

серия
«Развитие
кадрового
потенциала»



Совершенствование
компетентности педагогов
дошкольного образования.
Внутриорганизационные
решения



Государственное автономное учреждение
дополнительного профессионального образования Ярославской области
«Институт развития образования»

Развитие кадрового потенциала

**Совершенствование компетентности
педагогов дошкольного образования.
Внутриорганизационные решения**

Практическое пособие

Ярославль
2017

УДК 373.2
ББК 74.1р
С 56

Печатается по решению
редакционно-издательского
совета ГАУ ДПО ЯО ИРО

Рецензенты:

Гайнутдинов Рашид Минасхатович, доцент кафедры менеджмента
ГАУ ДПО ЯО «Институт развития образования»;

Козина Елена Николаевна, директор МУ ДПО «Информационно-
образовательный центр» Тутаевского МР.

С 56 Совершенствование компетентности педагогов дошкольного образования. Внутриорганизационные решения. : практ. пособие / Коточигова Е. В. и др.; под ред. Е. В. Коточиговой, Ю. И. Турыгиной. — Ярославль : ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2017. — 66 с. (Развитие кадрового потенциала)

ISBN 978-5-906776-36-5

ISBN 978-5-906776-81-5

В пособии рассматриваются концептуальные и практические аспекты совершенствования профессиональной компетентности педагогов дошкольного образования, дается анализ международного опыта системы профессиональной поддержки.

Также представлены материалы, отражающие опыт работы детского сада № 232 г. Ярославля по апробации инновационной модели внутриорганизационного развития педагогического персонала.

Материалы могут быть полезны руководителям образовательных учреждений, старшим воспитателям для организации внутрифирменного обучения персонала.

УДК 373.2
ББК 74.1р

ISBN 978-5-906776-81-5

© ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2017
© Коточигова Е.В., Турыгина Ю.И.,
Федюкова В.А., Фураева И.А., 2017

Содержание

Введение.....	4
Международный опыт поддержки профессионального развития педагогов.....	6
Реализация проекта «Профессиональное развитие педагогического персонала через эффективное использование внутренних ресурсов учреждения».....	11
Лаборатория профессионального продвижения педагогического персонала ДООУ.....	17
Лаборатория непрерывных улучшений как средство повышения качества образовательной деятельности ДООУ.....	19
Лаборатория актерского мастерства: одиннадцать шагов к успешному общению.....	26
Лаборатория социально-педагогического проектирования как фактор сохранения благополучной среды развития каждого ребенка.....	29
Заключение.....	33
Литература.....	34
Приложения.....	36
Приложение 1. Программа развития кадрового потенциала.....	36
Приложение 2. Положение об организации работы Лаборатории непрерывных улучшений.....	47
Приложение 3. Пример социально-педагогического проекта.....	51
Приложение 4. Программа Лаборатории актерского мастерства «Одиннадцать шагов к успешному общению».....	54

Введение

Ключевой вопрос модернизации образования, дошкольного в частности, — это повышение его качества, приведение в соответствие с Федеральным государственным образовательным стандартом дошкольного образования (ФГОС ДО). Необходимыми условиями реализации стандарта дошкольного образования являются освоение педагогами новых целевых ориентиров образовательного процесса, развитие профессиональной компетентности педагогов. Одно из важнейших направлений деятельности в условиях модернизации системы образования — развитие кадрового потенциала. Приоритетность данного направления развития образования фиксируется и в Стратегии развития российского образования до 2020 года, ФГОС дошкольного образования [8, 15, 16].

Социальный заказ на подготовку специалистов нового поколения сформулирован в докладе Госсовета РФ «Об образовательной политике России на современном этапе»: развивающемуся обществу нужны современно образованные, нравственные, предприимчивые люди, которые могут самостоятельно принимать решения выбора, способны к сотрудничеству, отличаются мобильностью, динамизмом, конструктивностью, готовы к межкультурному взаимодействию, обладающие чувством ответственности за судьбу страны, за ее социально-экономическое процветание [5, 15].

Освоение новых технологий, новых ценностных ориентиров сопряжено с необходимостью психологической перестройки, когда перед личностью встает реальная задача изменения своей деятельности в связи с новыми условиями.

Современные процессы модернизации дошкольного образования выдвигают на первый план не формальную принадлежность воспитателя к профессии, а занимаемую им личностную позицию, обеспечивающую отношение к педагогическому труду.

Именно такая позиция ориентирует педагога на понимание современных реалий, мотивов и способов взаимодействия с ребенком (Е. В. Бондаревская, Л. И. Божович, М. И. Лисина, В. С. Мухина, Е. Г. Юдина и др.) [21, 25]. Только зрелость личностной, профессиональной позиции воспитателя обеспечивает замену традиционных ценностей обучения на ценности развития личности дошкольника и, следовательно, повышение качества его образования.

Правомерность использования понятия «компетентность» применительно к сфере общего образования и теоретические идеи компетентностного подхода обосновываются в работах В. А. Болотова, И. А. Зимней, М. М. Кашапова, О. Е. Лебедева, В. В. Серикова, А. В. Хуторского, В. Д. Шадрикова и других ученых [1, 3, 4, 9, 21, 22].

При формировании профессиональных компетентностей целесообразно использовать деятельностный подход, как наиболее эффективный в обучении и взрослых, и детей. Активные формы обучения переводят педагога с позиции «слушателя» на позицию «участника» педагогической ситуации и позволяют актуализировать и разумно сочетать теоретические знания педагога с его жизненным и профессиональным опытом, учитывать возрастные и индивидуально-психологические особенности личности воспитателя (специалиста). В то же время противодействовать сложившимся педагогическим стереотипам (педагога-информатора, ментора) позволяет использование командного типа работы, основанного на мобилизации групповых ресурсов.

Повлиять на самосознание, на устоявшиеся ценности и стереотипы «опытных» педагогов можно только на основе соблюдения принципов психологии обучения взрослых:

принцип приоритетности самостоятельного обучения;

принцип использования имеющегося положительного жизненного опыта (прежде всего социального и профессионального), практических знаний, умений, навыков обучающегося в качестве базы обучения и источника формализации новых знаний;

принцип корректировки устаревшего опыта и личностных установок, препятствующих усвоению новых знаний;

принцип индивидуального подхода к обучению на основе личностных требований с учётом социально-психологических характеристик личности и тех ограничений, которые налагаются его деятельностью, наличием свободного времени;

принцип рефлексивности;

принцип востребованности результатов обучения практической деятельностью обучающегося;

принцип системности обучения;

принцип актуализации результатов обучения (их скорейшее использование на практике).

В научно-методической литературе (В. Д. Шадриков) в структуре профессиональной компетентности педагога выделяются следующие компоненты:

1) компетентность в области личных качеств;

2) компетентность в постановке целей и задач педагогической деятельности;

3) компетентность в мотивировании воспитанников на осуществление образовательной деятельности;

4) компетентность в разработке программы деятельности и принятии педагогических решений;

5) компетентность в обеспечении информационной основы педагогической деятельности;

б) компетентность в организации педагогической деятельности.

Таким образом, современному дошкольному учреждению необходим педагог, владеющий новыми технологиями организации педагогического процесса, умеющий осуществлять психолого-педагогическую поддержку, способный реализовать принципы построения образовательного процесса, ориентированного на личность ребенка, и мотивированный на профессиональное совершенствование.

В дошкольном образовательном учреждении МДОУ № 232 г. Ярославля создана действенная модель внутриорганизационного развития (педагогического) персонала (модель ВоРП), которая позволяет совершенствовать профессиональные компетенции педагогов дошкольного образования. Авторы пособия предлагают читателю познакомиться с представленным опытом, поразмыслить о преимуществах описанной модели, соотнести описываемые способы работы с педагогами с системой профессиональной поддержки в других учреждениях, взять полезные советы для построения повышения квалификации в дошкольных образовательных организациях.

Международный опыт поддержки профессионального развития педагогов

В современном обществе существенно возросли требования к уровню общеобразовательной и профессиональной подготовки специалистов образования, педагогов, работающих с детьми раннего возраста в том числе.

Естественно, что модернизация системы повышения квалификации стала предметом внимания и менеджеров в сфере образования, и ученых-исследователей. Так, в документах ООН говорится: «единственными ресурсами являются лишь знания, изобретательность людей, воображение и добрая воля. Становится ясным, что без них невозможен какой-либо устойчивый прогресс в отношении мира. Решающую роль играет образование» [8].

В России система повышения квалификации появляется в 20-е годы прошлого столетия. Европейские государства в это время уже активно реализуют «продолженное обучение» учителей. Так, в XIX веке в Бадене возникли первые педагогические сообщества для изучения профессиональной литературы. В 1840 году в Вюртемберге создается межрегиональное объединение учителей, в Веймарской республике организуются институты повышения квалификации [27].

Следует отметить, что имеются терминологические расхождения: в России используется термин «повышение квалификации», в англоязычной литературе — «профессиональное развитие», «развитие учителя», в странах, говорящих на немецком, — «продолженное образование учителей» и «дальнейшее образование учителей» [6, 14].

Сведений о профессиональном развитии педагога, работающего с детьми раннего и дошкольного возраста, о системах поддержки его профессионального развития в литературе крайне мало. В то же время, дошкольному образованию (Early childhood education and care) в зарубежной практике уделяется особое внимание.

В соответствии с выше сказанным изучение зарубежного опыта создания систем поддержки профессионального развития педагога дошкольного образования представляется актуальным.

Понятие «профессиональное развитие»

В рамках данной работы мы опираемся на материалы Татьяны Вонта [5]. Исследователь приводит определение, описание понятия «профессиональное развитие», ссылаясь на различных авторов: «... постоянные усилия стать профессионалом (Caulfield, 1997)». Подчеркивается, что профессиональное развитие связано с системой ценностей, морально-этических норм, знаний, навыков и обязанностей (Jalongo, Isenberg, 2000) и не является чем-то статичным, неизменным, с начальной и конечной точками. Таким образом, можно говорить, что профессиональное развитие — это непрерывный процесс:

- становления профессионалом и сохранения этой высокой позиции;
- реконструируирования старых и создания педагогами новых знаний, навыков, ценностей. Причем новые знания сопоставляются с собственным пониманием и убеждениями;
- поиска смысла.

Ключевое слово в описании процесса профессионального развития — «меняется», соответственно, ключевая характеристика — постоянные изменения: педагоги меняют свое видение и ценности, меняют свою практику, переходят к критическому и ответственному принятию решений [5].

В отечественной литературе чаще употребляется понятие «профессиональное обучение». Под профессиональным обучением подразумеваются любые систематические действия, которые предпринимаются людьми, закончившими начальный цикл непрерывного образования, с целью изменения своих знаний, навыков, оценок и развития отношений с окружающими для того, чтобы адекватно выполнять профессиональные задачи [11, с. 14]. Подразумевается, что в ходе обучения профессиональное раз-

витие и происходит. Практика показывает, что это не всегда так (педагог регулярно посещает курсы повышения квалификации, а в реальной работе, группе детского сада ничего не меняется). Думаем, что термины «профессиональное развитие» и «поддержка профессионального развития» адекватнее современной действительности.

Итак, профессиональное развитие можно назвать «живым» процессом становления профессионала, в ходе которого постоянно происходит наращивание, изменение различных качеств педагога: как ценностно-смысловой сферы, так и деятельностной.

В статье «Качество дошкольного образования зависит от уровня компетентности учителей и компетентности системы» Т. Вонта утверждает, что даже высококомпетентные педагоги «... не могут реализовать себя полностью в системе, которая не оказывает им необходимой поддержки» [5, с. 213]. С этим утверждением трудно не согласиться. Определяя, что есть «компетентная система, Вонта опирается на ряд зарубежных исследований [28].

Далее, описывая системы поддержки профессионального развития педагогов, мы будем понятия «повышение квалификации», «профессиональное развитие», «развитие учителя», «продолженное образование учителей», «дальнейшее образование учителей» считать синонимичными.

Описание систем поддержки профессионального развития педагогов дошкольного образования (международный опыт)

Описывая системы профессиональной поддержки педагогов в разных странах, Н. Н. Джемилева говорит о дифференцированном подходе: начальное обучение для неопытных учителей, начальное обучение для опытных, но неквалифицированных, для дипломированных специалистов без опыта работы, для квалифицированных педагогов [7].

По данным европейской информационной сети «Эвридика» профессиональная поддержка учителей осуществляется на базе различных учреждений (табл. 1) [29].

Таблица 1

Учреждения повышения квалификации учителей в Европе

Учреждения	Страны
Центры повышения квалификации	13 стран. Австрия, Болгария, Великобритания, Венгрия, Германия, Голландия, Греция, Испания, Польша, Румыния, Словакия, Финляндия, Чехия
Вузы	17 стран. Великобритания, Венгрия, Голландия, Греция, Дания, Испания, Италия, Норвегия, Польша, Португа-

	лия, Румыния, Словения, Словакия, Финляндия, Франция, Чехия, Швеция
Объединения учителей	15 стран. Австрия, Великобритания, Венгрия, Германия, Голландия, Греция, Испания, Италия, Польша, Португалия, Румыния, Словения, Финляндия, Чехия, Швеция
Школы	11 стран. Австрия, Великобритания, Венгрия, Германия, Голландия, Греция, Португалия, Словения, Финляндия, Чехия, Швеция
Учреждения образования взрослых	7 стран. Австрия, Великобритания, Венгрия, Германия, Голландия, Финляндия, Чехия

Данные, представленные в таблице, позволяют говорить, что повышение квалификации на базе университетов, вузов остается развитой и работающей системой. Большую долю профессиональной поддержки во многих странах предоставляют профессиональные объединения педагогов.

В Южной Корее особое внимание уделяется повышению квалификации во время работы с детьми в группе. Такой способ профессионального развития называют «педагогическое исследование» (*teaches research*). Приобретение навыков работы по новым технологиям происходит в реальных условиях. Такая исследовательская деятельность считается обязательной для педагогов дошкольных образовательных организаций.

По-разному планируется время прохождения курсов повышения квалификации: в рабочее время, когда педагога на рабочем месте заменяют коллеги (Германия, Голландия, Дания и другие страны); в рабочее время без замены коллегами (Бельгия, Великобритания, Мальта, Финляндия, Швеция); в нерабочее время (Исландия, Испания, Люксембург и др.).

Объем курсовой подготовки в странах также различен. Например, в Австрии — это 15 часов в году, а в Голландии — 166.

Периодичность прохождения курсов повышения квалификации также является вариативной. В Сингапуре, например, педагоги ежегодно проходят 100 — часовые курсы (сравним — в России один раз в пять лет).

Регулирование процесса прохождения курсов повышения квалификации может быть как централизованное, так и децентрализованное. В Финляндии ответственны за профессиональный рост педагогов работодатели, в Японии повышение квалификации контролируется государством. В США существуют различные профессиональные организации и ассоциации, организующие краткосрочные курсы, однодневные семинары (*workshop*). Американским воспитателям работодатель рекомендует планировать на год мероприятия по своему развитию [7, 19].

По сведениям Н. Беланже, во многих странах курсовая подготовка оплачивается государством [2]. В таких странах, как Финляндия, Австрия,

Чехия, Япония, оплата курсов, как правило, осуществляется тремя сторонами: самим работником, работодателем и государством. В Норвегии, Ирландии, Новой Зеландии оплата курсов производится государством и работодателями.

