

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Гуманитарно-педагогический институт
(наименование института полностью)

Кафедра «Педагогика и психология»
(наименование)

44.04.01 Педагогическое образование
(код и наименование направления подготовки)

Менеджмент в образовании
(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему Управленческое содействие педагогическим работникам образовательной
организации в их профессиональном саморазвитии

Обучающийся

Л.Р. Хамидуллова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

д-р пед. наук, профессор О.В. Дыбина

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические подходы к управленческому содействию педагогам образовательной организации в их профессиональном саморазвитии	8
1.1 Психолого-педагогические основы управленческого содействия педагогам в их профессиональном саморазвитии ...	8
1.2 Условия осуществления управленческого содействия педагогам в их профессиональном саморазвитии	14
Глава 2 Экспериментальная работа по управленческому содействию педагогам образовательной организации в их профессиональном саморазвитии.....	22
2.1 Выявление показателей и уровней профессионального саморазвития педагогических работников	22
2.2 Содержание управленческого содействия педагогам дошкольной образовательной организации в их профессиональном саморазвитии	35
2.3 Изучение динамики уровней профессионального саморазвития педагогов дошкольной образовательной организации	51
Заключение.....	65
Список используемой литературы.....	67

Введение

«Актуальность исследования обусловлена динамизмом в системе образования XXI века: за последнее десятилетие в системе образования произошли серьезные изменения, затронувшие все субъекты этого процесса. К таким изменениям следует отнести принятие нового «Закона об Образовании» и внедрение ФГОСов дошкольного образования, что в свою очередь требует от работников дошкольной организации проявления активности, инициативности, обладания высоким потенциалом саморазвития» [27].

«Это подтверждает осуществляющийся переход от парадигмы «образование на всю жизнь» к парадигме «образование через всю жизнь». Что в свою очередь говорит о необходимости изменения стратегии подготовки педагогических кадров и вооружение их мобильностью, активностью, гибкостью, умением применять различные педагогические технологии, способностью успешно и быстро решать педагогические задачи» [27].

Развитие системы образования напрямую связано с проблемой профессионального саморазвития педагогов [22]. «Профессиональное саморазвитие мы понимаем многокомпонентный личностно и профессионально значимый процесс, способствующий формированию индивидуального стиля профессиональной деятельности, помогающий осмыслению собственной самостоятельной деятельности, являющийся средством самосовершенствования и становления профессионала» [11].

«Анализ научной литературы и эмпирического опыта позволяет выделить ряд противоречий:

- с одной стороны накоплен богатый научный опыт, с другой стороны существует проблема профессионального саморазвития педагогов в практической деятельности.

– между обширной информацией в рамках повышения профессионального мастерства педагогов и проблемой выбора актуальных направлений профессионального саморазвития педагога» [27].

Проблема исследования сформулирована нами следующим образом, каково управленческое содействие педагогам в их профессиональном саморазвитии?

Цель исследования – теоретически обосновать и экспериментально проверить результативность управленческого содействия процессу профессионального саморазвития педагога образовательной организации.

Объект исследования – профессиональное саморазвитие педагога образовательной организации.

Предмет исследования – система управленческого содействия процессу профессионального саморазвития педагога образовательной организации.

Гипотеза исследования «состоит в предположении о том, что профессиональное саморазвитие более успешно, если:

- организована работа педагога по индивидуальному плану саморазвития педагога;
- осуществляется управленческое содействие профессиональному саморазвитию педагога;
- разработаны и внедрены маршруты управленческого содействия профессиональному саморазвитию педагог» [27].

Цель и предмет исследования обусловили необходимость решения следующих **задач**:

1. Охарактеризовать проблему управленческого содействия профессиональному саморазвитию педагога дошкольной образовательной организации.

2. Выявить показатели и уровни профессионального саморазвития педагога образовательной организации.

3. Разработать и внедрить маршруты управленческого содействия профессиональному саморазвитию педагога дошкольной организации.

4. Изучить динамику уровней профессионального саморазвития педагога образовательной организации.

В процессе исследования нами применялись следующие группы **методов**, адекватные поставленным задачам:

- «теоретические: анализ педагогической и психологической литературы по проблеме исследования; проектирование результатов и процессов их достижения на различных этапах исследования;
- эмпирические: диагностические методы;
- статистические: измерение, обработка полученных в ходе исследования данных, их качественный анализ» [27].

«Теоретико-методологическую основу исследования составили

- положения гуманистической психологии о саморазвитии (А. Маслоу, К. Роджерс);
- исследования отечественных психологов, посвященные движущим силам саморазвития человека (А.Г. Асмолов, А. Н. Леонтьев, В.Г. Маралов, С.Л. Рубинштейн);
- содержание профессиональной деятельности специалистов, занимающихся организацией данного процесса (А.А. Архипова, Е.Л. Казакова, Г.С. Курагина, И.В. Серебрякова)» [27].

Научная новизна исследования состоит в том, что «представлено теоретическое обоснование профессионального саморазвития педагога дошкольной образовательной организации как процесса совершенствования себя в качестве субъекта профессионального взаимодействия» [27].

Теоретическая значимость исследования «обусловлена его вкладом в развитие целостной теории педагогического образования, который состоит в разработке теоретических основ управленческого содействия профессиональному саморазвитию педагога» [27].

Практическая значимость исследования «определяется возможностью использования процесса управленческого содействия профессиональному саморазвитию педагогов детского сада в системе повышения квалификации педагогических и руководящих работников и в методической работе образовательной организации. Интерес представляют маршруты для руководителей образовательной организации в плане повышения профессионального саморазвития педагогов» [27].

Эмпирическую базу исследования составила опытно–экспериментальная работа, проводимая на базе АНО ДО «Планета детства «Лада», д/с № 66 «Матрешка».

Апробация результатов исследования. Материалы исследования обсуждались на заседании кафедры педагогики и психологии гуманитарно-педагогического института Тольяттинского государственного университета.

Результаты исследований докладывались на региональной студенческой научной конференции «Дошкольник на современном этапе» (г. Тольятти, 2021 г.). По теме магистерской диссертации имеются публикации.

На защиту выносятся следующие положения:

1. «Профессиональное саморазвитие педагога характеризуется как личностными показателями: активностью педагогов в инновационной деятельности, наличием мотивации на успех, характером направленности личности, наличием творческого подхода, осознанием потребности в развитии, так и профессиональными показателями: владением знаниями и умениями, необходимыми для эффективной профессиональной деятельности и развития педагогических работников, их профессиональными достижениями, эффективностью воспитательно-образовательного процесса» [27].

2. Профессиональное саморазвитие педагога эффективно осуществляется в рамках целостной системы управленческого содействия, которая разработана на основе системного подхода и характеризуется

наличием структурных компонентов (аналитического, целевого, процессуального, регулятивного и результативного).

3. Управленческое содействие профессиональному саморазвитию педагогическим работникам детского сада представляет собой систему объективно необходимой, адресной и целесообразной помощи, оказываемой педагогическим работникам со стороны администрации дошкольного образовательного учреждения. Основными формами управленческого содействия являются: управленческое консультирование, наставничество и партнерство.

Структура магистерской диссертации. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы (35 наименований). Для иллюстрации текста используется 22 таблицы. Основной текст работы изложен на 70 страницах.

Глава 1 Теоретические подходы к управленческому содействию педагогам образовательной организации в их профессиональном саморазвитии

1.1 Психолого-педагогические основы управленческого содействия педагогам в их профессиональном саморазвитии

В данном параграфе рассмотрим психолого-педагогические основы управленческого содействия профессионального развития педагога. Проблема управленческого содействия раскрывается в контексте управления руководителем образовательной организации развитием профессионализмом кадрами, их профессионального саморазвития.

Ученые считают, что в приоритете управленческого содействия педагогам выступают адаптация педагогов, внедрение инноваций, обеспечение условий для саморазвития каждого члена коллектива [3, 15].

В процессе изучения управленческого содействия особое внимание обращают на:

- развитие персонала предполагает совершенствование личностных характеристик кадров и повышение их квалификации через проведение системы мероприятий;
- повышение квалификации кадров с опорой на индивидуально-личностные способности и с учетом организационных задач посредством целенаправленного комплекса информационно-образовательных элементов;
- система профессионального роста и обучения персонала организации, которая направлена на достижение ее текущих и стратегических целей во взаимосвязи с достижением индивидуальной и организационной эффективности;
- целенаправленная система развития кадров, ориентированная на личностный вклад сотрудников в развитие организации;

- процесс повышения эффективности деятельности персонала организации путем их всестороннего, личностного развития, носящего непрерывный и комплексный характер [4].

В современной литературе выделено множество описаний понятия управления [3, 26].

Современные исследователи формулируют определение управления следующим образом [4]:

- особая деятельность, процесс осуществления которой направлен на упорядочение взаимоотношений сотрудников в ходе их участия в совместном труде для достижения определенных целей (А.В. Тихонов);
- специфичная деятельность, требующая согласования иерархически сложных отношений, возникающих между управляемыми и управляющим (В.Ю. Крачевский);
- активное взаимодействие всех субъектов образовательного процесса, приводящего к упорядочению и переходу в такое качественное состояние, которое помогает в достижении обозначенных задач (Т.И. Шамова);
- нелинейный многофункциональный диалоговый процесс деятельности ее субъектов, которые заинтересованы как в высокой результативности организационной работы, так и в развитии неповторимой субъективности каждого человека, участвующего в ней (С.А. Езопова).

В педагогической литературе процесс управления рассматривается с нескольких позиций:

- как деятельность по освоению, разработке и использованию инноваций для развития образовательных организаций с целью получения нового результата (В.А. Сластенин, В.С. Лазарев, М.М. Поташник);
- как целенаправленное воздействие субъекта на объект, одного человека на другого или группу для изменения последних, а

- эффективность при этом рассматривается со стороны управляющего, который воздействует (Н.С. Сунцов, В.Г. Афанасьев, А.А. Орлов);
- как процесс взаимосвязанного взаимодействия субъектов, которое обуславливает изменение обеих сторон, как управляемой, так и управляющей (П.И. Третьяков, Т.И. Шамова);
 - как спектр поэтапных функций, которые выполняются субъектами деятельности (Б.Ф. Ломов, М. Мескон, П.И. Третьяков).

Анализируя вышеперечисленные определения, мы можем отметить их схожесть, которая заключается в следующем: управление – это процесс достижения и реализации, выбранных организацией целей через осуществления взаимодействия между людьми путем согласованных действия.

