, 2007. – 79 с.

76. Рубина, М.Ю. Оценка и контроль персонала образовательных учреждений [Текст] / М.Ю. Рубина // Экономика образования. – 2013. – №1. – С. 165-168.

77. Рубинштейн, С.Л. Основы общей психологии [Текст] / С.Л. Рубинштейн; сост. А.В. Брушлинский, К.А. Абульханова-Славская. – СПб: Питер, 2008. – 720 с.

78. Рудик, П.А. Мотивы поведения деятельности [Текст] / П.А. Рудик. – М.: ФиС, 1988. – 136 с.

79. Садыкова, Т.Н. Проблема повышения мотивации воспитателей к педагогической деятельности в целях улучшения работы дошкольного образовательного учреждения в условиях новых ФГОС [Текст] / Т.Н. Садыкова // Челябинский гуманитарий. – 2014. – № 4 (29). – С. 69-76.

80. Садыкова, Т.Н. Проблемы воздействия на позитивную мотивацию педагогических работников образовательных учреждений [Текст] / Т.Н. Садыкова // Челябинский гуманитарий. – 2014. – № 2 (27). – С. 81-86.

81. Самойленко, П.И. Профессиональная компетентность преподавателя высшей и средней профессиональной школы [Текст]/ П.И. Самойленко // Специалист. – 2005. – № 8. – С. 26–28.

82. Санников, Д.В. Развитие конструкторско-технологической компетентности будущих учителей технологии средствами проектного обучения: дис. ... канд. пед. наук [Текст]/ Д.В. Санников. Йошкар-Ола, 2006. – 231 с.

83. Селевко Г. К. Энциклопедия образовательных технологий [Текст] / Г.К. Селевко. – М.: НИИ школьных технологий, 2010. – Т1. – 816 с.

84. Сергеева, В.П. Основы управления педагогическими системами [Текст] / В.В. Сергеева, С.В. Грицаева. – М.: Владос, 2008. – 93 с.

85. Слостенин, В.А. Личностно-ориентированные технологии профессионально-педагогического образования [Текст] / В.А. Слостенин // Сибирский педагогический журнал. – 2008. – №1. – с. 49–74.

86. Слостенин, В.А. Педагогика [Текст] : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. - 7-е изд., стер. / В.А. Слостенин, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов. – М.: Академия, 2007. – 576 с.

87. Смирнов, С.Д. Педагогика и психология высшего образования: от деятельности к личности: учебн. пособие / С.Д. Смирнов. – М.: Академия, 2003. – 304 с.

88. Современные педагогические и информационные технологии в системе образования : учеб. пособие [Текст] / Е. С. Полат, М. Ю. Бухаркина. – М. : Издательский центр «Академия», 2007. – 365 с.

89. Соколова, С.В. Формирование педагогической компетентности будущего преподавателя (на примере подготовки преподавателя педагогических дисциплин) [Текст]: дисс. ... канд. пед. наук / С.В. Соколова. – Волгоград, 2004. – 226 с.

90. Узнадзе, Д.Н. Психология установки [Текст] / Д.Н. Узнадзе. – СПб.: Питер, 2001. – 416 с.

91. Урмина, И.А. Инновационная деятельность в ДОУ: программно-методическое обеспечение [Текст] / И.А. Урмина, Т.А. Данилина. – М. : Линка-Пресс, 2009. – 307 с.

92. Фалюшина, Л.И. Управление качеством образовательного процесса в ДОУ [Текст] / Л.И. Фалюшина. – М.: АРКТИ, 2004. – 262 с.

93. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс] // <http://base.garant.ru/70291362/>

94. Хабарова, Т.В. Педагогические технологии в дошкольном образовании [Текст] / Т.В. Хабарова. – СПб.: ДЕТСТВО-ПРЕСС, 2011. – 18 с.

95. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность [Текст] / Х. Хекхаузен. – СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003. – 860 с.
96. Хуторской, А.В. Педагогическая инноватика: методология, теория, практика: научное издание / А.В. Хуторский. – М.: Изд-во УНЦ ДО, 2005. – 239 с.
97. Шакуров, Р.Х. Социально-психологические основы управления. Руководитель и педагогический коллектив [Текст] / Р.Х. Шакуров. — М.: Просвещение, 2006. – 100 с.
98. Шепель, В.М. Эффективный менеджмент [Текст] / В.М. Шепель. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 359 с.
99. Ядэшко, В.И. Дошкольная педагогика [Текст] / В.И. Ядэшко. – М.: Просвещение, 2009. – 414 с.
100. Яковлева, И.Г. Экономическая компетентность в структуре основных категорий экономического образования [Текст] / И.Г. Яковлева // Сибирский педагогический журнал. – 2012. – № 2 – С. 57-62.