Анализ документов, статей показывает, что унифицированного подхода к тому, что должна включать в себя система поддержки профессионального развития педагога, к содержанию и форме курсов повышения квалификации нет. Однако в настоящее время популярны курсы по работе с детьми, имеющими ограниченные возможности здоровья, а также курсы по детской психологии. Востребованы курсы по работе с детьми в многонациональных группах. В Германии, Франции в связи с проблемами мигрантов востребованы курсы по преподаванию немецкого (французского) языка детям дошкольного возраста.

Особенно актуальны курсы, проводимые с помощью компьютерных технологий, с опорой на электронные ресурсы.

В Австралии практикуется система наставничества. При участии опытного педагога молодой педагог проводит занятия с детьми. Получает консультации у своего более опытного наставника по любому вопросу, даже после окончания курса. В США распространена система менторства.

Таким образом, мировой опыт показывает, что существует множество разных подходов и вариантов профессионального развития педагогов дошкольного образования. Различны активности воспитателей, приводящие к профессиональному развитию: самостоятельное исследование, коллективное обсуждение, обмен опытом, система наставничества (менторства) и т.п. Курсы повышения квалификации могут проходить как в рамках специально организованных, так и в ходе ежедневной работы. Но в любом случае важен сам процесс профессионального развития, поскольку от способности к изменениям, совершенствованию воспитателей зависит успешное развитие ребенка.

Резюмируя описание систем поддержки профессионального развития педагогов, можно выделить особенности, которые, как нам кажется, представляют интерес для российской системы дошкольного образования: профессиональное развитие на базе детских садов, в соответствии с профессиональными, образовательными потребностями воспитателей, управленцев, специалистов дошкольного образования.

Реализация проекта «Профессиональное развитие педагогического персонала через эффективное использование внутренних ресурсов учреждения»

С 2012 по 2014 годы в МДОУ № 232 г. Ярославля был осуществлен проект, основной целью которого стало выстраивание модели повышения профессионального мастерства педагогов внутри дошкольной организации. «Школа роста», как мы ее первоначально назвали, предполагала трехуровневое обучение для начинающих педагогов.

С началом реализации в 2014–2015 годах регионального проекта по развитию кадрового потенциала системы образования Ярославской области в нашем учреждении внутрифирменная работа с персоналом вышла на новый уровень. Благодаря накопленным внутренним ресурсам «Школа роста» была преобразована в «Лабораторию профессионального продвижения», к которой «приросли» и другие «лаборатории». Почему лаборатория?

Лаборатория — это то место, где «опытный» педагог находится в роли экспериментатора, где он, обладая определенной практикой, ищет новые способы решения педагогических задач, что говорит о применении проблемно-поискового метода работы с персоналом. Кроме того, наши лаборатории — это принципиально другой способ «передачи информации» обучающимся (педагогам), это интенсивное учебное мероприятие, на котором участники учатся, прежде всего, благодаря собственной активной работе. Даже необходимые теоретические «вкрапления», как правило, кратки и играют второстепенную роль. В центре внимания находятся самостоятельное обучение участников и интенсивное групповое взаимодействие. Участники сами могут определять цели обучения. Они разделяют с обучающим ответственность за свой учебный процесс. Поэтому нам и нужны формы обучения, развивающие весь творческий потенциал человека, в том числе самостоятельность и готовность к сотрудничеству, способность принимать решения и проявлять коммуникативную компетентность.

Идея нового проекта под названием «Оптимизация действующей модели внутриорганизационного развития педагогического персонала как необходимое условие повышения качества образовательной деятельности дошкольного учреждения» (2014–2015 гг.) состояла в том, чтобы модернизировать существующую модель развития персонала путем приращения к ней новых структурных элементов (лабораторий), на базе которых решаются задачи развития актуальных компетенций педагогов с использованием новых активных форм и методов работы со взрослыми (таких, как проблемно-поисковый метод, деятельностный метод, видео-мастерклассы (просмотр и анализ обучающих видеоматериалов), развивающие беседы, технология «заражения», тренинги актерского мастерства и др.).

На начальном этапе реализации нашего проекта была поставлена цель создать организационно-педагогические условия для развития профессионально-личностных качеств сотрудников в соответствии с требованиями государственного стандарта дошкольного образования в условиях инновационного развития ДОУ.

Для достижения поставленной цели последовательно решались следующие задачи:

1. Сформировать эффективную модель внутриорганизационного развития педагогического персонала.

2. Разработать механизмы работы Лабораторий.

3. Определить индивидуальную траекторию развития профессиональной компетентности для каждого педагога на основе выявленных профессиональных дефицитов.

4. Апробировать активные формы работы с персоналом, основанные на применении деятельностного подхода (сеть лабораторий: «Лаборатория непрерывных улучшений», «Лаборатория социально-педагогического проектирования», «Лаборатория актерского мастерства») и довести их описание до уровня конкретных алгоритмов.

5. Разработать пакет документов по функционированию модели внутриорганизационного развития персонала (Описание модели ВоРП, Положения о работе Лабораторий, программы Лабораторий).

На данный момент модель ВоРП представляет собой сеть Лабораторий, каждая из которых решает свои задачи:

«Лаборатория профессионального продвижения» (1): обучение и профессиональное продвижение педагогического персонала, формирование базовых компетенций;

«Лаборатория непрерывных улучшений» (2): обеспечение процесса непрерывного улучшения качества работы ДОУ;

«Лаборатория актерского мастерства» (3): развитие коммуникативных и личностных компетентностей у педагогов;

«Лаборатория социально-педагогического проектирования» (4): разработка и внедрение технологии социально-педагогического проектирования (рис.1).

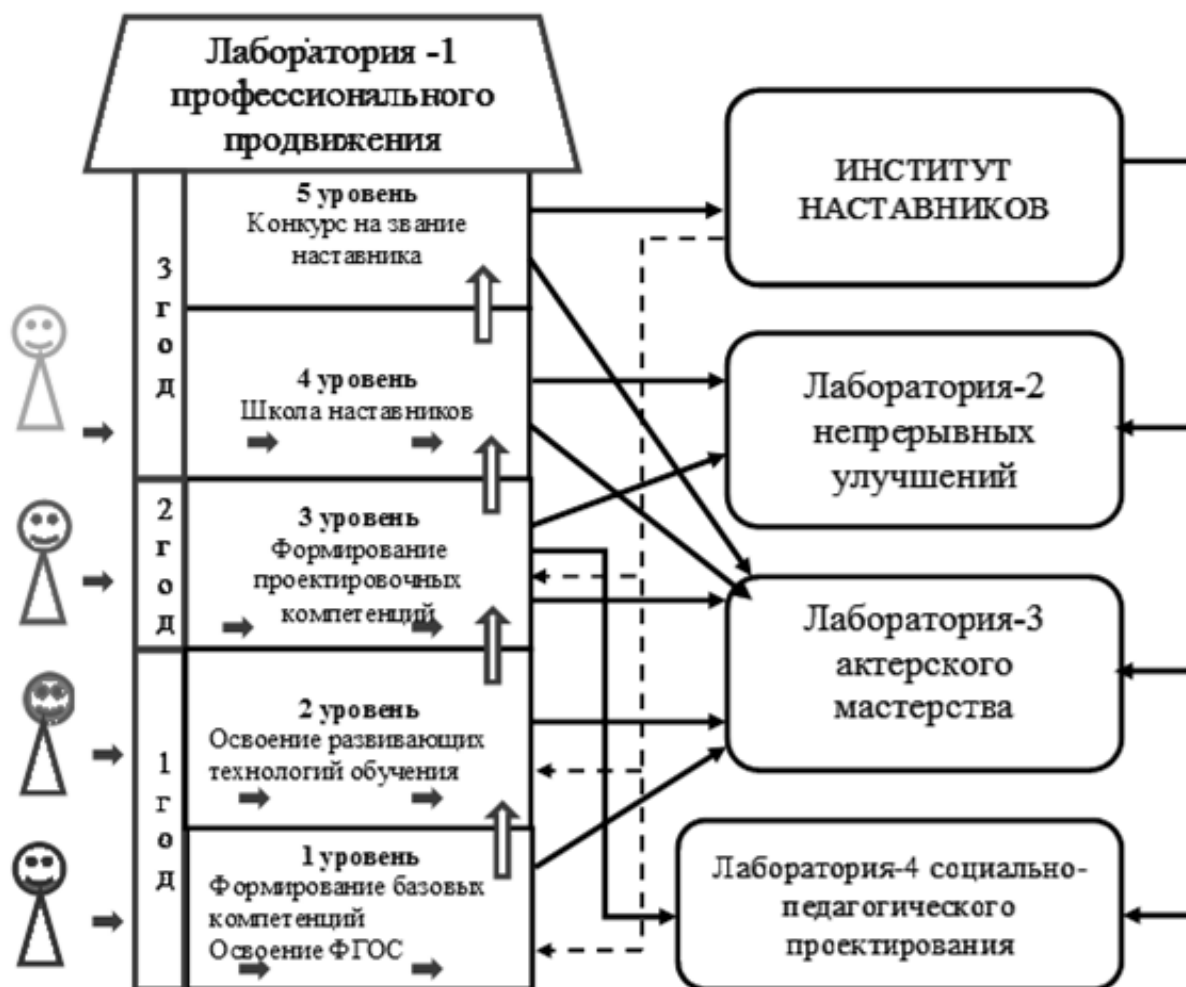


Рис. 1. Модель внутриорганизационного развития персонала (модель VoPP)

Настоящая модель предусматривает:

- учет разноуровневой подготовки педагогов;
- построение индивидуальной траектории для каждого педагога в зависимости от уровня его профессиональной компетентности;
- реализацию психологических принципов обучения взрослых;
- активное использование системно-деятельностного подхода;
- пропорциональное использование традиционных и инновационных методов и форм работы.

«Лаборатория профессионального продвижения» (1) — это многоуровневая модель обучения педагогов с разной степенью профессионализма, которая позволяет:

- решать проблемы базовой подготовки начинающих педагогов;
- повышать профессиональный уровень «зрелых» педагогов, в том числе в вопросах реализации ФГОС;
- снимать дефициты в знаниях и практических навыках у педагогов разного уровня профессионализма.

В основу деятельности «*Лаборатории непрерывных улучшений*» (2) положен японский подход к повышению качества работы организации — кайдзен (kaizen), который предусматривает, что каждый работник организации будет вовлечен в процесс постоянных небольших, но непрерывных улучшений. (В настоящее время «кайдзен» — это система непрерывного улучшения качества, технологий, процессов, корпоративной культуры, производительности труда, надежности, лидерства и других аспектов деятельности организации.)

Лабораторию возглавляет старший воспитатель. Участниками являются все педагоги, но с разной степенью вовлеченности.

Главная функция «*Лаборатории непрерывных улучшений*» — генерировать небольшие предложения по улучшению качества образовательной работы детского сада.

Основной функцией «*Лаборатории актерского мастерства*» (3) является развитие коммуникативных компетенций и личностных качеств педагогов. Лабораторию возглавляет педагог-психолог. Участниками «*Лаборатории актерского мастерства*» являются все педагоги. Для занятий с педагогами приглашен специалист (профессиональный актер, педагог театрального вуза).

Задачи Лаборатории лежат в основном в области снятия дефицитов у педагогов в развитии следующих компетенций:

- владение вербальными и невербальными средствами передачи информации и способность конструировать обратную связь;
- умение четко и ясно излагать мысли, убеждать, грамотно и выразительно высказываться, передавать рациональную и эмоциональную информацию;
- умение устанавливать межличностные связи, выбирать оптимальный стиль общения в различных ситуациях;
- формирование психологической позиции педагога (интерес к внутреннему миру ребёнка, вера в его силы и возможности, открытость к принятию позиции воспитанников, принятие «инакости»).

Основной функцией «*Лаборатории социально-педагогического проектирования*» (4) является разработка социально-педагогических проектов, направленных на решение проблем, связанных с социально-психологическим благополучием одного или группы детей, либо проектов, объектом которых могут быть какие-либо негативные социальные явления. Кроме того, здесь у педагога появляется возможность развить свои технологические и проектировочные умения. Заказ на социально-педагогический проект возникает по результатам мониторинговых исследований, запросам родителей или воспитателей. Под руководством социального педагога рабочая группа, состоящая из воспитателей и специали-

стов, разрабатывает «точечный» проект и контролирует его реализацию в дошкольном учреждении.

В этой главе мы дали общее представление о функциях и назначении вышеперечисленных Лабораторий, а более подробно опишем их работу в следующих главах.

Реализация проекта по созданию новой модели внутриорганизационного развития персонала проходила в несколько этапов: от реорганизации «Школы роста» через серию подпроектов («Лаборатория непрерывных улучшений, как средство повышения качества образовательной деятельности ДОУ», «Лаборатория актерского мастерства: одиннадцать шагов к успешному общению», «Лаборатория социально-педагогического проектирования как фактор сохранения благополучной среды развития каждого ребенка») до оформления модели в том виде, в котором она представлена в данный момент.

Каждая из Лабораторий создает условия для развития следующих профессиональных компетентностей (по Шадрикову В. Д.) (табл. 2).

Таблица 2

Компетентности педагога дошкольного образования

Компетентности		«Лаборатория профессионального продвижения»	«Лаборатория актерского мастерства»	«Лаборатория непрерывных улучшений»	«Лаборатория социально-педагогического проектирования»
Личностные качества	Вера в силы и возможности воспитанников				
	Интерес к внутреннему миру воспитанников				
	Открытость к принятию других позиций, точек зрения (не идеологизированное мышление педагога)				
	Общая культура				
	Эмоциональная устойчивость				
	Позитивная направленность на педагогическую деятельность. Уверенность в себе				

Постановка целей и задач педагогической деятельности	Умение создать проблемную ситуацию				
	Умение ставить педагогические цели и задачи соответственно возрастным и индивидуальным особенностям воспитанников				
Мотивация образовательной деятельности	Умение обеспечить успех в деятельности				
	Компетентность в педагогическом оценивании				
	Умение превращать любую деятельность в личностно-значимую				
Информационная компетентность	Знаниевые компетентности				
	Компетентность в современных технологиях и методах				
	Компетенция в субъективных условиях деятельности (знание каждого своего воспитанника и коллектива в целом)				
	Умение вести самостоятельный поиск информации				
Разработка программ педагогической деятельности	Умение разработать авторскую программу, выбрать методические комплексы				
	Умение принимать решение в разных педагогических ситуациях				
Компетенции в организации образовательной деятельности	Компетенции в установлении субъектных отношений				
	Компетентность в использовании современных средств и систем организации педагогического процесса				
	Компетентность в обеспечении понимания педагогической задачи и способах деятельности				

Развитие профессиональных компетенций должно носить целостный характер и опираться на системный подход к профессиональной деятельности, поэтому в ДОО разработана Программа развития кадрового потенциала сроком на 3 года, в которой определены стратегические направления работы по достижению задач развития персонала, описано взаимодействие структурных элементов модели ВоРП (приложение 1).

Лаборатория профессионального продвижения педагогического персонала ДОО

Чем выше и дальше каждый из нас идет, тем яснее видит, что предела достижений совершенства не существует
Е. И. Рерих

Следует признать, что большая часть инновационных направлений дошкольного образования реализуется не всегда продуктивно и качественно по причине нехватки в ДОО высококвалифицированных педагогических кадров. Зачастую педагоги останавливаются в своем развитии, не стремятся к самосовершенствованию и профессиональному росту. Мы попытались найти пути решения данной проблемы, изменив подходы к системе непрерывного повышения квалификации педагогических кадров внутри нашего учреждения.