Для настоящего исследования важно раскрыть понятие «управление развитием». Что же оно обозначает?

В рамках гуманистического подхода к управлению, управление развитием – это концепция кадрового менеджмента, которая предполагает его ориентацию на партнерские отношения, взаимозависимость и сотрудничество [1, 2].

При этом выявление потребностей организации в области профессионального развития сотрудников становится ключевым моментом, когда определяется несоответствие между имеющимися у них профессиональными знаниями, навыками и теми, которыми они должны обладать для достижения целей организации.

Процесс профессионального развития, на наш взгляд, может являться следствием взаимодействия субъектных характеристики персонала и организационных потребностей и требований, а термин «управление профессиональным развитием» используется нами также с позиции «взаимодействие».

Степень эффективности деятельности сотрудников организации находится в прямой зависимости от деятельности руководства, одной из

которых будет профессиональное развитие кадров, способствующее качественному росту характеристик работников в соответствии с существующими и перспективными требованиями к ним.

Поэтому, управление профессиональным развитием – это целенаправленный процесс, позволяющий реализовать стратегию управления, обеспечивающую формирование определенных компетенций персонала.

Сущность личностной направленности в процессе профессионального развития сотрудников проявляется то, что на всех этапах их саморазвития личностно-ориентированный подход раскрывает данный процесс с позиции личности, учитывая логику её развития и построения структуры [30, 31, 32]. Руководитель образовательной организации принимает во внимание индивидуальные характеристики каждого члена коллектива, потребности и познавательную активность.

Современные подходы к стратегическому менеджменту говорят о необходимости обращать внимание при управлении персоналом на повышение эффективности их деятельности в соответствии с критериями и компонентами эффективности стратегии управления кадрами [33, 34, 35].

Для того чтобы определить эффективность системы управления персоналом, требуются критерии, которые помогут осуществить оценку.

Эффективность управления персоналом организации служит интегральным показателем оценки деятельности, который определяется совокупностью показателей [5, 6].

Анализ современной литературы в области эффективности управления развитием персонала, показал важность мотивации для профессионального развития педагогов в условиях образовательной организации. Действительно, мотивация обладает одной из главных ролей в процессе профессионального развития педагогов, который имеет высокий результат.

Мотивацией является процесс, включающий в себя личностный смысл для индивида, который возникает в процессе деятельности, порождает

устойчивый интерес к ней, трансформирует изначально поставленные цели и задачи деятельности человека в его внутренние потребности, как личности.

Основная суть эффективного управления состоит в обеспечении максимального использования возможностей персонала для повышения образовательного потенциала организации, внедрения ими новшеств, получения стабильного результата, и отражается в соотношении актуальной и возможной продуктивности.

Эффективность управления выступает как такая характеристика результативности управляющей системы, которая находит свое отражение в количественных и качественных показателях, как объекта управления, так и его субъекта (собственно управленческой деятельности). При этом оценка эффективности управления осуществляется с двух сторон: внешней и внутренней.

Анализируя и обобщая все вышеизложенное, можно сказать, что процесс управления профессиональным развитием сотрудников соединяет в единое целое принципы, методы, технологии, которые способствуют обеспечению изменений профессионально-личностных качеств персонала и структуры их профессионального опыта.

Для настоящего исследования важно уточнить сущность структурных составляющих управленческого содействия профессиональным саморазвитием. Теоретический анализ исследований в области профессионального саморазвития позволил выделить следующий структурные составляющие управленческого содействия профессионального саморазвития педагогов

- «структурная организация системного явления «профессиональная компетентность» (совокупность мотивационной, теоретической, технологической и результативной готовности педагога к деятельности);
- функциональное назначение структурных составляющих, логика взаимодействия (этапность и цикличность описываются в логике «дерева целей» мотивационной программно-целевой психологии)» [18].

«Достижение конечного результата – определенного уровня развитости профессиональной компетентности – возможно при формировании основных компонентов в такой последовательности» [18].

«Мотивационно-ценностное и эмоционально-оценочное отношение к педагогической действительности (смыслы и ценности субъекта в процессе профессионализации) имеет определяющее значение для последующих этапов. Назначение блока состоит в том, чтобы формировать психологическую готовность педагога к труду на основе актуализации индивидуального опыта» [18].

«Теоретическая готовность определяет компетенцию (подготовленность) – совокупность знаний о фактах, принципах, закономерностях, целях, содержании, технологиях и результатах человекообразования. Необходимо подготовить педагога к освоению практических способов деятельности на основе знаний в области дошкольного образования» [18].

«Технологическая готовность рассматривается совокупность умений, позволяющих осветить опыт реализации и творческого осуществления педагогической деятельности» [18].

«Результативная готовность как способность определять продуктивность и результативность профессиональной деятельности и развития в целом, формирует целостный образ компетентности в совокупности всех компонентов. Это операциональный аспект измерения уровня компетентности» [18].

«Основной подход к исследованию этого пространства – личностно-деятельностный. При этом фиксируются основания для исследования личностного уровня профессионального становления смысловых, мотивационно-ценностных, эмоционально-оценочных компонентов и деятельностного уровня, характеризующего освоение психолого-педагогических технологий реализации предметно-деятельностного плана труда. Личностный компонент определяет уровневое развитие профессиональной компетентности. Это выражается в переходе на новые уровни самосознания, перестройке смысловой сферы, динамике мотивационно-ценностного отношения (на эмоционально-оценочном,

когнитивно-ценностном уровнях). Является качественной характеристикой» [29].

«Саморазвитие личности – природосообразная основа педагогической профессиональной деятельности. До сих пор в российской и мировой педагогике переоценивалась роль образования и явно недооценивалась способность индивида к самообразованию, самосовершенствованию» [27].

«Процессы самоуправления, самовоспитания, самообучения на этапе формирования успешной профессиональной деятельности объединяются в одном понятии – саморазвитии личности педагога. В связи с этим образование является непрерывным процессом саморазвития, самопознания и самосовершенствования самого себя» [27].

Таким образом, проблема становления профессионального саморазвития педагогов в условиях образовательной организации является важной. Для ее реализации необходимо рассмотреть условия осуществления управленческого содействия педагогам в их профессиональном саморазвитии.

1.2 Условия осуществления управленческого содействия педагогам в их профессиональном саморазвитии

«На современном этапе одним из актуальных направлений образовательной политики организаций становится переход от режима поиска в режим развития» [9].

«В осуществлении этого процесса значимым фактором является позиция руководителя, так как именно на нем лежит ответственность за реализацию миссии образовательной организации, внедрению инноваций, проведению оптимизации деятельности всех ее структур, что стимулирует появление качественных изменений в работе» [9].

«В настоящее время основным приоритетом деятельности учреждений образования становится управленческая компетентность, в частности,

управленческая компетентность руководителя. Это связано с тем, что одной из самых важных характеристик конкурентоспособности образовательных учреждений в современных условиях стало качество управления и профессиональный рост руководителя» [9].

«Такие параметры как эффективность управленческой деятельности, процесс внедрения на практике инновационных научно-педагогических достижений в управленческой области, определяют характер развития образовательной системы в целом» [9].

«Новый этап развития образования в нашей стране свидетельствует о повышении значимости применения научно-психологических знаний в деятельности управления педагогическими кадрами. Для достижения эффективности в деятельности сейчас недостаточно обладать лишь хорошей материально-технической базой, требуется учитывать более значимые условия: высокий профессионализм кадров, достаточной степени управляемости и отсутствие внутренней напряженности» [9].

Современному дошкольному учреждению нужен педагог, способный строить работу с детьми на основе прогрессивных технологий и новых программ. Он должен быть творцом педагогического процесса, обладать гибким мышлением, готовым к непрерывному совершенствованию профессиональной квалификации.

Многие современные исследователи ведут поиск компонентов педагогического мастерства, функций педагогов, требований к нему и других аспектов проблемы, изменяющихся в современных условиях. К компонентам педагогического мастерства авторы относят профессионализм, общую культуру педагога, профессиональные знания и умения, способности и технологичность.

Становление профессионального мастерства идет в течение многих лет. На начальном этапе важна сформированность гуманистической направленности, педагогической культуры, наличие определенных знаний и умений, развитие способности и овладение педагогической техникой [19, 20].

«Педагогическое мастерство педагога проявляется в способности педагога успешно справляться с разнообразными педагогическими задачами, в использовании в профессиональной деятельности эффективных методов, приемов и технологий, направленных на достижение высокого уровня достижений воспитанников» [27].

«Профессиональное мастерство становится особенно значимо в образовательной организации, работающей в режиме развития. При рассмотрении проблемы повышения профессионального мастерства педагога в первую очередь нужно обратить внимание на выявление и развитие в нем профессионально-личностных качеств, без которых профессионал высокого уровня не сформируется, не смотря на его знания и опыт. Поэтому невозможно рассматривать профессиональное мастерство педагога без связи с развитием его личности» [27].

«Таким образом, педагогическое мастерство рассматривается как высокий уровень овладения профессиональной успешностью и профессиональным саморазвитием. Таким образом, можно отметить, что повышение профессионального мастерства педагога включает: повышение профессиональной компетентности; профессиональное саморазвитие; профессиональную успешность» [27].

«Неотъемлемой составляющей педагогического мастерства также являются профессиональная компетентность, которая предполагает владение не только знаниями и развитыми умениями, но и профессионально значимыми личностными качествами, которые в педагогическом мастерстве доведены до высокого и постоянно совершенствуемого искусства» [3].

«Модернизация системы образования в России придает формированию профессиональной компетентности педагога особое значение, так как она является одним из показателей оценки качества воспитательно–образовательного процесса» [27].

«Анализ психолого-педагогической литературы показывает, что понятие «условия» не раскрывается в полной мере ни в педагогических

словарях и энциклопедиях, ни в руководствах по педагогике, хотя данный термин употребляется в педагогических публикациях и диссертационных исследованиях» [8].

Следовательно, «термин «условие» можно определить, как обстоятельства, среду, обстановку, которые являются потенциальным моментом возникновения предмета, события, явления, обеспечивают их существование и дальнейшее развитие. Хотя этот термин нередко употребляется в названиях педагогических публикаций и диссертационных исследований, понятие «условия» не находят своего раскрытия ни в педагогических словарях, ни в руководствах по педагогике. Тем не менее, мы попытаемся сформулировать понятие сущности данного вопроса» [8].