На основе изучения и анализа профессионального уровня педагогов ДОО было отмечено следующее: штат педагогов полностью укомплектован, но, в связи с открытием четырех новых групп (2010–2014), коллектив ежегодно обновляется на 10–20% и имеет тенденцию к «омоложению»; большинство педагогов имеют стаж работы по специальности более 10 лет (50% педагогов), 30% из которых можно назвать восприимчивыми к новым гуманистическим ценностям, заложенным во ФГОС ДО. Анализ уровня профессиональной компетенции педагогов позволил выявить, что в образовательном процессе педагоги чаще используют традиционные приемы, методы и формы работы с детьми, недостаточно хорошо ориентируются в современных технологиях. В связи с этим наша работа по повышению профессионализма кадров приобрела новые, более эффективные формы, построенные на доверии к педагогу и побуждении его к осознанию собственных дефицитов в педагогической деятельности.

Поэтому ранее существовавшая «Школа профессионального роста», где преобладали традиционные формы работы (лекции, консультации, семинары), была реорганизована в «Лабораторию профессионального продвижения» (ЛПП) и теперь представляет собой многоуровневую модель обучения (рис. 2).

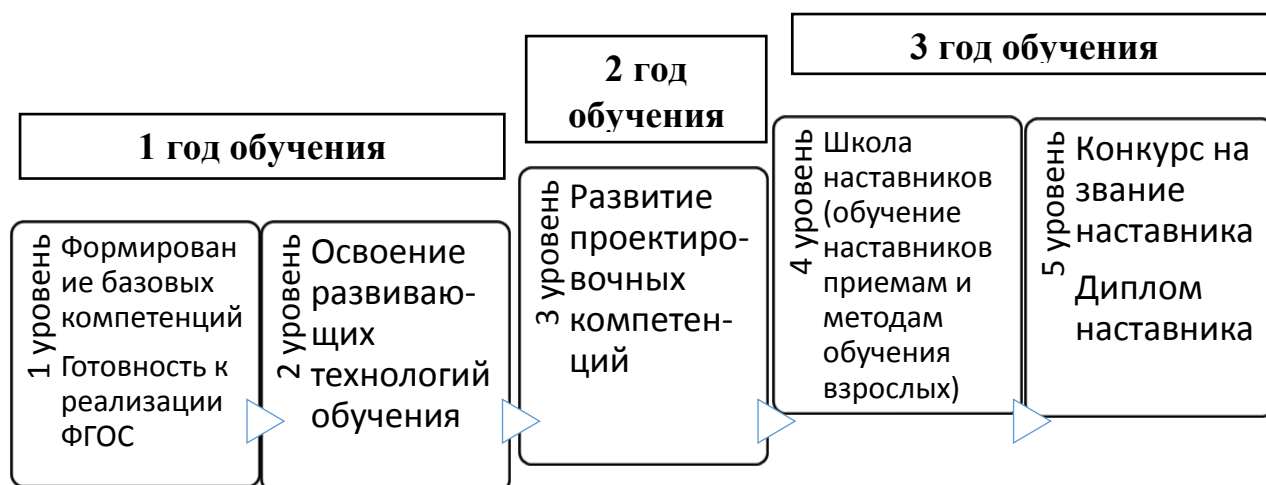


Рис. 2. Модель многоуровневого обучения

Изучение деятельности и личности воспитателя — необходимая предпосылка качественной работы по повышению профессионального мастерства. Помочь воспитателю добиться высоких результатов в обучении и воспитании детей можно только при условии всестороннего учета не только задач дальнейшего совершенствования, но и реальных возможностей каждого воспитателя. Для выявления профессиональных дефицитов педагогов 2 раза в год проводится мониторинг уровня педагогической компетентности персонала через анкетирование, самоанализ, наблюдение за профессиональной деятельностью и другие формы.

На основе проведенного обследования определяется индивидуальная траектория профессионального продвижения для каждого педагога, выделяются группы педагогов по уровню педагогического мастерства.

Первая группа. Педагоги обладают высокими педагогическими способностями, главные проводники новых технологий, разработчики диагностического инструментария. Эти педагоги имеют высшую квалификационную категорию и свой обобщенный методический опыт работы с детьми распространяют в коллективе. Они являются «наставниками», работая в ЛПП на 1–3 уровнях.

Вторая группа. Педагоги, совершенствующие педагогическое мастерство. Группу составляют педагоги со стажем от 5 лет или прошедшие подготовку на 1 и 2 уровнях. Эта группа осваивает проектную деятельность, которая является одним из методов развивающего обучения. И далее, под руководством старшего, на четвертом уровне овладевают способами обучения взрослых, основанными на применении деятельностного подхода. Для присвоения звания «наставника» педагоги должны пройти конкурсный отбор.

Третья группа. Педагоги на этапе становления педагогического мастерства. Группу составляют молодые педагоги и воспитатели, не имею-

щие специального образования или опыта педагогической деятельности, долгое время не работавшие в системе образования. В ЛПП для них организовано обучение по формированию базовых компетенций на первом и втором уровнях.

Лаборатория профессионального продвижения функционирует на основе разработанной в детском саду программы и годового плана, а также индивидуальных планов работы наставников.

В работе ЛПП можно выделить следующие особенности:

- индивидуально-дифференцированный подход, учитывающий возможности педагогов и их профессиональные интересы;
- перспективное, проблемно-тематическое планирование индивидуальной и групповой форм работы с педагогами;
- внутриорганизационное обучение, зависящее от единой методической темы дошкольного учреждения, от ее цели и задач;
- взаимосвязь и интеграция всех структурных подразделений образовательного учреждения (методическая, социально-психологическая, медицинская службы и т.д.);
- создание рабочих творческих групп по проблемам;
- практико-ориентированный характер.

В результате реализации проекта:

- разработаны и реализуются план-программы повышения профессионального уровня педагогов первого, второго года обучения;
- сформирован механизм пополнения «института» наставников (на данный момент это 5 педагогов);
- освоены новые технологии, инструменты работы с персоналом.

Лаборатория непрерывных улучшений как средство повышения качества образовательной деятельности ДОУ

*Нет смысла нанимать толковых людей,
а затем указывать, что им делать.
Мы нанимаем людей, чтобы они говорили,
что делать нам.*

Стив Джобс, основатель компании Apple

С началом внедрения ФГОС ДО в практику работы дошкольных учреждений мы неизбежно сталкиваемся с необходимостью повышения качества работы всего коллектива детского сада и каждого педагога в отдельности. Как повысить ответственность каждого за результаты своей деятельности? Как управлять процессом внедрения нового?

Ответом на вызовы времени стала общая идея нашей проектной команды, которая основывалась на применении принципов японской системы качества — кайдзен (kaizen)¹ — системы постоянных, пусть очень небольших, но каждодневных шагов по улучшению качества, производимых каждым работником организации. Можно сказать, что стимулировало рождение нашей инновационной задумки участие управленческой команды в работе муниципальной базовой площадки «Школа проектирования-3» под руководством Л. В. Богомоловой, методиста МОУ ГЦРО г. Ярославля. Мы изучали различные подходы к управлению качеством образования в процессе реализации общего проекта «Процессный подход в управлении как средство достижения нового качества в условиях реализации ФГОС», в том числе стандарты ИСО 9001-2008, TQM и др.

Итак, идея заключалась в следующем: создать действующий механизм вовлечения педагогов в процесс повышения качества образовательной работы через систему малых незначительных улучшений, что в конечном итоге приведет к значительному улучшению качества образовательной деятельности, корпоративной культуры, клиенториентированности и других аспектов деятельности дошкольной организации.

В качестве такого механизма мы разработали модель «Лаборатории непрерывных улучшений» (ЛабНУ).

Ее главная функция — генерировать небольшие предложения по улучшению качества образовательной работы детского сада, в том числе предложения по разработке и апробации действенных образцов педагогической деятельности, эффективных приемов, универсальных способов работы и уникальных находок в области повышения эффективности педагогического взаимодействия, что позволяет нам выявить действенные педагогические приемы и наполнить педагогические методы работы конкретным содержанием (вплоть до речевых инструкций).

Лабораторию возглавляет старший воспитатель. Участниками являются все педагоги. Цикл работы Лаборатории основан на процессной модели Деминга (рис. 3).

¹ (Кайдзен (kaizen) — это один из подходов к улучшению работы организации. Этот термин появился в Японии и стал обозначать систему взаимосвязанных действий, приводящих к повышению качества продукции, процессов и системы управления. В современном понимании кайдзен — это система непрерывного улучшения качества, технологий, процессов, корпоративной культуры, производительности труда, надежности, конкурентоспособности и других аспектов деятельности организации.)



Рис. 3. Процессная модель Деминга

I этап (планирование)

План-задание Лаборатории формирует Совет по качеству на основе запросов:

- со стороны администрации: по итогам оперативного контроля, по результатам проблемного анализа деятельности ДООУ, протоколов несоответствия;
- со стороны персонала: в форме предложений по «улучшению» через «Банк идей» и индивидуальные запросы по проблемам в работе.

II этап (действие)

- Формируется рабочая группа по разработке «улучшения» (образцы педагогической практики, действенные приемы работы, уникальные находки в педагогической практике);
- Утверждается регламент работы группы.

III этап (проверка)

- Организуется работа мониторинговой группы по апробации «улучшения».
- Данные наблюдений фиксируются на практике, отмечаются в карте наблюдений.

IV этап (анализ данных)

Данные наблюдений передаются в Совет по качеству для принятия решения о целесообразности и эффективности внедрения «улучшения».

V этап (решение о соответствии критериям)

Члены Совета по качеству, руководствуясь критериями о сертификации «улучшения», выносят решение либо о внедрении «улучшения» и присвоении сертификата автору(ам) 1, 2, 3-го уровня), либо о доработке

«улучшения» и передают его обратно в Лабораторию с новым планом-заданием.

В январе 2015 года был разработан проект «Лаборатория непрерывных улучшений как средство повышения качества образовательной деятельности ДООУ», в котором была определена стратегическая цель — повышение качества образовательного процесса в ДООУ и конкретная цель: создание действующего механизма вовлечения педагогов в процесс непрерывных улучшений образовательной работы детского сада до конца 2014/2015 учебного года.

Для достижения поставленной цели проектная группа последовательно решала следующие задачи:

1. Изучить японскую систему повышения качества работы организации (кайдзен).

2. Разработать и апробировать механизм работы «Лаборатории непрерывных улучшений».

3. Расширить функции Совета по качеству дошкольной организации для обеспечения деятельности Лаборатории.

4. Создать условия для мотивации творческой активности и инициативы сотрудников.

5. Создать условия для повышения профессионального уровня педагогов на основе использования деятельностного подхода.

6. Разработать критерии оценки качества «улучшений».

7. Разработать Порядок присвоения сертификатов за эффективные (системные) улучшения.

Проект реализуется с 2015 года. На первом (подготовительном) этапе (2015): проектная группа изучила необходимые материалы по японской системе «кайдзен», определила нормативную базу, разработала детально механизм вовлечения педагогов в процесс повышения качества работы ДООУ; руководство ДООУ внесло необходимые коррективы в локальные нормативные акты, связанные с системой поощрения сотрудников; «положили проект на бумагу».

На втором этапе (организационно-практическом) (2015–2016) был запущен механизм «Лаборатории непрерывных улучшений», т. е. педагогов познакомили со способами участия в работе лаборатории, обговорили сроки и способ подачи предложений по «улучшению». На этом этапе несколько педагогов предложили конкретные мероприятия по организации предметной пространственной среды, другие поделились своими находками при организации режимных моментов — новыми игровыми приемами — и внесли много других предложений, касающихся рационального использования материальных ресурсов. Как и любое нововведение, проект

был принят коллективом настороженно, пока сотрудники не увидели реальные способы работы и главные результаты.

Основными механизмами продвижения проекта стали:

- полностью сформированная нормативная база: издан приказ о разработке проекта по организации «Лаборатории непрерывных улучшений», подготовлены новая редакция Положения о Совете по качеству, Положение об организации работы «Лаборатории непрерывных улучшений» (приложение 2), проработан раздел Положения о присвоении сертификатов авторам «улучшений», составлены карты наблюдений при апробации «улучшения»;

- система мотивации педагогов со стороны администрации ДОУ: при ежемесячном самоанализе воспитатель или специалист отражает количество внесенных предложений и их оценку, а комиссия по распределению выплат стимулирующего характера учитывает значимость и эффективность внедренного «улучшения»;

- система мероприятий, включенных в годовой план: разработанный план реализации проекта включает все необходимые мероприятия, которые внесены в годовой план работы учреждения;

- деятельность Проектно-координационного совета и Совета по качеству учреждения: в ДОУ с 2014 года функционируют Проектно-координационный совет и Совет по качеству, члены которого согласно регламенту работы, закреплённому в положении об этих структурных элементах, осуществляют сбор информации о ходе реализации проекта, делают выводы о целесообразности тех или иных мероприятий плана и др. Совет по качеству состоит из 7 членов, которые могут определять задание лаборатории непрерывных улучшений, создавать рабочую группу по какому-либо вопросу. Так, по заданию Совета по качеству в лаборатории был разработан документ, касающийся фиксации моральных норм поведения сотрудников в организации — Кодекс профессиональной этики. В его разработке принимал участие фактически весь коллектив, поскольку на этапе «апробации» данный документ активно обсуждался на рабочих встречах всех членов лаборатории;

- информация о промежуточных и итоговых результатах, транслируемая педагогической общественности: в функции Проектно-координационного совета входит подготовка отчетности о продвижении проекта, его промежуточных результатах. Ежеквартально на педагогических советах заслушиваются информация и выводы членов Совета о ходе инновационного эксперимента, о результатах анализа периодического контроля реализации мероприятий с внесением предложений по их дальнейшей корректировке.

На наш взгляд, успех реализации инновационного проекта определен теми внутренними ресурсами, которые были проанализированы еще на этапе подготовки проекта и выделены как наши сильные стороны. Это высокий уровень профессиональной компетентности у 50% педагогического коллектива, наличие квалифицированных специалистов, стремление к инновационным переменам, которое отмечается у 30% педагогов. Мы высоко ценим и эффективно используем интеллектуальные ресурсы коллектива (нестандартное мышление проектной команды, наличие научного руководства, инновационные идеи в коллективе, приток молодых специалистов). В качестве финансовых ресурсов учреждение имеет возможность привлекать дополнительные материальные средства, полученные от реализации платных дополнительных образовательных услуг. Благодаря этому в ДООУ уже созданы все необходимые условия: имеются информационно-технические средства, компьютеры, предметная развивающая среда, интернет.

Конечно, как у любого учреждения, у нас есть слабые стороны. Но минимизировать их влияние на инновационную деятельность мы постарались еще на этапе разработки проекта и наметили мероприятия по снижению.

В 2015/2016 учебном году механизм работы лаборатории был полностью апробирован, и в мае 2016 года (3 этап проекта — аналитико-рефлексивный) мы проведем анализ эффективности реализации проекта и определим дальнейшие перспективы деятельности лаборатории.

Однако уже сегодня ясно, что первые результаты, которые мы запланировали в самом начале, уже достигнуты:

1. Запущен механизм работы «Лаборатории непрерывных улучшений» и разработано Положение об организации ее работы.
2. Определены функции и регламент работы Совета по качеству, его роль в организации деятельности лаборатории.
3. Внесены изменения в Положение о материальном поощрении работников за внесение эффективных предложений.
4. Достигнута системность работы лаборатории с регулярным анализом личного вклада каждого педагога.
5. Сформированы условия для проявления открытости педагогов к принятию других точек зрения.
6. Обеспечена ситуация успеха педагога, способствующая появлению положительного мотива к созданию новых педагогических идей.
7. Оформлен «Банк идей». Разработаны: критерии оценки качества «улучшений»; порядок присвоения сертификатов.

Мы предполагали также, что в результате реализации проекта будут сформированы новые компетентности у педагогов в соответствии со Стандартом педагога и ФГОС ДО (в проектировании и реализации обра-

зовательного процесса). Конечно, формирование компетентностей процесс очень длительный, но уже сейчас мы видим, что использование данной организационной формы способствует формированию профессиональной компетентности педагога в проектировании и реализации образовательного процесса, а также развитию и перестройке профессионального самосознания педагога, его профессиональной позиции.

Таким образом, лаборатория стимулирует инициативу, творчество педагогического коллектива, способствует росту профессионального мастерства, развитию личных креативных качеств. Лаборатория дает возможность апробировать на практике приемы, педагогические (творческие) находки, применяемые опытными воспитателями в своей работе. Молодые специалисты могут соизмерить свои возможности и использовать новые приемы на практике, внести свои предложения.

Оценить результативность работы нам позволяет разработанная проектной группой система критериев, показателей и индикаторов проекта (табл. 3).

Таблица 3

**Показатели результативности работы
«Лаборатории непрерывных улучшений»**

Предполагаемый результат	Критерии, индикаторы, показатели
Запущен механизм работы «Лаборатории непрерывных улучшений» и разработано Положение об организации ее работы	Создана и работает инфраструктура «Лаборатории непрерывных улучшений» - Выполняется план работы Лаборатории - Идет наработка «улучшений»
Определены функции и регламент работы Совета по качеству, его роль в организации деятельности Лаборатории	Наличие действующего Положения План работы Совета Регулярность заседаний Протоколы заседаний
- Разработаны критерии оценки качества «улучшений» Утвержден порядок выдачи сертификатов. Отработан процесс сертификации «улучшений»	- Частота внесения предложений в Совет по качеству, наличие сертификатов у педагогов
- Внесены изменения в Положение о материальном поощрении работников за внесение эффективных предложений - Сформирована открытость к принятию других точек зрения - Сформирована компетентность в проектировании и реализации образовательного процесса	- Установлены материальные доплаты; - Наблюдается положительная тенденция развития творческого потенциала: педагоги проявляют креативность, инициативу, принимают активное деятельное участие в работе Лаборатории. Оформлен «Банк идей»

Показателем эффективности внедрения новой организационной формы работы является количество внесенных предложений по «улучшению». За первое полугодие 2015 года было подано 21 предложение, касающееся совершенствования образовательного процесса, внедрения новых игровых приемов, реорганизации пространственной предметной среды; 18 внедрены в практику работы ДОУ.

Анализируя ход реализации проекта, Проектно-координационный совет сделал выводы о положительных эффектах для работы ДОУ: от повышения уровня удовлетворенности персонала работой в организации и уровня психологической комфортности до повышения имиджа учреждения в муниципальной системе образования.

Опыт работы по апробации механизма Лаборатории непрерывных улучшений, как организационной формы работы с персоналом, основанной на деятельностном подходе, был представлен на городском семинаре для руководителей и проектных команд дошкольных учреждений «Как вовлечь педагогов в процесс повышения качества образовательной работы: лаборатория непрерывных улучшений» в апреле 2015 года и получил высокую оценку коллег за свою неординарность и полезность.

Лаборатория актерского мастерства: одиннадцать шагов к успешному общению

*Я сделался настоящим мастером только тогда,
когда научился говорить «иди сюда»
с 15–20 оттенками, когда научился давать
20 нюансов в постановке лица, фигуры, голоса.
И тогда я не боялся, что кто-то ко мне
не пойдет и не почувствует того, что нужно.*

А. С. Макаренко

Взаимодействие взрослого и ребенка протекает в разных видах деятельности, ее успех во многом зависит от личности самого педагога: общительность, эмоциональная выразительность, артистичность, умение увлечь детей. Если педагог не обладает определенным артистизмом (не владеет голосом, выразительностью речи, умением управлять мимикой и жестами, у него не развита эмоциональная сфера), то такой педагог не может успешно организовать совместную деятельность. «Педагогический артистизм» — не разовый или многократный выход с заученной ролью. От воспитателя требуется постоянная творческая деятельность. Во многих ситуациях педагогу приходится действовать не по «уставу»: то есть не

только методически грамотно применять научные знания, но и принимать решения на основе личных знаний и ценностей, используя все свое актерское мастерство, способности. По мнению философа В. А. Разумного, педагогический артистизм — проявление богатой палитры отношенческих реакций на явления окружающего мира, способность яркой эмоционально-образной перекодировки информации в нужном для образовательной и воспитательной деятельности направлении. Это является качеством, имеющим сегодня право быть включенным в профессиограмму современного педагога. Актерско-сценические умения являются важным компонентом общения, а в профессиональной деятельности дошкольного работника ведущую роль играет процесс общения, через который осуществляется реализация задач обучения и воспитания.

В октябре 2014 года, проанализировав существующую в нашем детском саду практику организации совместной деятельности педагогов с детьми, мы выявили, что более 70% педагогов имеют профессиональные трудности в организации детского коллектива, в использовании вербальных и невербальных средств при налаживании взаимодействия как с воспитанниками, так и с родителями детей. Причем у воспитателей, обладающих природным артистизмом, таких затруднений выявилось меньше, но у них были другие проблемы — как защитить свой голос от перегрузок, как научиться сохранять свое здоровье.

Таким образом, у нашей проектной команды возникла идея пригласить профессионального актера для обучения педагогических кадров элементам актерского мастерства и правильному использованию голосового аппарата. Эта идея нашла свое воплощение в точечном проекте, который мы назвали «Лабораторией актерского мастерства». Здесь мы сплавляем педагогические и сценические приемы, вырабатываем образцы педагогической деятельности, основанные на знании и практическом применении навыков актерского мастерства. Программа, которая была разработана совместно с приглашенным специалистом, рассчитана, как минимум, на два года обучения и включает в себя:

1) программу тренинга «Одиннадцать шагов к успешному общению» (1-й и 2-й год обучения).

Цель тренинга: научить педагогов грамотно использовать свой голосовой аппарат, красиво и убедительно говорить, использовать речь и невербальные сигналы в общении.

Программа тренинга охватывает следующие направления работы:

- работа с телом: освобождение от мышечных блокад, мешающих чувствовать свободу в речи;
- освоение дыхательных техник, помогающих сделать голос уверенным, речь — плавной, а мысли — понятными;

- постановка «летающего» к аудитории звука: как сделать голос слышным, звучным, сочным;
- работа над дикцией и артикуляцией;
- работа над голосо-речевыми характеристиками: темп речи, тембр и интонация, громкость, паузы;
- осознанность в речи: как справляться с волнением, собираться с мыслями на публике, контролировать поведение и выступать без стресса;
- эмоциональность и выразительность речи;
- расшифровка невербальных сигналов собеседника и трансляция своих сигналов «Я уверен, я профессионал»: работа с жестами, позами, движениями, «метасообщения»;

2) практические семинары по разработке приемов работы с детским коллективом (например, «работа с вниманием детей», «как привлечь детей к совместной деятельности», «приемы мотивации», «организация игры», «нелишний ребенок»).

Цель практических семинаров: наработка и апробация конкретных способов действия, словесных приемов при организации совместной деятельности.

Проект «Лаборатория актерского мастерства» находится на стадии реализации, но уже сейчас мы можем говорить о промежуточных результатах:

- созданы условия для формирования базовых компетенций в области личностных и коммуникативных качеств и умений организовывать разные виды детской деятельности;
- созданы условия для побуждения творческой активности педагогов;
- разработана программа занятий Лаборатории (приложение 4).

Наиболее эффективной показала себя работа с коллективом по блочной системе, т. е. месяц интенсивных занятий (по 2 раза в неделю) чередуется с месяцем работы «в поле», когда педагоги имеют возможность ввести в свою практику общения с детьми и родителями полученные навыки. Занятия проводятся по два академических часа, педагоги получают «задание на дом», а в конце блока занятий проводится тестовое занятие, которое показывает, появилась ли динамика в развитии коммуникативных качеств у персонала.

Лаборатория социально-педагогического проектирования как фактор сохранения благополучной среды развития каждого ребенка

*Для воспитания детей нужен не великий ум,
а большое сердце — способность к общению,
к признанию равенства душ.*

С. Соловейчик

В образовательной политике государства четко обозначен приоритет личностно-ориентированного образования, центром внимания которого должна стать личность ребенка как субъекта образовательной деятельности. Принятие ФГОС ДО свидетельствует о явном движении к переосмыслению подходов к организации отношений в сфере образования на основе принципов «личностно-развивающего и гуманистического характера взаимодействия взрослых и детей».

Однако анализ существующей практики показывает, что личностно-ориентированные технологии, методы и приемы личностного взаимодействия используются бессистемно или вообще не используются в ряде случаев. Все чаще наблюдается социальная дезадаптация детей в детском саду, связанная не только с проблемами личностных особенностей, но и низкой эффективностью педагогического взаимодействия воспитателя с ребенком. До сих пор встречаются учебно-дисциплинарные модели осуществления педагогической деятельности и авторитарный стиль взаимодействия с детьми.

В то же время и со стороны родителей наиболее частым становится запрос на формирование таких личностных качеств у ребенка, которые позволят ему стать успешным членом общества, инициативным, способным делать выбор, позитивным и уверенным в себе. А это возможно только при использовании модели личностно-ориентированного взаимодействия с ребенком дошкольного возраста. Для ее реализации в практике современного дошкольного образования необходимо целенаправленное развитие субъектной позиции педагогов, формирование готовности к партнерскому взаимодействию с ребенком, к развитию компетентности в области социальной психологии и владения профессиональными навыками коммуникации, внедрение действенных личностно-ориентированных технологий в практику каждого педагога.

Для решения этих актуальных задач в 2014 году нами был разработан проект «Социально-педагогическое проектирование как механизм реализации личностно-ориентированной модели управления ДОУ». Одним

из условий реализации данного проекта стало освоение педагогическим коллективом технологии социально-педагогического проектирования.

Мы считаем, что основной задачей образовательного учреждения была и остается по настоящий момент задача создания такой образовательной среды, которая поможет каждому ребенку найти свою «нишу» в соответствии с его склонностями, особенностями характера, способностями и тем самым создать комфортные условия для его всестороннего развития. Решить эту задачу можно только при реализации личностно-ориентированного подхода к построению среды вокруг ребенка, используя инструменты технологии социально-педагогического проектирования.

Это значит, что все аспекты образовательной среды (предметно-пространственная, развивающая, образовательная, характер взаимодействия со взрослыми, характер взаимодействия с другими детьми, системы отношений ребенка к миру, к другим людям, самому себе), в которую попадает ребенок в детском саду, должны быть организованы воспитателем с учетом интересов и потребностей ребенка.

В рамках реализации проекта решались следующие задачи:

1. Актуализировать знания о принципах и подходах личностной педагогики у персонала ДОУ.

2. Сформулировать новые правила и нормы поведения персонала с позиции ценности личностно-ориентированного подхода в новых локальных актах (Кодекс (миссия) учреждения, Кодекс профессиональной этики педагога).

3. Создать условия для апробации технологии социально-педагогического проектирования.

Для нашего учреждения создание социально-педагогических проектов — это средство решения проблем повышения качества образования и развития профессионально-инновационной деятельности, культуры управленческого труда руководителя, методической подготовки педагога к обучению и воспитанию дошкольника, а также развития разнообразных форм взаимодействия ДОУ и окружающей его социокультурной среды.

Под социально-педагогическим проектированием в данном случае мы понимаем возможность преобразовывать социальные процессы, явления, условия с помощью педагогических средств для улучшения социальной ситуации как в группе в целом, так и для детей с проблемами в социализации. Таким образом, объектом проектирования могут быть социальные явления (например, отношение к детям с ограниченными возможностями здоровья, участие отцов в воспитании детей и др.) или конкретный ребенок (несколько детей). Каждый социально-педагогический проект имеет свою локальную социальную значимость. Он рождается на основе социального прогнозирования и предвидения, ориентированного на изме-

нение окружающей социальной среды (социальных условий) и требующего самоопределения участников проекта относительно качества этой среды. Его целью становится инициирование с помощью педагогически организованных действий процесса, способного привести к позитивным изменениям в социальной среде.

Ценностным ориентиром педагогического проектирования становится пространство отношений, основанное на личностном отношении воспитателя к каждому конкретному ребенку и направленное от ребенка к субъектам окружающего его пространства. Механизм управления пространством отношений — это стихия, которую можно наблюдать и корректировать с помощью мониторинговых технологий, например, метод социометрических измерений для диагностики межличностных отношений (Джекоб Морено) или цветовой тест Люшера, направленный на выявление психо-физиологического состояния ребенка, или тест Тэммл-Дорки-Амэн на раскрытие детской тревожности и др.

В «Лаборатории социально-педагогического проектирования» объединены творческие, равнодушные, профессиональные специалисты, освоившие технологию социально-педагогического проектирования и способные оказать действенную помощь в процессе социально-коммуникативного развития детей.

Заказ на разработку проекта с определенной социальной направленностью может поступать в Лабораторию от воспитателя, специалистов и администрации детского сада. Все чаще обращаются за помощью родители воспитанников.

Специалисты Лаборатории организуют свою деятельность по разработанному плану (алгоритму) действий по улучшению сложившейся системы социальных отношений в конкретных группах.

План (алгоритм) действий по гармонизации социальной ситуации.

1. Создание положительного настроения детей, педагогического и вспомогательного персонала группы на проведение индивидуальных замеров социальных отношений в группе.

2. Проведение замеров.

3. Анализ группового пространства по критериям:

- уровень гармонизации группы по гендерному признаку;
- управляемость группы;
- количество дезадаптантов в группе;
- социальная напряженность в группе.

4. Проведение педагогом-психологом и старшим воспитателем индивидуальных консультаций с воспитателями по гармонизации группового пространства и изменению статуса ребенка-дезадаптанта в позитивную сторону.

5. Рекомендации по разработке индивидуальных социально-педагогических проектов для конкретного ребенка в группе.

6. Разработка проектной группой (социальный педагог, педагог-психолог, воспитатели, старший воспитатель) индивидуального социально-педагогического проекта для конкретного ребенка в группе (приложение 3).

7. Проведение разработанных мероприятий воспитателями в группе согласно плану проекта.

8. Осуществление контрольных итоговых замеров.

9. Проведение целенаправленного педагогического наблюдения.

10. Рефлексия собственного поведения воспитателя, использованных методов, приемов при построении общения сверстников в группе.

11. Анализ полученных результатов. При необходимости разработка нового социального проекта.

Образовательная деятельность, проводимая по данному алгоритму в рамках «Лаборатории социально-педагогического проектирования», позволяет:

- создать проектные команды, творческие коллективы по проектированию и реализации проектов;

- развить проектировочные функции и обеспечить взаимодействие всех субъектов образовательного процесса по созданию условий для развития как отдельного ребенка, так и коллектива в целом на основе исследования и анализа проблем социально-образовательного характера;

- получить четкую и объективную информацию о ребенке, особенностях его психического, физического развития, социальном опыте и состоянии семейных отношений;

- выявить потенциальные возможности для развития и успешной социализации детей;

- спроектировать индивидуализированные, личностно-ориентированные траектории развития и образования для ребенка;

- создать психолого-педагогические условия для успешной реализации Программы дошкольного образования в соответствии с ФГОС ДО;

- повысить компетентность педагогов в построении личностно-ориентированного взаимодействия с дошкольниками в детском саду.