В научно-педагогической литературе под педагогическими условиями понимают «совокупность объективных возможностей содержания, форм, методов и материально-пространственной среды, направленных на решение поставленных в педагогике задач» [1]. «При этом к педагогическим условиям относятся только те, которые сознательно создаются в педагогическом процессе, и реализация которых обеспечивает наиболее эффективное его протекание. Мы разделяем позицию, согласно которой педагогические условия нельзя сводить только к внешним обстоятельствам, к обстановке, совокупности объектов, оказывающих влияние на процесс, так как развитие личности в педагогическом процессе представляет собой единство субъективного и объективного, внутреннего и внешнего, сущность и явления» [8].

«С учетом предмета нашего исследования речь идет об условиях управления профессиональным саморазвитие педагогов образовательной организации. Условия повышения эффективности управления деятельностью коллектива мы, исходя из философского определения, рассматриваем как совокупность обстоятельств, в которых она (управленческая деятельность) совершается, и которые способствуют успешности этого процесса. К обстоятельствам могут быть отнесены: предмет управленческой

деятельности, объекты окружающей действительности, субъекты образовательного процесса, особенности, обусловленные спецификой учебного заведения, средства, методы и формы организации и реализации данного процесса» [8].

«В педагогических исследованиях В.И. Андреева, В.А. Беликова, А.Я. Найна, чаще всего освещаются общепедагогический или организационно–педагогический аспекты понятия условий управления деятельностью. Предметом, в отношении которого они рассматриваются, выступают процессы обучения, воспитания, образования и развития личности» [21]. Для настоящего исследования следует рассмотреть понятие «организация, ее сущность, подходы к раскрытию разных аспектов и определить ее место в управленческом содействии профессиональному саморазвитию педагогов.

«В научной литературе термин «организация» употребляется применительно к биологическим, социальным и некоторым техническим объектам (обычно в общем контексте с понятием «структура» и «система»). В философии «организация» (фр. *organization* – то, что имеет упорядоченный, стройный вид) рассматривается как:

- внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленная его строением;
- совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого;
- объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил» [21].

«В рамках системного подхода организация отождествляется с понятием структуры или противопоставляется понятию хаоса. При этом различают два аспекта организации: упорядоченность и направленность. Упорядоченность определяется как величина, обратная энтропии системы, а

направленность отражает соответствие (или несоответствие) системы условиям окружающей среды, целесообразность данного типа организации с точки зрения поддержания нормального функционирования системы» [21].

«В социологии данное понятие обозначает коллектив, объединенный и направляемый определенной целью, а в теории управления понимается как средство эффективного достижения цели. В рамках избранных нами методологических подходов, наряду с сохранением указанного смысла, организация рассматривается как феномен, который обеспечивает регулярное и нормальное протекание деятельности педагогов по саморазвитию, образует неперенное условие сохранения целостности, полноты и смысла деятельности, условие ее предметной продуктивности. Следовательно, организация – это параметр явления, который обеспечивает упорядоченное, нормальное, целесообразное его существование» [8].

«С учетом вышеизложенного в литературе выделяются следующие признаки понятия «условия», в том числе организационно-педагогических:

- совокупность объективных возможностей содержания, форм, методов и материально–пространственной среды, направленных на решение поставленных задач (А.Я. Найн);
- совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных обстоятельств процесса деятельности (В.И. Андреев);
- условия обеспечивают наиболее эффективное протекание процессов и явлений, отражают упорядоченность и целесообразность их существования (В.А. Сластенин, Т.А. Стефановская);
- условия представляют собой единство субъективного и объективного, внутреннего и внешнего, сущности и явления (В.А. Загвязинский, А.А. Орлов);
- условия выражают отношение предмета к окружающим его явлениям, без которых он существовать не может (И.Т. Фролов);
- условия исполняют роль правил, обеспечивающих нормальное протекание деятельности» [8].

«Выделенные признаки позволяют дать следующее определение организационно-педагогических условий: это совокупность внешних обстоятельств реализации функций управления и внутренних особенностей образовательной деятельности, обеспечивающих сохранение целостности, полноты образовательного процесса, его целенаправленности и эффективности» [8].

«Под «комплексом» мы понимаем взаимосвязанную совокупность мер педагогического процесса, структура которой, с одной стороны, целостная, с другой – гибкая, динамичная, учитывающая развертывание данного процесса в оптимальном режиме на каждом новом его этапе» [27].

«Под условиями мы будем понимать совокупность объективных возможностей содержания обучения и воспитания потребителя информации, методов, организационных форм и материальных возможностей, а также такие обстоятельства взаимодействия органов управления профессиональным саморазвитием педагогов образовательной организации, которые являются результатом целенаправленного, планируемого отбора, конструирования и применения элементов содержания, методов (приемов) для достижения цели эффективного саморазвития педагогов» [8].

«Анализ литературы позволил нам выделить следующие условия управленческого содействия процессу профессионального саморазвития педагогов образовательной организации:

- организация работы педагогов по индивидуальному плану саморазвития, который включает в себя мероприятия по преодолению трудностей профессионально-педагогической деятельности по следующим направлениям: изучение литературы, практико–ориентированная деятельность, организационная работа, инновационная деятельность, наставничество;
- сопровождение профессионального саморазвития педагогов как заместителем заведующего по воспитательной и методической работе, так и коллегами, которое включает в себя разработку и реализацию

программ сопровождения педагогов, а так же эффективных индивидуальных маршрутов профессионального саморазвития педагогов, объединение педагогов в группы в зависимости от возникающих затруднений, наставничество педагогами с более высоким уровнем профессиональной компетентности, создание творческих групп;

– разработка и внедрение содержания управленческого содействия профессионального сопровождения педагогов, которая включает в себя следующие направления деятельности: критерии профессионального саморазвития, комплексный рефлексивный мониторинг профессионально-педагогической мобильности по каждому из критериев, определение уровней профессионального саморазвития педагогов» [27].

Первая глава является методологической основой для организации и проведения экспериментальной части магистерской диссертации. Далее раскроем организацию и проведение экспериментальной работы по управленческому содействию профессионального саморазвития педагогов образовательной организации.

Глава 2 Экспериментальная работа по управленческому содействию педагогам образовательной организации в их профессиональном саморазвитии педагогов образовательной

2.1 Выявление показателей и уровней профессионального саморазвития педагогических работников

Изучение проблемы профессионального развития педагогических работников дошкольных образовательных организаций свидетельствует о важности и необходимости данного процесса на современном этапе.

Профессиональное саморазвитие развитие педагогических работников в учреждениях образования характеризуется нами как личностными показателями: активностью педагогов в инновационной деятельности, наличием мотивации на успех, характером направленности личности, наличием творческого подхода, осознанием потребности в развитии, так и профессиональными показателями: владением знаниями и умениями, необходимыми для эффективной профессиональной деятельности и развития педагогических работников, их профессиональными достижениями, эффективностью воспитательно-образовательного процесса [25, 27].

Данное определение было взято за основу при уточнении показателей и уровней профессионального развития педагогических работников.

Теоретический анализ исследования позволил нам перейти к экспериментальной работе.

Экспериментальное исследование проходило на базе АНО ДО «Планета детства «Лада» детского сада № 66, в течение двух лет с 2021-2023 годы. В нем принял участие 31 педагогический работник.

Экспериментальное исследование включало в себя несколько этапов:

- 1 этап – констатирующий эксперимент;
- 2 этап – формирующий эксперимент;
- 3 этап – контрольный эксперимент.

Остановимся на описании каждого этапа подробнее.

Первый этап экспериментального исследования – констатирующий эксперимент. Анализ теоретических положений [7, 10, 28] позволил определить диагностические методики.

Методика 1. Анализ кадрового обеспечения ДООУ комбинированного вида.

Цель: изучить базовое образование (уровень специального образования) педагогических работников; их возраст и стаж педагогической деятельности; прохождение аттестации и наличие квалификационной категории.

Комплексное сопровождение детей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ – далее) в соответствии со штатным расписанием детского сада осуществляют сотрудники. Перечень должностей и количество педагогов представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Количество и должность сотрудников, сопровождающих образовательный процесс детей

Должность	Количество
Педагог – психолог	1
Учитель – логопед	13
Инструктор по физической культуре	2
Музыкальный руководитель	3
Воспитатели	16
Инструктор по плаванию	1
Хореограф	1

Анализ результатов методики позволил оценить количественный состав педагогических работников детского сада. Педагоги имеют специальное образование, стаж работы свыше 5 лет, большинству сотрудников по результатам аттестации педагогических работников присвоена высшая квалификационная категория. Краткая характеристика кадрового обеспечения воспитательно-образовательного процесса детей с ограниченными возможностями здоровья представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Краткая характеристика кадрового обеспечения воспитательно-образовательного процесса детей

Всего	По уровню образования				По стажу работы				По квалификационной категории			
	Высшее	Незаконченное	Сред. спец	1-5	5-10	10-15	15 – 20	Свыше 25 лет	Высшая	Первая	Вторая	Соответствие
51	42	-	9	2	14	11	14	10	28	15	8	-

Учитель-логопед, организует и проводит учебно – воспитательную работу, направленную на компенсацию и коррекцию имеющихся недостатков в развитии детей: обследование детей с целью определения особенностей речевой функции у ребенка, структуры и степени имеющихся отклонений и дефектов в его развитии; комплектование групп для коррекционно-развивающих занятий с учетом психофизического состояния детей; индивидуальные и групповые коррекционно – развивающие занятия с детьми по исправлению психоречевых нарушений и нервно-психических отклонений в развитии, восстановлению нарушенных функций.

Педагог-психолог выявляет особенности интеллектуального развития детей, личностных и поведенческих реакций; проводит групповые и индивидуальные занятия, направленные на нормализацию эмоционально-волевой сферы, формирование продуктивных способов мыслительной деятельности, а также на исправление возможных нарушений общения и поведения; способствует развитию психолого-педагогической компетентности педагогов и родителей воспитанников.

Специалистами детского сада организуется методическое руководство по вопросам предоставления образовательных, социальных и реабилитационных услуг детям с ограниченными возможностями здоровья и детям-инвалидам, детям с нарушением эмоционально-волевой сферы.

Заместитель заведующего по воспитательно-методической работе оказывает систематическую организационно-методическую помощь педагогам, которые работают с детьми в определении направлений и планировании работы, анализирует результаты обучения.

Для выявления уровня профессиональной квалификации педагогических работников были определены соответствующие методики (анкеты).