Заключение

Добиться положительных результатов при реализации проекта по модернизации модели внутриорганизационного развития персонала нам позволили отлаженные внутренние механизмы:

- деятельность проектно-координационного совета;
- система мотивации персонала со стороны администрации;
- системное планирование и анализ хода инновационного процесса;
- рефлексивное управление.

В итоге реализации проекта в нашем дошкольном учреждении:

- получена положительная динамика в развитии профессиональных и личностных компетентностей у педагогов;
- увеличилась доля педагогов, повысивших свою квалификационную категорию (2013–2014 гг. — 5 чел., в 2014–2015 гг. — 8);
- выросла профессиональная активность педагогов в методической работе ДОУ (участие в работе Лабораторий);
- повысилась мотивация персонала в качественной работе;
- возрос уровень удовлетворенности персонала работой в организации.

Результаты инновационной работы детского сада представлялись на городском семинаре и вызвали интерес со стороны практиков и научных партнеров. В июне 2015 года наше учреждение успешно прошло конкурс на соискание статуса муниципальной инновационной площадки, получив положительную оценку специалистов ГЦРО г. Ярославля и департамента образования представленной модели работы с персоналом. Она была показана как эффективный ресурс по решению ключевых проблем дошкольной педагогики: в частности, как на практике переориентировать педагогов на личностную модель взаимодействия с детьми.

Опыт работы нашего учреждения по реализации модели ВоРП имеет практическую значимость для образовательных учреждений, заинтересованных в развитии кадрового потенциала за счет внутренних ресурсов организации, так как авторы разработали действенные способы и формы работы с педагогическим персоналом, которые можно внедрить как в целом, так и по отдельным элементам представленной модели.

В настоящее время наш проект по внедрению модели внутриорганизационного развития персонала представляет собой развивающийся механизм, который варьирует с каждым новым точечным проектом и позволяет нам быстро реагировать на меняющиеся вызовы времени, обеспечивать освоение педагогами новых целевых ориентиров образовательного процесса в условиях реализации ФГОС ДО.

Литература

1. Амонашвили, Ш. А. Педагогическая симфония [Текст] : В 3ч. — Екатеринбург, 1993.
2. Беланже, П. Образование взрослых в промышленно развитых странах [Текст] / П. Беланже // Перспективы. Вопросы образования. ЮНЕСКО. — 1992. — № 4. — С.13–23.
3. Белкина, В. Н., Карпов, А. В., Ревякина, И. И. Теория и практика развития профессиональной педагогической рефлексии [Текст]. — Ярославль, 2006.
4. Булатова, О. С. Педагогический артистизм [Текст] : учеб. пособие — М. : Издательский центр «Академия», 2001.
5. Вонта, Т. Качество дошкольного образования зависит от уровня компетентности учителей и компетентности системы [Текст] / Тенденции развития образования. Что такое эффективная школа и эффективный детский сад? : материалы XI Международной научно-практической конференции. Москва, 19-20 февраля 2014 года. — М. : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2014. — С. 200–216.
6. Гаргай, В. Б. Развитие системы повышения квалификации учителей в Великобритании (конец XIX — конец XX вв.) [Текст] : дисс. ... д.пед.н. / В. Б. Гаргай. — Новосибирск, 2006.
7. Джемилева, Н. Н. Сравнительный анализ повышения квалификации учителей за рубежом [Текст] // Ярославский педагогический вестник. — 2011. — №1. — Том II. (Психолого-педагогические науки) — С. 209–213.
8. Доклад о положении в области образования в мире за 1993 г. [Текст] — П. : Юнеско, 1993. — С. 16.
9. Ершов, П. М. Технология актерского искусства [Текст] — М., 1992.
10. Завалишина, Д. Н. Практическое мышление [Текст] : Специфика и проблемы развития. — М. : Изд-во «Институт психологии РАН», 2005. — 376 с.
11. Колесникова, И. А. Основы андрагогики [Текст]. — М. : Академия, 2003. — 320 с.
12. Кулюткин, Ю. Н. Психология обучения взрослых [Текст] — Москва : Просвещение, 2005. — 128 с.
13. Лебедева, Н. В. Обучение взрослых на курсах переподготовки : принципы и условия [Текст] // Научный диалог. — 2013. — № 4 (16). — С. 12–17.
14. Орлова, О. Н. Становление и развитие системы повышения квалификации учителей религии в Германии (на примере федеральной земли Северный Рейн-Вестфалия) [Текст] : дисс. ... к.п.н. / О. Н. Орлова. — Курск, 2007.
15. Повестка дня на XXI век. Принята Конференцией ООН по окружающей среде и развитию, Рио-де-Жанейро, 3–14 июня 1992 года [Электронный ресурс] — URL : http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/agenda21/.
16. Приказ Минобрнауки России от 17.10.2013 № 1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного об-

разования» (Зарегистрировано в Минюсте России 14.11.2013 № 30384) [Текст] // Российская газета. — 2013. — 25.11 (№ 265).

17. Разумный, В. А. Содержание образования: Единство знаний, эмоций и веры [Текст] // Педагогика — 1998. — №5.

18. Ситаров, В. А. Дидактика : учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений [Текст] / под ред. В. А. Сластенина. — 2-е изд., стереотип. — М. : Издательский центр «Академия», 2004. — 368 с.

19. Сорокина, А. Школьное и дошкольное образование : мировой опыт и повышение квалификации учителей [Текст] // «Учительская газета» — 12.11 — № 46.

20. Федеральный закон Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс] — URL: <http://base.garant.ru/70291362/>.

21. Шадриков, В. Д. Личностные качества педагога как составляющие профессиональной компетентности [Текст] // Вестник ЯГУ им. П. Г. Демидова. — 2006. — № 1. — С. 15–20.

22. Шадриков, В. Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности [Текст] / В. Д. Шадриков. — М. : Наука, 1982. — 185 с.

23. Юдина, Е. Г. Позиция педагогов: авторитаризм и партнерство [Текст] // Теория и практика развивающего образования в школе В. В. Давыдова : материалы Юбилейной конференции, посвященной 75-летию В. В. Давыдова. — М., 2007. — С. 231–246.

24. Юдина, Е. Г. Профессиональное сознание педагога: опыт постановки проблемы в современном образовании [Текст] // Психологическая наука и образование. — 2001 — №1 — С. 89–100.

25. Юдина, Е. Г. Позиция педагогов: авторитаризм и партнерство [Текст] / Е. Г. Юдина // Вопросы психологии. — 2005. — №4. — С. 132–141.

26. Якушева, С. Д. Основы педагогического мастерства [Текст] : учебник. — 4-е изд., испр. и доп. — М. : Издательский центр «Академия», 2011.

27. Böhmer, M. Zentrale und dezentrale Lehrerfortbildung: Entwicklung, Strukturen und Innovationen. — Weinheim und Basel : Beltz, 1983.

28. CoRe Study on Competence Requirements in Early Childhood Education and Care. A study for the European Commission Directorate General for Education and Culture. 2011. [Электронный ресурс] — Режим доступа : <http://www.vbjk.be/en/node/3559>.

29. Lehrerberuf in Europa: Profil, Tendenzen, Anliegen. Bericht I., Band 3. Brüssel: Eurydice, 2002.

Приложения

Приложение 1

Программа развития кадрового потенциала

ПРИНЯТО
решением педагогического
совета
Протокол № от ____ 20__ г.

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий МДОУ
«Детский сад № 232»
____ Ю.И. Турыгина
« ____ » _____ 20__ г.

Программа развития кадрового потенциала МДОУ «Детский сад № 232» на 2014–2017 годы

Содержание

Раздел 1

- 1.1. Паспорт программы развития кадрового потенциала.
- 1.2. Пояснительная записка.
 - 1.2.1. Актуальность.
 - 1.2.2. Анализ кадровых ресурсов ДОУ.
 - 1.2.3. Риски.

Раздел 2

- 2.1. Цели Программы.
- 2.2. Задачи Программы
- 2.3. Принципы Программы.
- 2.4. Механизмы реализации Программы.
- 2.5. Сроки реализации.
- 2.6. Общий объем финансирования.
- 2.7. Ожидаемые результаты.

Раздел 3

- 3.1. Система мероприятий.

Раздел 4

- 4.1. Мониторинг реализации Программы.
- 4.2. Заключение.

Раздел 1

1.1. Паспорт Программы поддержки развития кадрового потенциала

Наименование программы	Программа развития кадрового потенциала МДОУ «Детский сад № 232» на 2014–2017 годы
Разработчик программы	Рабочая группа МДОУ «Детский сад «№232» Заведующий Турыгина Ю. И. Старший воспитатель Фураева И. А. Воспитатель Федюкова В. А.
Цели Программы	<i>Стратегическая цель:</i> Повышение качества образовательной деятельности через развитие кадрового потенциала ДОУ. <i>Конкретная цель:</i> Создание условий для повышения уровня профессиональной компетентности и формирования творчески работающего коллектива педагогов-единомышленников через внутриорганизационную модель развития персонала
Задачи Программы	<ul style="list-style-type: none">- обеспечить необходимое и своевременное обучение педагогов на курсах профессиональной переподготовки и КПК, ориентированных на реализацию ФГОС ДО;- разработать и внедрить модель внутриорганизационного развития персонала;- создать систему закрепления молодых специалистов в ДОУ;- создать комплекс социальных и моральных мер поощрения для повышения статуса педагогических работников ДОУ;- повысить мотивацию педагогов для активного внедрения личностно-ориентированных технологий;- стимулировать профессиональный и творческий потенциал педагогов путем внедрения модели внутриорганизационного развития персонала (работа сети «Лабораторий»);- улучшить материально-технические условия ДОУ для успешного освоения педагогами ИКТ в образовательной деятельности
Направления программы	Организация профессиональной коммуникации Психолого-педагогическая мотивация Психологическая и методическая поддержка
Сроки реализации	2014–2017годы
Ожидаемые результаты	- Закрепление кадров в ДОУ и создание условий для притока молодых педагогических кадров;

	<ul style="list-style-type: none"> - Решение комплекса социальных и моральных мер поощрения для повышения статуса педагогических работников; - Профессиональный рост педагогических кадров; - Готовность педагогических работников к использованию ИКТ технологий в педагогическом процессе и повышению квалификации; - Мотивация к качественному педагогическому труду; - Увеличение доли педагогических работников, реализующих инновационные технологии, принимающих участие в конкурсах, творческих группах; - Повышение социального статуса воспитателя; - Увеличение доли молодых специалистов в ДОУ; - Повышение уровня профессиональной компетенции педагогических кадров; - Внедрение инноваций и нововведений: разработка методических пособий и авторских программ; - Пополнение нормативной базы ДОУ, регламентирующей сопровождение педагогов; - Создание модели внутриорганизационного обучения персонала; - Успешное прохождение педагогами аттестации для повышения уровня квалификации педагогов; - Качественно сформированный творчески работающий коллектив педагогов-единомышленников
Механизм реализации Программы	<ul style="list-style-type: none"> - нормативная база; - система мероприятий, включенных в годовой план; - рефлексивное управление; - система мотивации педагогов со стороны администрации ДОУ; - деятельность Совета по качеству учреждения
Система организации контроля	Текущий контроль осуществляет рабочая группа

1.2. Пояснительная записка

Программа кадрового потенциала (далее — Программа) муниципального дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 232» города Ярославля (далее — ДОУ) является документом, который направлен на создание условий для личностного развития педагогов, повышения квалификационного уровня, уровня профессиональной компетенции и творческой инициативы.

Программа разработана в соответствии со следующими нормативными правовыми документами:

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ.

2. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 17.10.2013 №1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования» (Зарегистрирован в Минюсте России 14.11.2013 № 30384).

3. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 13.08.2013г. №1014 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам — образовательным программам дошкольного образования».

4. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации № 544н от 18.10.2013 г. Профессиональный стандарт «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)»;

5. Приказ департамента образования Ярославской области от 17.09.2014 № 530/2/01-03 «О региональном проекте «Развитие кадрового потенциала системы образования Ярославской области»;

6. Устав МДОУ «Детский сад №232».

1.2.1. Актуальность

В условиях модернизации и развития системы образования произошли значительные изменения как в организации, так и содержании педагогической деятельности коллектива ДОУ. Появилась реальная возможность для стандартизации образования как деятельности и повышения качества образования.

В период перехода к продуктивному личностно-ориентированному образованию одной из главных задач является профессиональное развитие педагогического коллектива. Дошкольному учреждению необходим педагог, владеющий новыми технологиями организации педагогического процесса, умеющий осуществлять психолого-педагогическую поддержку, способный реализовать принципы построения образовательного процесса, ориентированного на личность ребенка, и мотивированный на профессиональное совершенствование.

Между тем следует признать, что большая часть инновационных направлений дошкольного образования реализуется не всегда продуктивно и качественно, возникают риски в профессиональной деятельности педагогов по причине нехватки в ДОУ высококвалифицированных педагогических кадров. В ДОУ на данный момент работают педагоги практики с более чем двадцатилетним стажем работы, чья профессиональная подготовка зачастую не отвечает установкам «компетентного подхода».

Отсюда возникает противоречие между образовательными ожиданиями общества, перспективой развития образовательной системы и реальным воплощением этих ожиданий в педагогической среде. Разрешению данного противоречия может способствовать использование современных методов работы со взрослыми и внедрение нестандартных форм по развитию у педагогов новых профессиональных качеств, а также оптимизация существующей модели повышения профессионального мастерства педагогов за счет ресурсов дошкольной организации.

1.2.2. Анализ кадровых ресурсов ДОУ

Дошкольное учреждение на 100% укомплектовано педагогическими кадрами. Образовательный процесс в ДОУ осуществляют 23 воспитателя, учитель-логопед, педагог-психолог, 2 музыкальных руководителя и инструктор по физкультуре.

В ДОУ преобладают педагоги среднего возраста, которые имеют большой стаж педагогической работы. Педагогический коллектив последние годы обновляется: в 2014–2015 учебном году в педагогический коллектив детского сада влились 4 новых педагога.

Образование			Педагогический стаж				Квалификационная категория			
средн.	сред. спец.	высшее	до 5	5–10	10–20	более 20	б/к	2	1	высшая
0%	45%	55%	25%	12%	7%	39%	42%	3%	30%	25%

Педагоги детского сада постоянно повышают свою квалификацию через:

- учебу в ЯГПУ (в ДОУ работают два воспитателя-студентки 1 и 5 курса);
- курсы повышения квалификации, тематические и целевые курсы при ИРО, ГЦРО (2011–2012 уч.год — 4 педагога, 2012–2013 уч. год — 4 педагога, 2013–2014 уч. год — 5 педагогов);
- самообразование.

Анализ кадрового потенциала учреждения выявляет как позитивные, так и негативные тенденции:

- старение кадрового состава;
- преобладание в коллективе устаревших подходов к образовательному процессу и наличие стереотипных установок;
- «стойкое сопротивление» некоторых педагогов к введению образовательных инноваций;
- недостаточная активность большинства педагогов в профессиональном развитии.

Появление новых требований к кадровому обеспечению ДОУ в соответствии с ФГОС, отсутствие эффективной системы управления развитием кадрового потенциала вызвало необходимость внутриорганизационного развития кадрового потенциала, внедрения системы моральных и материальных стимулов для сохранения в детском саду лучших педагогов, привлечения к работе в ДОУ новых квалифицированных воспитателей.

Программа направлена на профессиональное становление и развитие педагогов и педагогического коллектива в целом. Инновационная направленность Программы состоит в использовании педагогами в процессе профессионального развития современных технологий, стремлении к инновационной деятельности и внедрению новообразований в педагогический процесс в условиях реализации ФГОС ДО (технологии проектирования, информационные технологии, педагогические, социальные, творческие отчеты, презентации, технологии «электронное портфолио» и пр.)

1.2.3. Риски

- Текучесть кадров.
- Пассивность педагогов, нежелание перестраивать свою деятельность.
- Дефицит специалистов (тьютеры, эксперты).
- Низкая эффективность Положения о стимулировании.

Раздел 2

2.1. Цели Программы:

Стратегическая цель:

Повышение качества образовательной деятельности через развитие кадрового потенциала ДОУ.

Конкретная цель:

Создание условий для повышения уровня профессиональной компетентности и формирования творчески работающего коллектива педагогов-единомышленников через внутриорганизационную модель развития персонала.

2.2. Задачи Программы:

- ✓ обеспечить необходимое и своевременное обучение педагогов на курсах профессиональной переподготовки и КПК, ориентированных на реализацию ФГОС ДО;
- ✓ разработать и внедрить модель внутриорганизационного развития персонала;
- ✓ создать систему закрепления молодых специалистов в ДОУ;
- ✓ создать комплекс социальных и моральных мер поощрения для повышения статуса педагогических работников ДОУ;

- ✓ повысить мотивацию педагогов для активного внедрения личностно-ориентированных технологий;
- ✓ стимулировать профессиональный и творческий потенциал педагогов путем внедрения модели внутриорганизационного развития персонала (работа сети «Лабораторий»);
- ✓ улучшить материально-технические условия ДООУ для успешного освоения педагогами ИКТ в образовательной деятельности.

2.3. Принципы

- Принцип непрерывности профессионального развития педагогических работников (задан ФГОС);
- Принцип партнерства (предполагает определение круга актуальных и потенциальных партнеров в образовательном пространстве детского сада, города, консолидацию их усилий, обеспечение устойчивости развития за счет системного эффекта взаимодействия);
- Принцип саморазвития (определяет приоритетность актуализации внутренних источников развития, интенсификацию развития, способность адаптироваться в изменившейся ситуации).

2.4. Механизмы реализации Программы

Основными участниками реализации Программы являются администрация и педагогический коллектив образовательного учреждения, способные реализовать поставленные цели и задачи Программы.

2.5. Сроки и этапы реализации Программы

Программа рассчитана на три учебных года — в период с 2014 по 2017 год. Учитывается возможность продления сроков ее реализации при отсутствии планируемого результата.

1 этап подготовительный — 2014–2015 учебный год

2 этап — основной — 2015–2016 учебный год

3 этап — заключительный — 2016–2017 учебный год.

2.6. Общий объем финансирования:

- Областной бюджет.
- Бюджет города Ярославля.
- Финансовые средства от приносящей доход деятельности.
- Спонсорская помощь.

2.7. Ожидаемые результаты реализации Программы:

- ✓ Закрепление кадров в ДООУ и создание условий для привлечения молодых педагогов.
- ✓ Решение комплекса социальных и моральных мер поощрения для повышения статуса педагогических работников.
- ✓ Профессиональный рост педагогических кадров.

- ✓ Готовность педагогических работников к использованию ИКТ технологий в педагогическом процессе и повышению квалификации-100%.
- ✓ Мотивация к качественному педагогическому труду.
- ✓ Увеличение доли педагогических работников, реализующих инновационные технологии, принимающих участие в конкурсах, творческих группах.
- ✓ Увеличение доли молодых специалистов в ДОУ.
- ✓ Повышение уровня профессиональной компетенции педагогических кадров.
- ✓ Внедрение инноваций и нововведений: разработка методических пособий и авторских программ.
- ✓ Пополнение нормативной базы ДОУ, регламентирующей сопровождение педагогов.
- ✓ Внедрение модели внутриорганизационного обучения персонала.
- ✓ Успешное прохождение педагогами аттестации для повышения уровня квалификации педагогов.
- ✓ Качественно сформированный творчески работающий коллектив педагогов-единомышленников.

Раздел 3

3.1. Система мероприятий по реализации Программы

№	Мероприятия	Срок	Ответственный
<i>1. Подготовительный этап</i>			
1	Изучение и формирование нормативно-правовой базы ДОУ	Сентябрь 2014	Заведующий ДОУ
2	Изучение качества предоставляемых услуг (мониторинг уровня удовлетворенности потребителей деятельностью ДОУ)	Май 2014	Старший воспитатель
3	Создание творческой группы с целью разработки плана реализации Программы	Сентябрь 2014	Заведующий
4	Анализ кадровой ситуации в системе ДОУ с целью прогнозирования потребности в педагогических кадрах на последующие учебные годы	Сентябрь, ежегодно	Заведующий ДОУ Старший воспитатель
5	Разработка плана повышения квалификации педагогов и руководящих кадров	Октябрь 2014	ВТГ

6	Разработка диагностических карт профессионального мастерства	Октябрь 2014	ВТГ
7	Проведение анкетирования, наблюдения за деятельностью педагогов, в результате которых выявляются профессиональные дефициты	Ноябрь 2014	Старший воспитатель
8	Определение индивидуальной траектории развития профессиональной компетентности для каждого педагога	Ноябрь-декабрь 2014	Старший воспитатель
9	Создание информационного банка данных, обеспечивающих эффективность использования инноваций в системе дошкольного образования	Октябрь-ноябрь 2014	ВТГ
10	Разработка модели внутрифирменного обучения	Октябрь-декабрь 2014	ВТГ
11	Создание оптимальных санитарно-гигиенических условий	Регулярно	Заведующий ДОУ
<i>II. Основной этап</i>			
1	Курсы повышения квалификации по внедрению ФГОС в ДОУ	2014–2016	Старший воспитатель
2	Обеспечение педагогов консультационной помощью специалистов ГЦРО и Института развития образования	2 раза в год	Старший воспитатель
3	Дополнительные курсы по внедрению современных компьютерных технологий в образовательный процесс	2014–2016	Старший воспитатель
4	Мероприятия по повышению квалификации внутри ДОУ: -заседания педсоветов; -профильные и индивидуальные консультации; -временные творческие объединения по основным направлениям работы	Регулярно	Старший воспитатель
5	Привлечение в систему образования молодых кадров путем материальной поддержки и обеспечения методического сопровождения	Постоянно	Заведующий ДОУ
6	Апробация модели внутрифирменного развития персонала: Участие воспитателей в работе 4-х «Лабораторий»	2014–2016 по плану «Лабораторий»	Заведующий ДОУ, Старший воспитатель
7	Создание условий для использования	Постоянно	Заведующий

	педагогами информационно-коммуникативных технологий в образовательном процессе		ДОУ
8	Создание единой информационной сети системы образование города: - регулярное обновление сайта; - активность работы в сети Интернет	Регулярно	Информационная служба
9	Аттестация кадров	По графику	Старший воспитатель
<i>3. Заключительный этап</i>			
1	Подведение итогов реализации Программы	Май 2017	
2	Обобщение и трансляция передового педагогического опыта	Постоянно	Заведующий ДОУ, Старший воспитатель
3	Оформление результатов деятельности в портфолио, подготовка методических материалов для издания	Регулярно	Воспитатели групп
4	Стимулирование успешной профессиональной деятельности в проекте «Детский сад года»	2014–2015уч.г.	Заведующий ДОУ; старший воспитатель
5	Представление и награждение лучших работников государственными, муниципальными и отраслевыми наградами	2014–2017 уч. г.	Заведующий ДОУ

Раздел 4

4.1. Мониторинг реализации Программы развитие кадрового потенциала

Мониторинг уровня профессиональной компетентности педагогических работников проводится на основе квалификационных характеристик должностей работников образования и самооценки педагогической деятельности. Мониторинг осуществляется путем изучения опыта работы педагога, заинтересованности в инновациях, овладения педагогическими технологиями, готовности к саморазвитию, результатов участия в методической работе ДОУ.

Предполагаемые результаты реализации Программы	Индикаторы измерения
Пополнение нормативной базы ДОУ, регламентирующей сопровождение педагогов	- Наличие программ, положений по реализации модели внутриорганизационного развития персонала
Создание условий для профессионального роста каждого педагога	<ul style="list-style-type: none"> - Рост числа педагогов с первой и высшей квалификационными категориями на 45%; - Рост числа педагогов, участников профессиональных конкурсов; - Рост числа педагогов, демонстрирующих свой педагогический опыт на семинарах, мастер-классах, через публикации
Сформированный творчески работающий коллектив педагогов-единомышленников	- Рост числа педагогов, работающих в творческих, проектных группах разного уровня
Освоение педагогами инновационных образовательных технологий	<ul style="list-style-type: none"> - Увеличение доли педагогических работников, реализующих инновационные технологии, принимающих участие в конкурсах, творческих группах; - Количество педагогов, имеющих разработанные методические пособия и авторские программы; - Использование ИКТ технологий в педагогическом процессе и повышения квалификации — 100%
Закрепление кадров в ДОУ и создание условий для привлечения молодых педагогов	<ul style="list-style-type: none"> - Обеспеченность ДОУ педагогическими кадрами на 100%; - Омоложение коллектива на 20%
Решение комплекса социальных и моральных мер поощрения для повышения статуса педагогических работников	<ul style="list-style-type: none"> - Все педагоги переведены на эффективный контракт; - Разработано Положение о премировании работников ДОУ

4.2. Заключение

Система работы по комплексному развитию профессионального потенциала педагогических кадров обеспечит стабильную творческую работу педагогического коллектива, достижение нового качества образовательного процесса ДОУ.

Положение о «Лаборатории непрерывных улучшений»

ПРИНЯТО

решением педагогического совета
Протокол № 4 от 26.02.2015г.

УТВЕРЖДАЮ:

заведующий МДОУ
«Детский сад № 232»
_____ Ю. И. Турыгина

Положение о «Лаборатории непрерывных улучшений» МДОУ детский сад №232

Общие положения

Настоящее Положение определяет порядок формирования, особенности организации работы, основные задачи и функции «Лаборатории непрерывных улучшений» (далее по тексту — Лаборатория) при МДОУ «Детский сад № 232» г. Ярославля (далее ДОУ).

Настоящее Положение разработано в соответствии с Законом РФ «Об образовании», Федеральной целевой программой развития образования на 2011–2015 гг., Федеральным Государственным образовательным стандартом.

Лаборатория создается приказом заведующего ДОУ.

Лаборатория является структурным подразделением системы внутрифирменного обучения персонала ДОУ. Координацию деятельности Лаборатории осуществляет старший воспитатель.

Лаборатория имеет собственную Интернет-страницу на официальном сайте детского сада. На странице Лаборатории представлен лучший опыт педагогов.

Основные функции, цели и задачи

Целью деятельности Лаборатории являются:

- повышение качества образовательной работы;
- вовлечение педагогов в инновационный процесс, основанный на эффективном использовании интеллектуального потенциала педагогов.

Основные задачи Лаборатории:

- повысить профессиональный уровень педагогов;
- создать условия для творческой активности и инициативы сотрудников;

- создать банк образцов педагогической деятельности.

Главная функция Лаборатории — генерировать небольшие предложения по улучшению качества образовательной работы детского сада.

Лаборатория разрабатывает модульные и системные предложения, предложения, оказывающие влияние на ВОП и управление ДОО.

Структура и деятельность Лаборатории

Лаборатория представляет собой объединение высококвалифицированных педагогических работников ДОО.

Лабораторию возглавляет старший воспитатель (далее по тексту — Руководитель Лаборатории), назначаемый приказом заведующего ДОО.

Руководитель Лаборатории:

- осуществляет непосредственное руководство деятельностью Лаборатории и несёт ответственность за выполнение возложенных на неё задач и функций;
- вносит предложения о совершенствовании деятельности Лаборатории, повышении эффективности её работы;
- определяет приоритетные направления деятельности Лаборатории;
- ходатайствует перед заведующим о финансовом и материально-техническом обеспечении внедрения предложений по улучшению качества работы;
- распределяет обязанности работников Лаборатории;
- обеспечивает ведение делопроизводства в установленном порядке;
- контролирует размещение и обновление информации о Лаборатории на Интернет-странице (сайте) Лаборатории.

Деятельность Лаборатории осуществляется через проблемно-творческие и мониторинговые группы.

Рабочая группа по разработке «улучшения» созывается Руководителем для выполнения плана-задания, утвержденного Советом по качеству.

Разработанные материалы передаются в группу мониторинга для апробации на предмет эффективности.

Мониторинговая группа передает результаты наблюдений для принятия решения об эффективности внедрения в Совет по качеству.

Эффективные предложения по улучшению качества образовательных и обеспечивающих процессов транслируются всем членам педагогического коллектива на педагогических советах, семинарах и мастер-классах в ДОО и рекомендуются для внедрения в образовательную практику. Отдельные наиболее значимые и эффективные разработки и предложения вводятся в практику работы учреждения приказом заведующего.

Передовой опыт работы может публиковаться в газете детского сада, на Интернет-странице.

Порядок подачи предложения

Для рассмотрения предложения по «улучшению» автор подает письменное заявление (установленного образца) в Совет по качеству ДОУ.

К заявлению при необходимости прилагаются схемы, эскизы, таблицы и иные необходимые материалы. Представляемых материалов должно быть достаточно для практического осуществления предложения.

Порядок присвоения сертификатов

За эффективные предложения педагогам — авторам (разработчикам) присваиваются сертификаты трех уровней:

- за частые, единичные, не связанные между собой, носящие действенный характер предложения присваивается Сертификат 3-го уровня;
- за предложения, оказывающие влияние на ВОП (формы и методы), присваивается Сертификат 2-го уровня;
- за системные, модульные предложения: частые, связанные между собой, рационально влияющие на ВОП и управление ДОУ присваивается Сертификат 3-го уровня.

Экспертиза ценности «улучшения» находится в компетенции Совета по качеству ДОУ.

Педагоги, имеющие Сертификаты трех уровней, получают звание Педагог-новатор.

Администрация ДОУ несет ответственность за материальное поощрение педагогов, активно участвующих в деятельности Лаборатории.

Документация

Деятельность Лаборатории предусматривает оформление разработанных материалов и карт наблюдений эффективности осуществляемой работы.

Образец оформления предложения

**В совет по качеству
МДОУ «Детский сад №232»
от _____**

предложение

Предлагаю рассмотреть

(назвать конкретное улучшение)

Цель	Содержание
	<p><i>Кратко опишите суть предложения и ожидаемый эффект</i></p> <p>«Улучшения»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • образцы педагогической практики, • действенные приемы работы, • уникальные находки в педагогической практике, • предложения по улучшению РППС, • по организации рабочего пространства персонала)

Оценка предложений на момент внесения		Оценка результатов внедрения предложения	
- соответствие предложения возрасту, гендерной принадлежности воспитанников		Востребованность предложения	
- использование современных технологий		Репродуктивность «улучшения»	
- содействие улучшению эмоционально-психологического благополучия в группе		Отсутствие отрицательного результата	
- широкие возможности применения (младший дошкольный возраст, старший дошкольный возраст, в работе с родителями)		Положительный результат у 100% молодых педагогов	
- решение актуальных, текущих вопросов учреждения, способствует повышению качества образовательного процесса и работы ДОУ в целом		<p style="text-align: center;">ПРИНЯТОЕ РЕШЕНИЕ ПО ПРЕДЛОЖЕНИЮ</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
Прописан четкий алгоритм внедрения предложения (в т.ч. правильность заполнения бланка)			
Реальность внедрения «улучшения» (затраты (материальные, моральные) на внедрение «улучшения»)			

Пример социально-педагогического проекта

Содержание запроса: оказание помощи педагогу по оптимизации взаимоотношений с ребенком.