Анализ результатов методик позволил выделить три уровня сформированности профессиональной инициативности:

Низкий уровень (49%). Профессиональная инициативность ярко не выражена. Педагоги не проявляют собственной инициативы в профессиональной области: высказывают идеи, но отказываются участвовать в их реализации; не способствуют сплочению педагогического коллектива; в организационно-методической работе участвуют только по обязанности; используют в своей деятельности только известные разработки, не имея авторских разработок.

Средний уровень (24%). Для них характерны средняя степень выраженности самоактуализации: предпочитают высказывать идеи, вносить предложения, но редко участвуют в их реализации, иногда пропагандируют используемые (внедряемые) разработки; в организационно-методической работе активны, знают о новациях; используют в своей работе разработки, адаптируют их к особенностям образовательного процесса.

Высокий уровень (27%). Профессиональная направленность ярко выражена: активно способствуют сплочению педагогического коллектива; находятся в постоянном поиске путей повышения коррекционного и воспитательно-образовательного процесса, регулярно пропагандируют используемые (внедряемые) разработки.

Анализ результатов методик позволил выделить три уровня сформированности профессионального мастерства:

Низкий уровень (16%). Педагоги не имеют собственных проектов, методических разработок и то подобное. В работе с воспитанниками не

всегда удастся выбрать рациональные формы и методы работы. Невысоко оценивают свой творческий потенциал. Педагогическая деятельность не обеспечивает необходимый уровень готовности к обучению в школе.

Средний уровень (45%). Профессиональные умения сформированы хорошо, есть реализованные собственные проекты и методические разработки. Рационально используют различные приемы и методы работы.

Высокий уровень (39%). Имеют много реализованных собственных проектов и методических разработок. Отмечается тенденция к постоянному росту уровня развития воспитанников, педагогическая деятельность обеспечивает необходимый уровень готовности к обучению в школе. В совершенстве владею приемами организации учебной, совместной и самостоятельной деятельности. Имеют высокий творческий потенциал и

Разработанные уровневые характеристики были положены в основу проведения начальной диагностики профессиональной квалификации педагогических работников и были выделены три группы. Первую группу составили педагоги с высоким уровнем профессиональной квалификации – 38%, вторую группу со средним уровнем – 40%, третью группу с низким уровнем – 22%.

Таким образом, на первом этапе констатирующего эксперимента были выделены уровневые характеристики профессиональной квалификации педагогических работников дошкольного образовательного учреждения, выделены три группы педагогов (низкого, среднего и высокого уровней).

Второй этап констатирующего эксперимента.

Цель: проанализировать эффективность системы управленческого содействия педагогическим работникам детского сада № 66 комбинированного вида в совершенствовании их профессиональной квалификации и стремление к профессиональному саморазвитию.

С этой целью использовали следующие методики: беседа с методистом, анкетирование педагогов.

Для анализа эффективности системы управленческого содействия мы выделили показатели (таблица 3):

- эффективность различных форм методической работы;
- результаты деятельности педагогов детского сада;
- профессиональные потребности педагогов;
- определение факторов, влияющих на развитие педагога;
- степень удовлетворенности педагогов участием в инновационной деятельности.

Таблица 3 – Диагностическая карта второго этапа констатирующего эксперимента

Показатель	Диагностическая методика
Результативность различных форм методической работы	Анкета «Эффективность форм методической работы»
Результаты деятельности педагогов детского сада	Карта анализа результатов деятельности детского сада
Профессиональные потребности педагогов	Анкета «Профессиональные потребности педагогов» Анкета «Профессиональное затруднение педагогов»
Определение факторов, влияющих на развитие педагога	Анкета «Факторы, стимулирующие обучение и препятствующие развитию и саморазвитию учителей»
Удовлетворенность педагогов результатами своего труда	Анкета «Удовлетворенность педагогов участием в инновационной деятельности»

Представим более подробно используемые нами диагностические методы.

Методика 1. Анкетирование по теме «Эффективность форм методической работы».

Цель: выявление результативности различных форм методической работы для совершенствования профессиональной квалификации.

Педагогам предлагалось выделить в бланке анкеты, применяемые в детском саду формы методической работы и ответить на вопрос «Как выделенные формы работы влияют на совершенствование Вашей профессиональной квалификации»:

влияют скорее отрицательно, не влияют, влияют скорее положительно, затрудняюсь ответить.

Анализ анкетирования показал следующие результаты:

100% опрошенных педагогов не выделили отрицательного влияния перечисленных форм методической работы на совершенствование профессиональной квалификации.

100% педагогов не отметили вариант предложенного ответа «затрудняюсь ответить» на заданный вопрос.

10% педагогов (5 человек из группы с высоким уровнем профессиональной квалификации) выделили в качестве неэффективных форм методической работы педсоветы в традиционной форме, познавательные экскурсии, конкурсы педагогического мастерства.

80% педагогов (из трех групп) выбрали следующие формы работы среди влияющих «скорее положительно»: педсоветы в нетрадиционных формах проведения, решение педагогических задач, фестиваль педагогического творчества, наставничество, школа передового опыта.

90% педагогов отметили среди влияющих положительно отметили: мастер – классы, педагогические викторины, психолого-педагогические тренинги, конкурсы педагогического мастерства.

Результаты анализа анкет свидетельствуют о понимании педагогами значимости разнообразных форм методической работы для повышения их профессиональной квалификации.

Методика 2. Анализ результатов деятельности педагогов детского сада.

Возросшие требования к результату образовательного процесса сформировали позитивную мотивацию педагогов на повышение профессионального уровня. В связи с этим администрация детского сада создает условия для роста творческого потенциала специалистов, изменения их профессионального уровня и развития личности.

На протяжении всей истории развития коллектив детского сада несет ответственность за свою деятельность, выполняет социальный заказ

общества, работает в режиме развития. Такие сильные стороны профессиональных качеств педагогов, как профессиональная компетентность, высокая педагогическая активность, способность и желание расширять свой творческий потенциал положительно влияет на имидж каждого педагога в отдельности и педагогического коллектива в целом. И в конечном итоге способствует как повышению статуса детского сада, так и определению воспитательно-образовательного процесса на новый, более высокий уровень.

Итоги педагогической деятельности детского сада размещаются в местной печати, на сайте АНО ДО «Планета детства «Лада». В таблице 4 представлены количественные показатели 2021-2022 учебного года, отражающие деятельность педагогов детского сада.

Таблица 4 – Карта результатов деятельности педагогов детского сада

Показатели, отражающие деятельность педагогов детского сада	2021-2022 учебный год
Количество аттестованных педагогов в детском саду	32%
Количество педагогов, участвующих в методических конкурсах, фестивалях различного уровня	40%
Количество педагогов, распространяющих собственный опыт работы через публикацию статей в научных сборниках	48%
Количество педагогов, участвующих в творческих группах: исследовательская лаборатория при ТГУ «Способы интеграции образовательных областей в педагогическом процессе дошкольных учреждений», «Предметно – развивающая среда в детском саду».	33%

Анализ участия педагогов в организационно-методической работе детского сада выявил активное участие в тех или иных мероприятиях одних и тех же педагогов (из группы с высоким уровнем развития профессиональной квалификации). Большинство воспитателей детского сада № 66 не представляют результат исследовательской работы, как на уровне города, так и на уровне детского сада, не выступают на педагогических советах с обобщением и анализом опыта

своей работы, занимают пассивную позицию в организационно-методической работе детского сада.

Методика 3. Анкетирование по теме «Профессиональные потребности педагогов».

Цель: изучение удовлетворенности педагогов профессиональной подготовкой; выявление наиболее важных проблем в подготовке педагогов в соответствии с их собственными мнениями.

Мониторинг профессиональных затруднений педагогов производился средством проведения диагностики по следующим качественным показателям:

- уровень личностной подготовки;
- уровень правовой подготовки;
- уровень экономической подготовки;
- уровень управленческой подготовки;
- уровень общекультурной работы;
- уровень общеобразовательной подготовки и так далее.

Данные показатели дают некую информацию о состоянии того или иного аспекта педагогической деятельности. Каждый показатель характеризуется определенным набором индикаторов. Все показатели соответствуют направлениям профессионального развития учителя и заложены в анкету «Профессиональные потребности и затруднения педагогов».

Педагогам предлагалось выделить те качества, которые им помогут осуществлять профессиональное саморазвитие.

Анализ анкет позволил выделить самые неудовлетворенные потребности:

В области личностной подготовки:

- уверенность в своих силах (20% – педагоги из группы с низким уровнем развития профессиональной квалификации);

В области экономической подготовки:

- знание хозяйственного механизма работы ОУ (58% – 30 педагогов, из них 15 человек с низким уровнем профессиональной квалификации; 12 человек со средним уровнем; 3 человека с высоким уровнем);

– умение рационально организовать труд воспитанников (35% – 18 педагогов, из них 10 человек из группы с низким уровнем и 8 человек со средним уровнем).

В области общеобразовательной подготовки:

– умение ставить цель занятия, отбирать содержание, методы и средства (37% – 19 педагогов; из них 10 педагогов с низким уровнем, 7 человек со средним уровнем, 2 человека с высоким уровнем);

– умение использовать в работе ТСО (68% – 35 педагогов; из них 15 человек с высоким уровнем, 15 человек со средним уровнем; 5 человек с низким уровнем).

В области владения современными технологиями:

– владение технологией обучения в сотрудничестве (55% – 28 педагогов; из них 10 человек с низким уровнем, 8 человек – со средним);

– владение игровыми технологиями (62% – 32 педагога; из них 15 человек с низким уровнем, 15 человек со средним уровнем; 2 человека с высоким уровнем).

В области технологической подготовки:

– умение проводить разные формы занятий (61% – 31 педагог; из них 18 человек с низким уровнем, 12 человек со средним, 1 человек с высоким уровнем);

– умение организовать самостоятельную творческую деятельность воспитанников (84% – 43 педагога, из них 20 человек с низким уровнем, 18 человек со средним уровнем, 5 человек с высоким уровнем).

Результаты анкетирования можем использовать в управленческом содействии педагогам в их профессиональном саморазвитии. Использование результатов анкетирования позволит организовать методическую работу более конкретно, индивидуализировано для всех педагогов.

Методика 4. Анкетирование по теме «Профессиональные затруднения педагогов».

Цель методики: выявить профессиональные затруднения педагогов.

Материал и оборудование: анкета (лист бумаги с вопросами) и ручка на каждого педагога;

Технология реализации: педагогам предлагается ответить на вопросы анкеты.

Интерпретация результатов: Сбор информации по проблеме, качественный анализ своего профессионального мастерства педагогами.