Цель: снижение уровня агрессивности ребенка и напряженности в отношениях с детьми и взрослыми.

Задачи:

1. Повысить уровень самооценки ребенка;
2. Способствовать снижению уровня напряженности в отношениях;
3. Обучить ребенка навыкам эффективного общения;
4. Развивать желание участвовать в совместной коллективной деятельности.

1. Диагностический этап

Направления деятельности:

- Анализ состояния социальных процессов в группе.
- Анализ социальной ситуации воспитанника группы.

Задачи исследования:

1. Выявление общей картины (положительной или отрицательной) в состоянии социальных процессов и отношений между детьми в группе.
2. Выявление на основе данных «Социомониторинга» конкретной группы воспитанников, с которыми у ребенка не складываются конструктивно отношения.
3. Проведение беседы с педагогами о предполагаемых трудностях ребенка.
4. Составление выводов и рекомендаций.

Методы исследования:

- структурированное интервью,
- включенное наблюдение,
- беседа,
- измерение социальных процессов и отношений методом «Социомониторинг» ПМК, «Социомониторинг Сервис»².

Результаты выявления общей картины в состоянии социальных процессов и отношениях между детьми и взрослыми в группе. Замер состояния социальных процессов и отношений методом «Социомониторинг» проводился 05.10.2014 г.

² Общее описание назначения метода «Социомониторинг» см. в статье: «Мониторинг социальных отношений в школе» // Управление школой : методический журнал для школьной администрации — 2015. — №2 (582) — С. 17–22.

Краткое пояснение: в методе «Социомониторинг» (версия 2.1.) дети и педагоги группы измеряют собственную степень легкости или трудности в процессе общения с каждым из членов своей группы. С помощью компьютерной обработки данных, полученных от каждого члена группы по отношению к каждому партнеру по общению, и представления результатов в виде нескольких графических моделей определяется уровень комфортности не только в процессе внутригруппового общения каждого воспитанника с каждым партнером по группе, но и со всей группой в целом, а также характеристика психологической атмосферы в группе.

Описание условий проведения замера. В замере участвовали 22 ребенка и 3 педагога из 28(89,29%). Трое детей отсутствовали по болезни, их порядковые номера в списке группы №11, №14 и №15. Перед проведением замера с детьми была проведена беседа «Что такое легко и что такое трудно в общении»; определены градации степеней легкости и трудности в общении с другими детьми.

С педагогом группы была составлена таблица трудностей, проявленных в общении с ребенком.

Ситуации в ДОУ	Ситуативные проявления поведения ребенка в ситуациях в общении, на занятиях
1	Ребенок категорически отказывается от совместной организованной деятельности
2	Отсутствует познавательный интерес. Невозможно привлечь ни игровыми приемами, ни иллюстративным материалом
3	Не реагирует на просьбы воспитателя; отказ от выполнения правил в группе
4	На музыкальных занятиях ребенок на все вопросы, просьбы воспитателя и музыкального руководителя отвечает «не хочу», «не знаю», падает со стула, лежит на полу, задевает детей
5	В продуктивных видах деятельности, если что-то не получается, ребенок все комкает и отказывается продолжать работу
6	Проявляет резкие эмоциональные реакции (драки, ссоры, конфликты и т.п.)

В процессе исследования было выявлено и проанализировано состояние ребенка в четко регламентированной деятельности, где от детей всей группы требуются волевые усилия. Учитывая, что у ребенка системное заболевание ЦНС (нейродермит), где процессы возбуждения преобладают над процессами торможения, ему трудно делать то, что ему не нравится; нет возможности побыть в одиночестве, заниматься теми играми, которые он любит (конструирование). По показателям СМС, у ребенка высокий уровень радикализма или GDP равен — 2,02. Выявлены низкий уровень

самооценки, высокий уровень напряженности, а также высокий уровень агрессии, предположительно, это связано с тем, что ребенку недостаточно эмоционального тепла дома, не хватает внимания, у ребенка мало друзей, он не умеет общаться, коммуникативные навыки находятся на низком уровне.

2. Деятельностный этап

Срок: ноябрь–май

	Содержание	Формы и виды работы	Ответственный
1	Фронтальные занятия с группой по формированию доброжелательного отношения к окружающим (1 раз в месяц)	Игровые занятия: «Я среди людей» «Зачем нужен друг» «Почему бывают драки» «Давай помиримся» «Я тебя прощаю» «Зачем нужны правила» «Почему взрослые хмурятся»	Воспитатель
2	Игры на доверие, установление эмоционального контакта	Игра «Какой я», рисунок «Мое настроение», упражнение «Я — цветок»	Воспитатель
3	Релаксация в комнате психо-физической разгрузки (1 раз в неделю)	Игры с использованием сенсорного оборудования	Педагог-психолог
4	Упражнения, направленные на снижение уровня агрессивности	Рисунок «Злость», упражнение «Ищу друга», притча «Повесть о настоящем цветке»	Воспитатель
5	Упражнения, направленные на снижение уровня напряженности	Упражнение «Я боюсь», «Я не боюсь», сочинение сказки	Педагог-психолог
6	Упражнения, направленные на повышение уровня самооценки.	Упражнение «Говорю, что вижу», игра «Мой герой», «Город великанов»	Воспитатель
7	Упражнения, направленные на снижение уровня агрессивности	Притча «Все в твоих руках», обсуждение, упражнение «Смятая бумага», лепка из пластилина «Чувство»	Педагог-психолог
8	Упражнения, направленные на снижение уровня агрессивности	Упражнение «Телеграмма», «Письмо себе, любимому», упражнение «Круги»	Воспитатель
9	Упражнения, направ-	Упражнение «Кувшин жела-	Воспитатель

	ленные на снижение уровня напряженности	ний», сочиняем «мирилку»; упражнение «Мое солнышко»	
10	Упражнения, направленные на повышение уровня самооценки	Упражнение «Зеркало», «Я в будущем», рисунок «Лицо радости»	Воспитатель

3. Контрольно-аналитический этап

Проведение промежуточных (февраль) и итоговых (май) диагностик

Предполагаемые результаты:

Промежуточная диагностика: выявлен адекватный уровень самооценки, высокий уровень напряженности и высокий уровень агрессии, это свидетельствует о том, что ребенок начал ценить себя, видеть в себе достоинства.

Итоговая диагностика: выявлен адекватный уровень самооценки, средний уровень напряженности, средний уровень агрессии — ребенок овладел коммуникативными навыками, научился понимать эмоции и чувства других людей, проявляет толерантность.

4. Рефлексивный этап

Анализ эффективности программы, прогноз, рекомендации.

Приложение 4

Программа Лаборатории актерского мастерства «Одиннадцать шагов к успешному общению»

Пояснительная записка

Уровень программы: Программа предназначена для педагогов дошкольной организации, чей профессиональный интерес лежит в сфере групповых техник развития личности (и взрослого, и ребенка), общения, творческого мышления.

Срок реализации программы: 3 года

1-й блок: цикл тренингов «Одиннадцать шагов к успешному общению»

2-й блок: цикл практических семинаров по разработке приемов работы с детским коллективом («Работа с вниманием детей», «Как привлечь детей к совместной деятельности», «Приемы мотивации», «Организация игры», «Нелишний ребенок» и др.).

Количество участников: 25–30 человек.

Направленность: Программа направлена на развитие и рост личности педагога и предполагает развитие внутренних актерских качеств и внешнего их проявления в повседневных жизненных ситуациях: быть уверенным, коммуникабельным, располагать к себе окружающих, завоевы-

вать их внимание, доверие; быть способным мгновенно переключаться на новые ситуации.

Цель:

Научить педагогов грамотно использовать свой голосовой аппарат, красиво и убедительно говорить, использовать речь и невербальные сигналы в общении.

Наработать и апробировать конкретные способы действия, словесные приемы при организации совместной деятельности с детьми дошкольного возраста.

Задачи:

Создать условия для формирования базовых компетенций в области личностных качеств, для пробуждения творческой активности педагогов

Способствовать повышению уровня коммуникативной компетентности.

Активизировать потенциал обучающейся группы.

Форма и режим занятий:

Тренинг и игра (групповая, коллективная)

Разминки, игры, упражнения, направленные на:

- снятие напряжения, психологического зажима;
- создание комфортной и творческой атмосферы, способствующей физическому и эмоциональному «разогреву» участников;
- выстраивание партнерских взаимоотношений как с детьми, так и со взрослыми людьми;
- стимулирование одновременно трех позиций:
 1. самораскрытие,
 2. внимание на партнера,
 3. межличностная коммуникация.

Структура занятий

Первый блок:

Часть 1. Дыхательная гимнастика, речевая разминка
_____ 10–15 мин.

Часть 2. Разминка на разогрев, снятие мышечных зажимов, раскованность _____ 10–15 мин.

Часть 3. Упражнения на отработку навыков успешного общения и взаимодействия _____ 50–60 мин.

Часть 4. Получение обратной связи и/или «Моя копилка»
_____ 10 мин.

Тренинги, занятия идут по принципу маятника:

с усложнением, постепенно

по схеме:

партнер-партнер

«ты» — «я», то есть равноправное взаимодействие мы заставляем вступать в активный контакт через «атаку» на партнера, используя «ты»

Структура занятий. Второй блок:

Часть 1. Дыхательная гимнастика, речевая разминка — 10–15 мин.

Часть 2. Разминка на разогрев, снятие мышечных зажимов, раскованность — 10–15 мин.

Часть 3. Упражнения, направленные на умение оценивать, управлять, моделировать педагогические ситуации;

упражнения, направленные на умение завоевать аудиторию, управлять ею — 50–60 мин.

Часть 4. Получение обратной связи и/или «Моя копилка»

Разделы программы

Первый блок:

1) Работа с телом. Освобождение от мышечных блокад, мешающих чувствовать свободу в речи.

2) Освоение дыхательных техник, помогающих сделать голос уверенным, речь — плавной, а мысли — понятными.

3) Постановка «летающего» к аудитории звука: как сделать голос слышным, звучным, сочным.

4) Работа над дикцией и артикуляцией.

5) Работа над голосо-речевыми характеристиками: как управлять темпом речи, тембр и интонация, громкость, паузы.

6) Осознанность в речи: как справляться с волнением, собираться с мыслями на публике, контролировать поведение и выступать без стресса.

7) Эмоциональность и выразительность речи.

8) Расшифровка невербальных сигналов собеседника и трансляция своих сигналов «Я уверен, я профессионал»: работа с жестами, позами, движениями, «метасообщения».

Второй блок:

1) Работа с телом. Освобождение от мышечных блокад.

2) Работа над дикцией и артикуляцией.

3) Работа по оценке и моделированию педагогических ситуаций.

4) Работа над голосо-речевыми характеристиками.

5) Эмоциональность и выразительность речи.

№ занятия	Задачи	Содержание	Продолжительность
1-2	<p>Укрепить диафрагмальную мышцу, формировать опору правильного дыхания.</p> <p>Развивать речевой аппарат: - укреплять мышцы лица, языка; - освободить от зажима подбородок; - формировать установку на правильное дыхание как основу правильной речи</p> <p>Развивать координацию движений и пластичность. Развивать периферическое зрение. Формировать установку на умение концентрировать и распределять внимание в изменяющейся ситуации</p>	<p>Дыхательная гимнастика Стрельниковой Используются упражнения: «Насос», «Кошка», «Обними плечи», «Большой маятник», «Повороты головы», «Ушки», «Маятник головой», «Перекаты», «Шаги»</p> <p>Речевая разминка: Артикуляция (активная работа языком, губами, нижней челюстью); скороговорки (от топота копыт... , на мели мы лениво налима ловили...); пословицы и поговорки (один в поле не воин). Участники группы произносят скороговорки, поговорки четко, громко, активно артикулируя, уделяя внимание своему правильному дыханию.</p> <p>Полиmodalная разминка: Участники делятся на четверки. В каждой подгруппе первому участнику необходимо выполнить последовательно движения сначала второго, потом третьего и, наконец, четвертого участника. Он следит за движениями второго участника и повторяет все движения третьего и четвертого участников одновременно. При этом второй участник всегда использует в своих движениях палец и ладонь; третий использует обе руки; четвертый — обе ладони. Задача первого участника: следить за пальцем глазами, за ладонью — головой, повторять движения рук партнера своими руками, повторять движения ладоней партнера своими ногами</p>	<p>5 мин.</p> <p>5–10 мин.</p> <p>10–15 мин.</p>
	<p>Осваивать активный стиль общения. Развивать в группе партнерские взаимоотношения (вступить в контакт с партнерами через: глаза, жест, предмет, слово).</p>	<p>Упражнение с усложняющейся динамикой «Посыл-отказ» В упражнении используются теннисные мячики. Участники группы передают их друг другу, сопровождая отдаваемые мячики <i>глазами, жестом, звуком, словом</i> - «От жеста к слову» Каждый из участников привлекает внимание партнера посредством <i>жеста</i> (Рука, протянутая к партнеру) и обращается к нему посред-</p>	<p>5–10 мин.</p> <p>5–10 мин.</p>

	Развивать в себе способности четко выражать свои мысли и быть доступным и понятным партнеру	<p>ством слова (<i>Ты — Я</i>).</p> <p>- «<i>От слова к фразе</i>»</p> <p>Партнер отвечает на слово <i>жестом</i> и <i>словом</i>, на что 1-й партнер откликается <i>жестом</i> и <i>фразой</i> (в виде вопроса, утверждения и т.д., используя 11 основных способов словесного воздействия). В завершение каждый участник, используя 11 способов словесного воздействия, а также — жест, обращается к партнеру с определенной установкой, например: «Верю, надеюсь, люблю»</p>	5–10 мин.
	<p>Осваивать активный стиль общения и развивать в группе отношения творческого сотрудничества и партнерства.</p> <p>Помогать членам группы преодолевать внутренние барьеры, неуверенность, скованность.</p> <p>Создавать веселую, игровую, свободную от барьеров и страхов атмосферу в группе</p> <p>Осваивать активный стиль общения как в группе, так и с одним партнером</p>	<p>Игра «Самый-Самый»</p> <p>Каждый из участников проходит через «Город хвастунов», «Город ущербных» и «Город Complиментов». В первом городе каждый участник публично хвалит себя («Я — самый красивый, умный, добрый и т.д.»). Во втором городе каждый участник публично говорит о своем недостатке («Я — самый низкий, злой, глупый и т.д.»). В третьем городе каждый участник публично хвалит другого («Ты — самый красивый, добрый, умный и т.д.»). При этом каждый участник должен совместить <i>жест</i> со <i>словом</i> или <i>фразой</i>.</p> <p>Игра «Встреча»</p> <p>В 1 части участники свободно перемещаются, ни с кем не вступая в контакт, избегая касаний и столкновений.</p> <p>Во 2 части по сигналу ведущего участники стремятся поздороваться с каждым, используя <i>глаза, жесты, звуки, слова, прикосновения, рукопожатия</i>.</p> <p>Момент окончания игры наступает тогда, когда все поздороваются друг с другом</p>	10–15 мин.
3	<p>Укрепить диафрагмальную мышцу, формировать опору правильного дыхания.</p> <p>Развивать речевой аппарат:</p> <ul style="list-style-type: none"> - укреплять мышцы лица, языка; - освободить от зажима подбородок; - формировать 	<p>Дыхательная гимнастика Стрельниковой</p> <p>Используются упражнения: «Насос», «Кошка», «Обними плечи», «Большой маятник», «Повороты головы», «Ушки», «Маятник головой», «Перекаты», «Шаги»</p> <p>Речевая разминка:</p> <p>Артикуляция (активная работа языком, губами, нижней челюстью); скороговорки (от топота копыт... , на мели мы лениво налима ловили...); пословицы и поговорки (один в поле не воин).</p> <p>Участники группы произносят скороговорки,</p>	5 мин.
			5–10 мин.
			10–15