Анализ изучения затруднений педагогов показал: 28% педагогов удовлетворены своей профессиональной подготовкой, 46% – не совсем и 26% не довольны.

Педагоги хотели бы усовершенствовать свои знания по следующим направлениям:

- 5% научно-теоретическое;
- 56% методическое;
- 39% психолого-педагогическое.

Педагоги (например, Исаенко В.И. и другие) выделили затруднения в умении определить цель и задачи в профессиональном самообразовании, обобщить свой опыт работы на высоком методическом уровне, а также недостаточный уровень владения эффективными методами и приемами, технологиями по формированию интегративных качеств дошкольников.

Педагоги выделили следующие формы повышения квалификации:

- 30% самообразование;
- 50% семинар-практикум, консультации, консультационные пункты;
- 20% курсы повышения квалификации.

Методика 5. Анкетирование по теме «Факторы, стимулирующие обучение и препятствующие развитию и саморазвитию учителей» (анкета В.И. Зверева).

Цель: определить факторы, влияющие на профессиональное саморазвитие педагога.

Материал и оборудование: анкета (лист бумаги с вопросами), ручка на каждого педагога.

Педагогам предложили выделить факторы, влияющие на профессиональное саморазвитие и оценить, те факторы, которые содействуют этому процессу.

Как показало исследование на этапе констатирующего эксперимента, основными факторами, стимулирующими развитие педагога, являлись наличие наставничества, делегирование администрацией своих прав и полномочий, изменение философии руководства со стороны заведующего детским садом.

Главные факторы, препятствующие творческому развитию воспитателя на данном этапе: состояние инерции – 33,3%; недостаточные теоретические знания – 83,4%, состояние здоровья – 50%.

Методика 6. Анкетирование по теме «Удовлетворенность педагогов в инновационной деятельности».

Педагогам предлагалось утвердительно или отрицательно ответить на вопросы анкеты. Анализ результатов методики показал, что большинство педагогов удовлетворены участием в инновационной деятельности. Отрицательные ответы были получены по следующим параметрам:

- возможность влиять на положение дел, участвуя в управлении детского сада (39% – 20 педагогов);
- включенность родителей, общественности в процесс управления учреждением, в инновационные преобразования (20% – 10 педагогов);
- учет особенностей социума для удовлетворения потребностей в творчестве (39% – 20 педагогов).

Анализ наблюдений, беседы с сотрудниками детского сада показали, что администрация детского сада и педагоги критически оценивают качество выполнения своих профессиональных обязанностей и имеют потенциал для повышения уровня своей профессиональной компетенции.

В детском саду с воспитанниками работают квалифицированные специалисты соответствующего уровня и профиля, конкурентоспособные на рынке труда, компетентные, ответственные, владеющие своей профессией, готовые к дальнейшему самообразованию и самореализации, социальной и профессиональной мобильности.

Анализ участия педагогов в организационно-методической работе детского сада выявил активное участие одних и тех же педагогов (из группы с высоким уровнем развития профессиональной квалификации).

По методике «Профессиональное затруднение педагогов» большинство педагогов выделили затруднения в умении определить цель и задачи в профессиональном самообразовании, обобщить свой опыт работы на высоком методическом уровне, а также недостаточный уровень владения эффективными методами и приемами, технологиями по формированию интегративных качеств дошкольников.

Педагоги испытывают трудности в определении способов профессионального саморазвития, считают, что недостаточно руководители образовательных организаций уделяют данной проблеме внимание. В основном значение придается только повышению квалификации по отдельным направлениям дошкольного образования.

В связи с полученными результатами необходимо оптимизировать условия для творческой самореализации личности педагога, вовлечь каждого педагога в процесс повышения своей педагогической активности в определении и расширении своего приоритетного направления работы с воспитанниками с последующим распространением опыта в периодической печати, на консультационных пунктах, педсоветах. Не секрет, что воспитатели испытывают как затруднение в систематизации, описании, обобщении своего опыта работы, так и психологическую неготовность к выступлению перед аудиторией слушателей.

Таким образом, высвечивается необходимость поиска новых эффективных форм системы управленческого содействия педагогическим работникам в повышении профессиональной квалификации.

Результаты констатирующего эксперимента подтвердили актуальность рассматриваемой проблемы, позволили определить задачи и содержание формирующего эксперимента.

2.2 Содержание управленческого содействия педагогам дошкольной образовательной организации в их профессиональном саморазвитии

«Цель преобразующего эксперимента заключается в реализации системы управленческого содействия процессу профессионального саморазвития педагогов детского сада № 66 АНО ДО «Планета детства «Лада» дошкольной образовательной организации» [27].

«Для обеспечения профессионального саморазвития педагогов были созданы условия:

- организована работа педагога по индивидуальному плану саморазвития;
- осуществлено сопровождение профессионального саморазвития педагога;
- разработана и внедрена модель методического сопровождения профессионального саморазвития педагога»[27].

Работа педагога по индивидуальному плану саморазвития.

«Первый тип программ – ориентационный, предназначен создавать условия для педагогов с низким уровнем профессионального саморазвития осознанного выбора того или иного вида деятельности, и предполагают реализацию комплекса мероприятий самоопределяющего характера. Результатом освоения программы данного типа является способность осуществлять осознанный выбор траектории профессионального саморазвития, а, следовательно, инновационной технологии в рамках которой профессиональная деятельность реализуется. Особенностью сопровождения на данном уровне является высокая активность сопровождающего, помогающего педагогу сформировать образ «идеального – Я». Он стимулирует сопровождаемого на поиск ответа, на вопрос: «Каким педагогом я хочу стать?», создает условия для профессиональной коммуникации с более опытными педагогами» [11].

«Второй тип программ – прикладной. Они направлены на формирование у «сопровождаемого» умение преобразовывать педагогическую действительность и самого себя. Результатом освоения данного типа программ является способность действовать тем или иным способом при решении проблем своей практики или достижения образа желаемого будущего. На этом уровне активность сопровождаемого возрастает. Наиболее эффективны на данном уровне коллективные формы сопровождения за счет достижения синергетического эффекта, обмена и совершенствования профессиональных знаний, стимулирования и ускорения инновационных процессов в образовательной организации» [11].

«Третьим типом программ являются информационно-презентационные программы, предназначенные для создания условий для самостоятельного творчества педагогов, осознания ими готовности к инновационной деятельности, определении места педагогической системы педагога в образовательной системе дошкольного образования различного уровня (уровня дошкольной образовательной организации, города, региона, страны), создании условий для презентации достижений педагога в профессиональном сообществе. Данный тип программ предполагает максимальную активность сопровождаемого. Роль сопровождающего на данном этапе заключается в предоставлении обратной связи личной и групповой от профессионального сообщества разного уровня сопровождаемому педагогу, расширения границ его профессионального саморазвития за счет групповых эффектов» [11].

«Стратегия сопровождения профессионального саморазвития педагогов заключается в том, что программа строится по модульному принципу, то есть состоит из отдельных, относительно самостоятельных единиц, которые соотносятся с уровнем развития отдельных критериев оценки профессионального саморазвития педагогов. При таком построении программы (законченности и самостоятельности каждого модуля) «сопровождаемый» имеет возможность на этапе самоопределения выбрать

только те модули, которые необходимы для решения проблем его практики и для осуществления следующего шага в зону ближайшего развития и оформить их своей индивидуальной программе самообразования, а так же спроектировать последовательность данных модулей и собственные действия по их освоению» [11].

«Разработанная модель методического сопровождения профессионального саморазвития позволяет сформировать программы, как для индивидуального, так и для сопровождения подгруппы педагогов, а так же организовать взаимодействие между педагогами детского сада» [27].

«Ориентационная программа сопровождение профессионального саморазвития педагогов в процессе внедрения инновационных технологий» [27].

«Цель: создание условий для осознанного выбора траектории профессионального саморазвития, а, следовательно, инновационной технологии, в рамках которой профессиональная деятельность реализуется» [27].

Прикладная программа методического сопровождения профессионального саморазвития педагогов в процессе внедрения инновационных технологий [23, 24].

Цель: «формирование у сопровождаемого умения преобразовывать педагогическую действительность и самого себя, способности действовать тем иным способом при решении проблем своей практики или достижения желаемого результата инновационной деятельности» [11, 27].

Информационно-презентационная программа методического сопровождения профессионального саморазвития педагогов в процессе внедрения инновационных технологий [13, 14].

Цель: «создание условий для самостоятельного творчества педагогов, осознание ими готовности к инновационной деятельности, осознания ими готовности к инновационной деятельности, определении места педагогической системы педагога в образовательной системе дошкольного

образования различного уровня (уровня дошкольной образовательной организации, города, региона, страны), создании условий для презентации достижений педагога в профессиональном сообществе» [11]

«Данные программы строятся на таких принципах методического сопровождения, как: признание самоценности и индивидуальности траектории профессионального саморазвития педагога, учет его профессионального опыта, удовлетворение потребности личности в профессиональном саморазвитии, создание благоприятного психологического климата в процессе профессионального саморазвития» [11].

Каждая программа включала индивидуальные маршруты руководителя, которые обеспечивали управленческое содействие педагогам в их профессиональном саморазвитии. Индивидуальные маршруты построены на определенных принципах.

Принцип актуализации личного управленческого опыта. Он предполагает постоянное совершенствование содержания управления в связи с требованиями общества и запросами практики

Принцип активизации управления всеми этапами развития педагогического коллектива образовательного учреждения. Он предполагает повышение эффективности работы своего коллектива для достижения должных результатов и поддержания трудового энтузиазма.

Принцип диалогового взаимодействия. Он предполагает повышение заинтересованности педагогов в инновационных процессах образовательного учреждения, умение отстаивать свою точку зрения и представлять свой взгляд на проблему.

«Основой функционирования маршрутов является выделение и реализация индивидуальных управленческих маршрутов руководителя по общей теме «Я и мой индивидуальный маршрут, как руководителя». В каждом блоке данная тема конкретизировалась микротемами: «Познаю себя

как руководителя», «Управляю деятельностью ДОУ», «Обеспечиваю успех деятельности ДОУ»» [12].

«Рассмотрим содержание отдельных индивидуальных маршрутов руководителя «Я и мой индивидуальный маршрут, как руководителя» [12].

«Например: «Познаю себя как руководителя»? Предлагается информация к размышлению. Какова новая философия руководителя? Новая философия руководителя выражается не в администрировании, а в согласии и сотрудничестве людей, работающих под началом руководителя, не так ли? Далее руководителю дается ориентация в поле выбора (таблицы 5, 6)» [12].

«Таблица 5 – Ориентация в поле выбора «Познаю себя как руководителя»» [12]

я	да	...и тогда
«управляю по-новому» [12]	-	«сохраняю специфику своего образовательного учреждения» [12]
«управляю по-новому» [12]	-	«ухожу от жесткого подчинения» [12]
«управляю по-новому» [12]	-	«обеспечиваю эффективное взаимодействие организации с внешним окружением путем влияния не только на процессы, происходящие в организации, но и на окружающую среду» [12]
«управляю по-новому» [12]	-	-

Обращаем внимание руководителя на процедуру выбора и направленность на профессиональное саморазвитие педагогов данной организации. Успех состоит в профессиональной позиции руководителя, согласованности его действия и отношения к педагогам, самому себе, целостному педагогическому процессу, системе методической работы; в воспитании психологической, педагогической культуры педагогов образовательной организации, создании морально-психологического климата в педагогическом коллективе, материально-технических возможностей

организации методической работы; поддержки активности педагогов, повышения уровня профессионального саморазвития. При рассмотрении роли руководителя в профессиональном саморазвитии педагогов уточняем, меняется ли его позиция в управленческом содействии, заостряется ли внимание руководителя на изменениях, которые происходят в деятельности каждого сотрудника коллектива и их личностном росте.

Таблица 6 – Ориентация в поле выбора «Моя философия управления»

Меняется ли Моя философия управления за годы работы руководителем				
Я управляю,	1	2	3	Трудности
своевременно реагирую на изменения, происходящие в дошкольном образовательном учреждении	-	-	-	-
умело координирую деятельность всех сотрудников дошкольного образовательного учреждения	-	-	-	-
заостряю внимание на изменениях, происходящих в деятельности каждого сотрудника образовательной организации	-	-	-	-

Для настоящего исследования интерес представляет маршрут «Познаю характер и содержание моих взаимосвязей, как руководителя и моего коллектива организации». Предлагается информация к размышлению. Какова взаимосвязь руководителя и коллектива организации? Проблема управления человеком в организации не сводится только к взаимосвязи руководителя и сотрудника, не так ли? В любой организации человек является членом формальных и неформальных групп, что-либо помогает ему более полно раскрыть свои способности, либо подавляет его способности и желание работать продуктивно, не так ли?

Далее руководителю дается ориентация в поле выбора (таблицы 7, 8).

Таблица 7 – Ориентация в поле выбора «Познаю взаимосвязи»

я	да	...и тогда
привлекаю членов коллектива к управлению	-	потенциал коллектива, каждого его члена возрастает
поощряю успехи коллектива в труде, спорте, художественной самодеятельности	-	сотрудники начинают гордиться своей принадлежностью к команде-победительнице
поддерживаю традиции в коллективе	-	устанавливаются прочные связи между членами коллектива
показываю личный пример	-	повышается уровень организации труда
делегирую полномочия	-	коллектив приобретает опыт в успешном решении проблем

В процессе рассмотрения взаимодействия руководителя и практических работников детского сада обращали внимание на способы взаимодействия, использования недирективных методов (не заострять внимание на ошибках, презентация успехов и так далее) взаимоотношений в системе «руководитель-педагог». В основном в приоритете направленность на потенциал каждого члена коллектива, его интерес, склонности, показ его достижений, опора на эти достижения и выстраивания индивидуальной программы его профессионального саморазвития.

Таблица 8 – Ориентация в поле выбора «Меняется ли характер и содержание взаимосвязей»

Меняется ли характер и содержание Моих взаимосвязей с коллективом за годы работы руководителем организации				
Я совершенствую характер и содержание моих взаимосвязей с коллективом	1	2	3	Трудности
способствую совпадению интересов всех сотрудников ДОУ	-	-	-	-
непрерывно направляю действия коллектива	-	-	-	-
использую рациональные приемы и методы труда, обеспечивающие наиболее экономное выполнение операций	-	-	-	-

Продолжение таблицы 8

Меняется ли характер и содержание Моих взаимосвязей с коллективом за годы работы руководителем организации				
своевременно и умело разрешаю конфликты	-	-	-	-
оцениваю членов коллектива по достоинству, а не по их претензиям	-	-	-	-

Для управленческого содействия использовали маршрут «Обеспечиваю резерв». Предлагается информация к размышлению. Каковы правила управления резервом? Для эффективного и непрерывного процесса управления в любой организации необходимо создавать резерв руководящих кадров, которые в нужный момент смогли бы заменить, не так ли?

Далее руководителю дается ориентация в поле выбора (таблицы 9, 10).

Таблица 9 – Ориентация в поле выбора «Обеспечиваю резерв»

я	да	и тогда
выявляю сотрудников организации, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей	-	повышаю заинтересованность педагогов в профессиональном росте
обеспечиваю временное замещение должности руководителя	-	повышаю инициативность, организованность, самостоятельность

Таблица 10 – Ориентация в поле выбора «Управление резервом»

Меняются ли правила управления резервом за годы работы руководителем ДОУ				
Я совершенствую управление	1	2	3	Трудности
вовлекаю педагогов в руководящую деятельность	-	-	-	-

Для профессионального саморазвития педагога использовали маршрут «Обеспечиваю наставничество». Предлагается информация к размышлению.

Каковы принципы наставничества в ДОУ? Продуманная система наставничества создает здоровую атмосферу в педагогическом коллективе, в котором молодые воспитатели чувствуют себя комфортно и само развиваются, не так ли?

Наставничество – это одна из форм взаимодействия педагогов внутри коллектива, акцент в котором делается на практическую составляющую. В процессе наставничества побуждали более опытного и квалифицированного сотрудника организации передать своему подопечному (наставляемому, обучаемому) знания и навыки, необходимые тому для эффективного выполнения профессиональных обязанностей. Иными словами наставничество в нашем исследовании было направлено на развитие прикладных профессиональных компетенций человека и, в отличие от коучинга, адресовано специалистам линейного звена.

Далее руководителю дается ориентация в поле выбора (таблицы 11, 12).

Особое внимание при рассмотрении роли наставника в профессиональном саморазвитии педагогов уделяли повышению мотивации, желанию включаться во взаимодействие с опытным педагогом, умению высказывать свое мнение, включаться в обсуждение разных тем, затрагивающих ступени саморазвития, шаги, которые необходимо преодолеть в процессе роста компетентности.

Таблица 11 – Ориентация в поле выбора «Наставничество»

я	да	и тогда
создаю условия для повышения педагогической компетентности малоопытных педагогов через организацию работы «Школы дошкольных наук»	-	педагоги осваивают приемы технологии развивающего обучения
организую систему наставничества через ведение опытным педагогом индивидуальной работы с малоопытным педагогом	-	повышается самооценка у наставника, малоопытный педагог более успешно познает особенности профессии

Таблица 12 – Ориентация в поле выбора «Управление наставничеством»

Меняются ли мои управленческие подходы при организации наставничества за годы работы руководителем ДОУ				
Я учитываю	1	2	3	Трудности
при выборе наставника совместимость характера	-	-	-	-
поощряю самостоятельность в вопросе самообразования	-	-	-	-
Поощряю инициативу в вопросе профессионального роста	-	-	-	-

Для профессионального саморазвития педагога использовали маршрут «Делегирую свои полномочия педагогическому коллективу». Предлагается информация к размышлению. Какова сущность делегирования полномочий?

Делегирование – основа управления коллективом. Хороший руководитель многократно «воспроизводит» себя в своих подчиненных. Он умножает свою эффективность, побуждая других делать то, что раньше выполнял самостоятельно. Поручая работы, заведующий должен быть уверен, что у подчиненного есть полномочия для осуществления поставленной задачи, он понимает условия ее выполнения с точки зрения требований к качеству и временного отрезка, не так ли?

Желание все контролировать и жить по принципу «Я все сделаю лучше» приводит к мелочной опеке, так как попытка слишком много делать самостоятельно съедает все время, хорошие начинания тонут в мелочах. Педагогический коллектив – это многогранный организм, который не сможет развиваться при сверхавторитарном методе руководства, не так ли?

При сопротивлении руководителя делегированию возникает манипулятивный склад управления, так как заведующий боится конкуренции, но позиция «незаменимости» приведет к работе на пределе сил, возникнут срывы, дисбаланс между трудовой и личной жизнью, не так ли?

Далее дается ориентация в поле выбора (таблицы 13, 14).

Таблица 13 – Ориентация в поле выбора «Делегирую полномочия»

я	да	...и тогда
обеспечиваю функционирование системы внутрисадового управления, осуществляя общую координацию работы всех ее составляющих, что помогает повысить эффективность работы всех служб	—	выстраивается демократически централизованная модель управления ДОУ: специализация в распределении основных функций каждого члена коллектива, с интеграцией при их взаимодействии
делегирую полномочия заместителю заведующего по воспитательно-методической работе — по развитию, обучению и воспитанию детей, — по научно-методическому обеспечению	—	формируется банк данных о состоянии методической работы в ДОУ (аналитический материал о выполнении программы и государственного стандарта); изучаются и внедряются новые исследования в области педагогики и психологии, отслеживается научно-методическая деятельность коллектива и отдельных педагогов
делегирую полномочия заместителю заведующего по АХР — по экономическому и материально-техническому обеспечению	—	выполняется долгосрочное планирование расходной и доходной части организации, своевременное выполнение текущего ремонта оборудования и здания, организация работы по охране труда и пожарной безопасности
делегирую полномочия педагогу-психологу — по социально-психологическому обеспечению, — по правовой защите	—	более полно ведется работа по развитию личности ребенка, защите прав и созданию социально-психологических комфортных условий для детей и педагогов
делегирую полномочия Совету ДОУ — по региональному взаимодействию ДОУ с другими социальными институтами	—	своевременно и полно выполняется экспертная оценка качества деятельности педагогического коллектива, более четко определяются цели развития ДОУ, при взаимодействии с другими социальными институтами

В процессе рассмотрения вопросов делегирования обращали внимание педагогов, что умение делегировать, это мастерство, то есть высший уровень профессионализма. Быть мастером педагогического труда – значит глубоко осознавать закономерности обучения и воспитания, умело применять их на практике, добиваться ощутимых результатов в развитии личности воспитываемого, а главное стремиться к профессиональному саморазвитию.