<p>установку на правильное дыхание как основу правильной речи.</p> <p>Развивать координацию движений и пластичность.</p> <p>Развивать периферическое зрение.</p> <p>Формировать установку на умение концентрировать и распределять внимание в изменяющейся ситуации</p>	<p>поговорки четко, громко, активно артикулируя, уделяя внимание своему правильному дыханию.</p> <p>Полиmodalная разминка: Участники делятся на четверки. В каждой подгруппе первому участнику необходимо выполнить последовательно движения сначала второго, потом третьего и, наконец, четвертого участника. Задача первого участника: следить глазами и головой за пальцем и ладонью, повторять движения рук партнера своими руками, повторять движения ладоней партнера своими ногами</p>	<p>мин.</p>
<p>Развивать в группе партнерские взаимоотношения (вступить в контакт с партнерами через глаза, жест, слово)</p>	<p>Упражнение с усложняющейся динамикой «Посыл-отказ» В упражнении используются теннисные мячики. Участники группы передают их друг другу, сопровождая отдаваемые мячики жестом, звуком, словом, фразой</p>	<p>25–30 мин.</p>
<p>Осваивать активный стиль общения и развивать в группе отношения творческого сотрудничества, открытости и партнерства.</p> <p>Помогать членам группы преодолевать внутренние барьеры, неуверенность, скованность.</p> <p>Создавать веселую, игровую, свободную от барьеров и страхов атмосферу в группе.</p> <p>Осваивать активный стиль общения как в группе, так и с одним партнером</p>	<p>Игра «Самый-Самый» Каждый из участников проходит через <i>города</i>: «Хвастунов», «Ущербных», «Врунов», «Цветов», «Погоды» и «Комплиментов». В каждом городе участники публично хвалят себя («Я — самый красивый, умный, добрый и т.д.»), говорят о своем недостатке («Я — самый низкий, злой, глупый и т.д.»), хвалят другого («Ты — самый красивый, добрый, умный и т.д.»). При этом каждый участник должен совместить <i>жест со словом</i> или <i>фразой</i>.</p> <p>Игра «Встреча» В 1 части участники свободно перемещаются, ни с кем не вступая в контакт, избегая касаний и столкновений. Во 2 части по сигналу ведущего участники стремятся поздороваться с каждым, используя <i>глаза, жесты, звуки, слова, прикосновения, рукопожатия</i>. Момент окончания игры наступает тогда, когда все поздороваются друг с другом</p>	<p>10–15 мин.</p> <p>10–15 мин.</p>

4	<p>Укреплять диафрагмальную мышцу, формировать опору правильного дыхания.</p> <p>Развивать речевой аппарат:</p> <ul style="list-style-type: none"> - укреплять мышцы лица, языка; - освободить от зажима подбородок; - формировать установку на правильное дыхание как основу правильной речи <p>Развивать координацию движений и пластичность.</p> <p>Развивать периферическое зрение.</p> <p>Формировать установку на умение концентрировать и распределять внимание в изменяющейся ситуации</p>	<p>Дыхательная гимнастика Стрельниковой</p> <p>Используются упражнения: «Насос», «Кошка», «Обними плечи», «Большой маятник», «Повороты головы», «Ушки», «Маятник головой», «Перекаты», «Шаги»</p> <p>Речевая разминка:</p> <p>Артикуляция (активная работа языком, губами, нижней челюстью); скороговорки (от топота копыт..., на мели мы лениво налима ловили..., бык тупогуб...); пословицы и поговорки (один в поле не воин).</p> <p>Участники группы произносят скороговорки, поговорки четко, громко, активно артикулируя, уделяя внимание своему правильному дыханию.</p> <p>Полиmodalная разминка:</p> <p>Участники делятся на «тройки». В каждой подгруппе первому участнику необходимо выполнить последовательно движения сначала второго, потом третьего участника. Задача первого участника: повторять движения рук партнера своими руками, повторять движения ладоней партнера своими ногами</p>	<p>5 мин.</p> <p>5–10 мин.</p> <p>10–15 мин.</p>
	<p>Развивать в группе партнерские взаимоотношения (вступить в контакт с партнерами через глаза, жест, слово)</p>	<p>Упражнение с усложняющейся динамикой «Посыл — отказ»</p> <p>В упражнении используются теннисные мячики. Участники группы передают их друг другу, сопровождая отдаваемые мячики жестом, звуком, словом</p> <ul style="list-style-type: none"> - «От жеста к слову» <p>Каждый из участников привлекает внимание партнера посредством жеста (Рука, протянутая к партнеру) и обращается к нему посредством слова (Ты — Я).</p> <ul style="list-style-type: none"> - «От слова к фразе» <p>Партнер отвечает на слово жестом и словом, на что 1-й партнер откликается жестом и фразой (в виде вопроса, утверждения и т.д., используя 11 основных способов словесного воздействия). В завершение каждый участник, используя 11 способов словесного воздей-</p>	<p>25–30 мин.</p>

		ствия, а также — жест, обращается к партнеру с определенной установкой, например: «Верю, надеюсь, люблю, представь себе и т.д.»	
	Осваивать активный стиль общения и развивать в группе отношения творческого сотрудничества, открытости и партнерства	Игра «Самый-Самый» Каждый из участников проходит через <i>города</i> : «Хвастунов», «Комплиментов». Участники публично хвалят себя («Я — самый красивый, умный, добрый и т.д.»), хвалят другого («Ты — самый красивый и т.д.»), при этом партнеры меняются местами, совмещая фразу с жестом	10–15 мин.
5-6	Укрепить диафрагмальную мышцу, формировать опору правильного дыхания. Развивать речевой аппарат: - укреплять мышцы лица, языка; - освободить от зажима подбородок; - формировать установку на правильное дыхание как основу правильной речи Развивать координацию движений и пластичность. Развивать периферическое зрение. Формировать установку на умение концентрировать и распределять внимание в изменяющейся ситуации	Дыхательная гимнастика Стрельниковой Используются упражнения: «Насос», «Кошка», «Обними плечи», «Большой маятник», «Повороты головы», «Ушки», «Маятник головой», «Перекаты», «Шаги Речевая разминка: артикуляция (активная работа языком, губами, нижней челюстью); скороговорки (от топота копыт..., на мели мы лениво налима ловили..., бык тупогуб...); пословицы и поговорки (один в поле не воин, Участники группы произносят скороговорки, поговорки четко, громко, активно артикулируя, уделяя внимание своему правильному дыханию. Полиmodalная разминка: Участники делятся на тройки. В каждой подгруппе первому участнику необходимо выполнить последовательно движения сначала второго, потом третьего участника. Задача первого участника: повторять движения рук партнера своими руками, повторять движения ладоней партнера своими ногами	5–10 мин. 10–20 мин. 10–20 мин.
	Развивать в группе партнерские взаимоотношения (вступить в контакт с партнерами через глаза, жест, слово)	Упражнение с усложняющейся динамикой «Посыл — отказ» - «От жеста к слову» Каждый из участников привлекает внимание партнера посредством <i>жеста</i> (Рука, протянутая к партнеру) и обращается к нему посредством <i>слова</i> (Ты — Я). - «От слова к фразе»	25–30 мин.

		Партнер отвечает на слово <i>жестом</i> и <i>словом</i> , на что 1-й партнер откликается <i>жестом</i> и <i>фразой</i> (в виде вопроса, утверждения и т.д., используя 11 основных способов словесного воздействия с определенной установкой, например: «Верю, надеюсь, люблю, представь себе, пойми, знаешь и т.д.»)	
	Развивать в группе отношения творческого содружества, открытости и партнерства. Помогать членам группы проявлять гибкость, творческий подход к задаче и формировать навыки сотрудничества	Игра «До встречи» Участники <i>глазами</i> должны найти себе партнера в круге и поменяться с ним местами, при этом используют <i>фразу</i> и <i>жест</i> . Пары меняются, не объявляя об очередности или о своих намерениях, поэтому в игре есть дополнительный аспект— одновременно через круг может проходить только одна пара. Когда обмен местами завершен, начинается тот же процесс в следующей паре. Игра усложняется, когда участники начинают использовать 11 способов словесного воздействия	20–25 мин.
7	Укрепить диафрагмальную мышцу, формировать опору правильного дыхания. Развивать речевой аппарат: - укреплять мышцы лица, языка; - освободить от зажима подбородок; - формировать установку на правильное дыхание как основу правильной речи Развивать координацию движений и пластичность. Развивать периферическое зрение. Формировать установку на умение концентрировать и распределять внимание в изменяющейся ситуации	Дыхательная гимнастика Стрельниковой Используются упражнения: «Насос», «Кошка», «Обними плечи», «Большой маятник», «Повороты головы», «Ушки», «Маятник головой», «Перекаты», «Шаги» Речевая разминка: Артикуляция (активная работа языком, губами, нижней челюстью); работа со звуками «м» и «р» - упражнение «ручеек», скороговорки (от топота копыт..., на мели мы лениво налима ловили...); пословицы и поговорки (один в поле не воин, бык тупогуб...). Участники группы произносят скороговорки, поговорки четко, громко, активно артикулируя, уделяя внимание своему правильному дыханию. Полиmodalная разминка: Участники делятся на тройки. В каждой подгруппе первому участнику необходимо выполнить последовательно движения сначала второго, потом третьего участника. Задача первого участника: повторять движения рук партнера своими руками, повторять движения ладоней партнера своими ногами	5–10 мин. 10–20 мин. 10–20 мин.

	<p>Развивать в группе партнерские взаимоотношения (вступить в контакт с партнерами через глаза, жест, слово)</p>	<p>Упражнение с усложняющейся динамикой «Посыл-отказ» - «От жеста к слову» Каждый из участников привлекает внимание партнера посредством <i>жеста</i> (Рука, протянутая к партнеру) и обращается к нему посредством <i>слова</i> (<i>Ты — Я</i>). - «От слова к фразе» Партнер отвечает на слово <i>жестом</i> и <i>словом</i>, на что 1-й партнер откликается <i>жестом</i> и <i>фразой</i> (в виде вопроса, утверждения и т.д., используя 11 основных способов словесного воздействия с определенной установкой, например, «Верю, надеюсь, люблю, представь себе, пойми, знаешь и т.д.»)</p>	<p>25–30 мин.</p>
	<p>Развивать в группе отношения творческого содружества, открытости и партнерства. Помогать членам группы проявлять гибкость, творческий подход к задаче и формировать навыки сотрудничества</p>	<p>Игра «До встречи» Участники <i>глазами</i> должны найти себе партнера в круге и поменяться с ним местами, при этом используют <i>фразу</i> и <i>жест</i>. Пары меняются, не объявляя об очередности или о своих намерениях, поэтому в игре есть дополнительный аспект — одновременно через круг может проходить только одна пара. Когда обмен местами завершен, начинается тот же процесс в следующей паре. Игра усложняется, когда участники начинают использовать 11 способов словесного воздействия</p>	<p>20–25 мин.</p>
8	<p>Укрепить диафрагмальную мышцу, формировать опору правильного дыхания.</p> <p>Развивать речевой аппарат: - укреплять мышцы лица, языка; - освободить от зажима подбородок; - формировать установку на правильное дыхание как основу правильной речи Развивать координацию движений и пластичность. Развивать перифе-</p>	<p>Дыхательная гимнастика Стрельниковой Используются упражнения: «Насос», «Кошка», «Обними плечи», «Большой маятник», «Повороты головы», «Ушки», «Маятник головой», «Перекаты», «Шаги»</p> <p>Речевая разминка: Артикуляция (активная работа языком, губами, нижней челюстью); работа со звуками «м» и «р» - упражнение «ручеек», скороговорки (от топота копыт..., на мели мы лениво налима ловили..., бык тупогуб...); пословицы и поговорки (один в поле не воин). Участники группы произносят скороговорки, поговорки четко, громко, активно артикулируя, уделяя внимание своему правильному дыханию.</p> <p>Полиmodalная разминка: Участники делятся на тройки. В каждой подгруппе первому участнику необходимо выполнить последовательно движения сначала</p>	<p>5–10 мин.</p> <p>10–20 мин.</p> <p>10–20 мин.</p>

	<p>рическое зрение. Формировать установку на умение концентрировать и распределять внимание в изменяющейся ситуации</p>	<p>второго, потом третьего участника. Задача первого участника: повторять движения рук партнера своими руками, повторять движения ладоней партнера своими ногами</p>	
	<p>Развивать в группе партнерские взаимоотношения (вступить в контакт с партнерами через глаза, жест, слово)</p>	<p>Упражнение с усложняющейся динамикой «Посыл — отказ» - «От жеста к слову» Каждый из участников привлекает внимание партнера посредством <i>жеста</i> (Рука, протянутая к партнеру) и обращается к нему посредством <i>слова</i> (<i>Ты — Я</i>). - «От слова к фразе» Партнер отвечает на слово <i>жестом</i> и <i>словом</i>, на что 1-й партнер откликается <i>жестом</i> и <i>фразой</i> (в виде вопроса, утверждения и т.д., используя 11 основных способов словесного воздействия с определенной установкой, например, «Верю, надеюсь, люблю, представь себе, пойми, знаешь и т.д.»)</p>	<p>25–30 мин.</p>
	<p>Помогать членам группы проявлять гибкость, творческий подход к задаче, формировать навыки сотрудничества и умение находить выход из ситуации</p>	<p>Игра «Ситуация» Участники, не договариваясь, должны найти себе партнера в круге и предложить ему ситуацию распорядка дня: встречи, зарядки, прогулки, «похода» и т.д. Партнеру нужно разрешить ситуацию, используя <i>жест, слово, фразу</i>, 11 способов словесного воздействия</p>	<p>20–25 мин.</p>

Учебное издание

Развитие кадрового потенциала

**Елена Вадимовна Коточигова, Юлия Ивановна Турыгина,
Вера Алексеевна Федюкова, Ирина Анатольевна Фураева**

**Совершенствование компетентности
педагогов дошкольного образования.
Внутриорганизационные решения**

Практическое пособие

Редактор О. А. Шихранова
Компьютерная верстка Т. В. Макаровой
Подписано в печать 3.07.2017
Формат 60×90/16. Объем 3 п.л. 4 уч.-изд. л.
Тираж 150 экз. Заказ 27

Издательский центр
ГАУ ДПО ЯО ИРО
150014, г. Ярославль,
ул. Богдановича, 16
Тел. (4852) 21–94–25
E-mail: rio@iro.yar.ru