Таблица 14 – Ориентация в поле выбора «Взгляды на делегирование полномочий»

Меняются ли мои взгляды на определение круга вопросов, которые можно делегировать коллегам за годы работы руководителем ДОУ				
Учусь правильно делегировать свои полномочия	1	2	3	Трудности
изучаю деловые качества каждого члена коллектива	—	—	—	—
составляю перечень вопросов, решение которых можно поручить конкретному человеку	—	—	—	—
четко ставлю цель перед сотрудником, срок исполнения поставленной задачи, обговариваю ожидаемый результат, создаю условия для выполнения порученного дела	—	—	—	—
не забываю продумать механизм отслеживания достижения результативности полученного дела	—	—	—	—
помогаю подчиненным сравнить свою работу с согласованными стандартами и исправить свои недостатки	—	—	—	—
разрабатываю систему поощрения для сотрудников, выполняющих задачи, не входящие в круг их функциональных обязанностей	—	—	—	—
поощряю инициативность, однако не забываю о соблюдении принципов субординации в решении вопросов, которыми должен	—	—	—	—

Продолжение таблицы 14

Меняются ли мои взгляды на определение круга вопросов, которые можно делегировать коллегам за годы работы руководителем ДОУ				
Учусь правильно делегировать свои полномочия	1	2	3	Трудности
заниматься только руководителем	—	—	—	—
Я беру ответственность	—	—	—	—
Я учусь	—	—	—	—
владеть репертуаром стилей, так как разные ситуации требуют применения разных стилей (демократическим, авторитарным)	—	—	—	—
анализировать свой опыт взаимодействия с людьми и отказываюсь от стереотипов	—	—	—	—
учитывать недостаток внешних ресурсов, независимых от руководителя и находить решение	—	—	—	—
Я помню, что из-за неэффективного делегирования	—	—	—	—
подчиненные могут потерять из виду цель своей работы	—	—	—	—
на руководство подчиненными и координацию их работы уходит много времени	—	—	—	—
можно потерять связь с тем, что происходит в ДОУ	—	—	—	—
увеличивается количество времени и ресурсов, необходимых подчиненным для выполнения задачи	—	—	—	—

Для профессионального саморазвития педагога использовали маршрут «Обеспечиваю обобщение передового опыта работы педагогического коллектива образовательной организации». Предлагается информация к размышлению. Какова целесообразность обобщения передового опыта работы педагогического коллектива? Влияет ли это на их профессиональное саморазвитие? Руководитель в поисках передового опыта не может положиться только на случай, когда внезапно обнаружит в работе того или

иного педагога что-то выдающееся, оригинально, полезное. Изучение передового опыта поддается организации и планируемому поиску, не так ли? Изучение опыта педагогов побуждает их к профессиональному саморазвитию, не так ли?

Далее руководителю дается ориентация в поле выбора (таблицы 15, 16).

Таблица 15 – Ориентация в поле выбора «Обобщение опыта»

я	да	...и тогда
наблюдаю за результатом деятельности каждого педагога	—	устанавливаю достижения педагога
нахожу «изюминку» в методах воспитания и обучения детей, используемых педагогами	—	устанавливаю, возможно ли этот опыт передать другим, или он всецело зависит от личности воспитателя: его артистичности, темперамента, склада
нахожу идею, заложенную в опыте педагога	—	этот опыт не будет бесполезным
изучаю и обобщаю передовой педагогический опыт	—	делаю его достоянием всех педагогов

Таблица 16 – Ориентация в поле выбора «Подходы к обобщению опыта»

Меняются ли Мои подходы к обобщению передового опыта за годы работы руководителем ДОУ				
Я помогаю	1	2	3	Трудности
обобщить передовой педагогический опыт	—	—	—	—
распространить передовой педагогический опыт	—	—	—	—
Я обучаю	—	—	—	—
методам распространения передового педагогического опыта: устной пропаганде, показ и демонстрация и так далее	—	—	—	—
способам управленческого содействия планированию саморазвитию	—	—	—	—

В процессе рассмотрения вопросов обобщения педагогического опыта обращали внимание педагогов, что выстраивание линии профессионального саморазвития невозможно без изучения передового опыта педагогической деятельности, без опоры на лучшие достижения в работе с родителями, детьми дошкольного возраста. Педагогов подводили к пониманию важности показа изюминок в процессе сотрудничества с другими практическими работниками образовательной организации.

В процессе управленческого содействия педагогам в их профессиональном саморазвитии использовали нетрадиционные формы, так как они предполагают высокую активность всех участников [16, 17, 28]. Традиционные формы содержат прямую передачу знаний и недостаточную обратную связь. Но мы не подвергаем сомнению и не отрицаем традиционные формы методической работы, а считаем, что только разумное сочетание традиционных и нетрадиционных форм работ с педагогическими кадрами может повысить уровень профессиональной квалификации каждого педагога и в целом учебно-воспитательный процесс образовательного учреждения.

С целью установления взаимосвязи в работе между малоопытным педагогом и узким специалистом, формирования благоприятного микроклимата в коллективе мы организовали работу «Музыкального салона», «Литературно-речевого салона», «Психолого-педагогического салона». Так в начале учебного года каждый узкий специалист, педагог-психолог планируют работу с педагогами, в том числе с малоопытными воспитателями. В работе своих салонов узкие специалисты использовали различные формы взаимодействия с молодыми специалистами.

Особое внимание в процессе управленческого содействия педагогам создавали условия для публичного представления лучших образцов их профессиональной деятельности, появления новых идей, установления и расширения деловых и творческих контактов с коллегами. Мы разработали свой вариант проведения ярмарки методических идей в рамках решения

годовой задачи «Формирование конструктивных способов взаимодействия у детей дошкольного возраста с взрослыми и сверстниками». Педагогам было предложено разработать проект по данной годовой задаче. Проведению данного мероприятия предшествовала большая организационная деятельность. Анализ готовности педагогов к участию позволил выявить их затруднения в систематизации, описании и представлении своего опыта работы. Поэтому мы провели консультации: «Описание и представление опыта работы педагога», «Педагогическая выставка: организация и презентация». Мы нацелили воспитателей на формулирование темы, цели, задачи проекта, как правильно оформить материал: выделить этапы работы, определить актуальность темы и так далее.

Мы рекомендовали делать фотографии, снимать на видео совместную детскую деятельность, привлекать к работе родителей воспитанников и других участников образовательного процесса.

Педагоги изменили позицию в рамках привлечения участников образовательного процессе к мероприятиям, стали активнее побуждать, мотивируя их направленностью на развитие детей и обогащения опыта взаимодействия с дошкольниками.

В рамках выставки-ярмарки был объявлен конкурс методических материалов, разработано Положение о выставке-ярмарке, критерии оценки.

Мы максимально приблизили проведение нашего мероприятия к ярмарке. Ярмарка, по определению С.И. Ожегова, – это большой торг, обычно с увеселениями, развлечениями. Поэтому музыкальное открытие выставки подготовили педагоги (скоморохи) и их воспитанники. Затем каждый участник провел презентацию своей работы, продемонстрировал авторские игры, пособия и материальный продукт: сувениры, сделанные руками воспитанников и их родителей

Были организованы временные творческие коллективы для составления сценариев и проведения городских конкурсов, а также подготовка воспитанников детского сада к участию в конкурсах: «Зеленый огонек»,

«Золотая нотка», «Шашечный турнир», конкурс чтецов «Обо всем на свете», «Вифлеемская звезда», «Радуга надежд» и другие. Приоритетной формой управленческого содействия педагогам третьей группы было определено партнерство.

С целью распространения своего опыта среди других дошкольных учреждений города и области было оказано содействие в обобщении и систематизировании практического опыта работы специалистов детского сада. Затем в рамках участия в областном фестивале педагогического мастерства и творчества работников дошкольного образования осуществили прямой и комментированный показ своей работы педагоги.

При организации управленческого содействия педагогам в их профессиональном саморазвитии осуществляли постоянное наблюдение за их участием в каждом мероприятии. Увеличилось число педагогов с явно выраженной педагогической направленностью, потребностью в самообразовании, в исследовательском, творческом характере работы. Эти педагоги находятся в постоянном поиске путей повышения эффективности коррекционной и воспитательно-образовательной работы, занимают активную позицию в распространении своего опыта, как в периодической печати, так и на конкурсах, фестивалях разных уровней.

Далее рассмотрим изучение динамики уровней профессионального саморазвития педагогов дошкольной образовательной организации.

2.3 Изучение динамики уровней профессионального саморазвития педагогов дошкольной образовательной организации

По окончании формирующего эксперимента был проведен контрольный срез с целью выявления эффективности системы управленческого содействия педагогическим работникам дошкольного образовательного учреждения в совершенствовании их профессиональной

квалификации. Результаты оценивались по критериям, выделенными нами на двух этапах констатирующего эксперимента.

Первый этап контрольного эксперимента.

Результаты диагностики, полученные на первом этапе контрольного среза, показали заметные изменения в профессиональной квалификации педагогических работников. На основе качественного анализа результатов анкеты «Самооценка профессиональной квалификации педагогических работников» можно отметить, что количество педагогов с высоким уровнем профессиональной квалификации выросло на 16%, а с низким уровнем снизилось на 10%. Осталось 6 педагогов с низким уровнем профессиональной квалификации, которые не стремятся к изменению размерности профессиональных знаний. Избегают участия в инновационной деятельности, в выполнении любых видов дополнительных функций.

Увеличилось число педагогов с явно выраженной педагогической направленностью, потребностью в самообразовании, в исследовательском, творческом характере работы. Эти педагоги находятся в постоянном поиске путей повышения эффективности коррекционной и воспитательно-образовательной работы, занимают активную позицию в распространении своего опыта, как в периодической печати, так и на конкурсах, фестивалях разных уровней.

Положительная динамика обусловлена влиянием разработанной системы управленческого содействия, а также комплекса условий, который к тому времени был реализован в полном объеме.

Процентное соотношение позиций, занимаемых педагогами детского сада на начало и конец экспериментальной работы представлено в таблице 17.

Таблица 17 – Сводная таблица по результатам диагностики «Самооценка профессиональной квалификации педагогических работников»

Срок проведен ия	Показатель профессиональной квалификации												Общий показатель ПК		
	К			ПН			ПИ			ПМ					
	В	С	Н	В	С	Н	В	С	Н	В	С	Н	В	С	Н
Сентябрь 2021 г	35 %	43 %	22 %	54 %	46 %	0 %	27 %	24 %	49 %	39 %	45 %	16 %	38 %	40 %	22 %
Май 2022 г	60 %	33 %	7 %	74 %	26 %	-	40 %	35 %	25 %	45 %	45 %	5 %	55 %	35 %	10 %

Второй этап контрольного эксперимента

Цель: проанализировать эффективность системы управленческого содействия педагогическим работникам детского сада № 66 «Матрешка» комбинированного вида в совершенствовании их профессиональной квалификации.

Анализ эффективности системы управленческого содействия мы осуществляли по тем же показателям (описанным на этапе констатирующего эксперимента) с описанием того же диагностического инструментария:

- результативность различных форм методической работы;
- результаты деятельности педагогов детского сада;
- профессиональные потребности педагогов;
- определение факторов, влияющих на развитие педагога;
- степень удовлетворенности педагогов участием в инновационной деятельности.

Первый показатель – результативность различных форм методической работы. По данным анкеты «Эффективность форм методической работы» педагоги в отличие от первоначальной диагностики выделяли активные формы работы, показав готовность к взаимодействию, откровенному обмену мнениями, что позволило сплотить коллектив, повысить уровень профессиональных взаимоотношений между сотрудниками. В результате каждый педагог совершенствовал свое мастерство, расширял творческий потенциал.

По второму показателю «результаты деятельности педагогов детского сада» отмечается повышение степени активности педагогов по всем показателям: участие в организационно-методической работе детского сада, в методических конкурсах, фестивалях различного уровня, распространение собственного опыта работы через публикацию статей в научных сборниках, показ открытых мероприятий для педагогов детских садов АНО ДО «Планета детства «Лада», участие в разработке методических пособий.

Результаты работы педагогов представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Карта анализа результатов работы педагогов

Показатель	2021-2022 (в%)	2022 – 2023 (в %)
Количество аттестованных педагогов в детском саду	32%	50%
Количество педагогов, участвующих в методических конкурсах, фестивалях различного уровня	40%	60%
Количество педагогов, распространяющих собственный опыт работы через публикацию статей в научных сборниках	48%	80%
Количество педагогов, участвующих в творческих группах: исследовательская лаборатория при ТГУ «Способы интеграции образовательных областей в педагогическом процессе дошкольных учреждений», «Предметно развивающая среда в детском саду».	20%	33%

Третий показатель – профессиональные потребности педагогов.

Анализ анкеты «Профессиональные затруднения педагогов» показал положительную динамику в устранении профессиональных затруднений по сравнению с результатами предшествующих показателей. Так, 45% педагогов удовлетворены своей профессиональной подготовкой, 42% – не совсем и 13% не довольны;

– уменьшилось количество педагогов, испытывающих затруднения в умении определить цель и задачи в профессиональном самообразовании, обобщить свой опыт работы на высоком методическом уровне.

– увеличилось количество педагогов, которые среди форм повышения квалификации выделили самообразование (90%).

Четвертый показатель – определение факторов, влияющих на развитие педагога.

Пятый показатель – удовлетворенность педагогов результатами своего труда. Анализ анкет «Удовлетворенность педагогов участием в инновационной деятельности» показал, что большинство педагогов достаточно удовлетворены участием в инновационной деятельности.

Отмечена положительная динамика по сравнению с результатами констатирующего эксперимента. Большинство педагогов отмечают доброжелательную и объективную оценку их творческой инициативы.

Далее были организованы и проведены диагностические методики.

Методика 1. Оценка уровня профессиональной компетентности педагога (автор В.А. Новицкой).

Цель методики: выявить уровни профессиональной компетентности педагога.

Процедура проведения: оценивались следующие задачи и ключевые критерии:

– изучение ребенка в образовательном процессе на основе анализа диагностической документации педагогов; наблюдения за процедурой диагностики;

– проектирование и организация образовательного процесса, направленного на развитие ребенка, на основе анализа плановой документации; анализа элементов педагогического процесса (режимные моменты, непосредственно образовательная деятельность,

прогулка, организация самостоятельной деятельности детей и индивидуальной работы);

– взаимодействие с субъектами образовательного процесса на основе наблюдений, психологического тестирования, анкетирования родителей;

– создание развивающей среды ДООУ и использование ее возможностей на основе анализа развивающей среды; наблюдения за деятельностью детей, использованием ими развивающей среды; анализа поведения родителей при изучении информации на стендах в группах;

– проектирование и осуществление профессионального самообразования на основе анализа документации по самоконтролю и самообразованию педагогов.

Каждая группа задач оценивалась по 5 балльной шкале.

Анализ результатов данной диагностической методики позволил нам выявить 5 (16%) педагогов с очень высоким уровнем развития профессиональной компетентности (педагог решает профессионально-педагогические задачи творчески, его опыт рекомендован к распространению и внедрению).

Еще 4 (13%) человека имеют высокий уровень (педагог решает профессионально-педагогические задачи самостоятельно, вариативно, используя авторские разработки).

12 (39%) человек имеют средний уровень (педагог решает профессионально-педагогические задачи самостоятельно, но стандартно (шаблонно).)

6 (19%) человек имеют низкий уровень развития профессиональной компетентности (педагог затрудняется решать профессионально-педагогические задачи, часто обращается за помощью к коллегам, старшему воспитателю)

4 (13%) человека на сегодняшний день не готовы решать профессионально-педагогические задачи.

Методика 2. Анкета «Оценка профессиональных затруднений педагогов» (автор И.В. Беляева).

Цель: выявить профессиональные затруднения педагогов.

Процедура проведения: педагогам предлагается внимательно прочитать вопросы анкеты и дать развернутый ответ по каждому вопросу.

Образец анкеты представлен в приложении.

Результаты анкетирования.

15 (48%) педагогов ответили, что они полностью удовлетворены своей профессиональной подготовкой, 4 (13%) – не удовлетворены, 12 (39%) – не совсем удовлетворены.

Выбирая направления профессиональной подготовки 11 (35%) респондентов выбрали научно-теоретическое направление, 14 (45%) – методическое и 6 (19%) – психолого-педагогическое.

24 (77%) опрошенных считают необходимым углубить свои профессиональные знания в рамках модернизации дошкольного образования на современном этапе (внедрение федерального государственного стандарта дошкольного образования), оставшиеся 7 (22%) педагогов хотят углубить профессиональные знания в области методов и приемов, которые помогут в воспитании и обучении детей с учетом индивидуально-типологических особенностей ребенка.

9 (29%) педагогов считают, что они не удовлетворены своими конструктивными профессиональными умениями, еще 4 (13%) – организаторскими, 18 (58%) педагогов считают, что полностью удовлетворены профессиональными умениями.

11 (35%) респондентов отдали предпочтение таким формам повышения квалификации как семинар-практикум и годичный семинар, 14 (45%) выбрали методическое объединение и 6 (19%) – самообразование.

Анализ материалов анкетирования педагогов позволяет сделать следующий вывод: наибольшая проблема состоит в том, что педагоги не могут реально оценить свои профессиональные затруднения.

Методика 3. «Самооценка педагога ДООУ» (автор Л.В. Короткова).

Цель: определить уровень начальной профессиональной компетентности педагогов.

Процедура проведения: педагогам предлагаются диагностические листы, содержащие показатели, которые они должны оценить в баллах. Самооценка профессиональной компетентности педагога проводится по 4 бальной системе.

Педагоги должны оценить себя по следующим показателям: результаты педагогической деятельности, уровень знаний педагога, гностические, проектировочные, конструктивные, организаторские и коммуникативные умения, направленность деятельности.

Анализ результатов данной методики позволил выявить, что высокий уровень компетентности имеют 9 (29%) педагогов. Средний уровень – 14(45%) педагогов. Низкий уровень имеют 8 (25%) педагогов.

Методика 4. Тесты для опытного и молодого воспитателя (авторы Н.В. Микляева, Ю.В. Микляева)

Цель: выявить педагога – наставника и педагогов, нуждающихся в адаптации к требованиям педагогической профессии.

Процедура проведения: опытным педагогам предлагается отметить, какие из пословиц русского народа в наибольшей степени соответствуют представлениям о деятельности педагога. Молодым педагогам предлагается выбрать из приведенных пословиц и поговорок те, которые в наибольшей степени отражают особенности их жизни в качестве молодого специалиста.

Тестирование прошли 15 опытных педагогов и 6 молодых.

Анализ результатов данного тестирования позволил выявить, что 4 (27%) педагога (из 15 тестируемых) могут выступать в роли наставников.

У 3 (50%) молодых педагогов (из 6 тестируемых) преобладали ответы типа «А», что говорит о нормальной стрессоустойчивости, у 1 (17%) преобладали ответы типа «Б», что свидетельствует о неустойчивости к стрессам. Еще у 2 (33%) педагогов преобладали ответы типа «В», что

свидетельствует о необходимости оказания психологической помощи в процессе адаптации к требованиям педагогической профессии.

Методика 5. Анкета «Факторы, стимулирующие и препятствующие развитию педагогов» (автор Н.В. Немова)

Цель: определить факторы, стимулирующие и препятствующие профессиональному развитию педагогов.

Процедура проведения: педагогам предлагаются две таблицы с перечисленными факторами, которые стимулируют или препятствуют профессиональному развитию. Оценка реализации потребностей педагогов в профессиональном развитии проводится по 5 балльной шкале. Оцененные факторы ранжируются с помощью показателей среднего балла.

Результаты анкетирования. В анкетировании принимали участие все педагоги дошкольного учреждения (31 человек – 100%).

14 педагогов (45% опрошенных) на первое место среди препятствующих развитию факторов поставили фактор «Собственная инерция», следующим препятствующим фактором 9 педагогов (30%) назвали «Нехватка времени». Еще 4 педагога (13%) назвали такой фактор как «Отсутствие поддержки и помощи в этом вопросе со стороны руководителей».

Среди факторов, стимулирующих профессиональное развитие педагогов, на первом месте оказался «Интерес к работе» – его отметили 22 педагога (71% опрошенных), фактор «Методическая работа в ДООУ» отметили 17 педагогов (55% респондентов). 9 педагогов (29%) считают стимулирующим фактором «Возможность получения признания в коллективе». 25% респондентов считают «Внимание к этой проблеме руководителей» стимулирующим фактором.

Методика 6. Тест «Удовлетворенность работой» (автор Е.И. Рогов, подготовлен В.А. Новицкой).

Цель: выявить условия, созданные для организации профессиональной деятельности в ДООУ и определить степень удовлетворенности педагогов данными условиями.

Процедура проведения: педагогам предлагается познакомиться с содержанием суждений и определить степень своей удовлетворенности условиями организации профессиональной деятельности в ДООУ и подсчитать общее количество баллов. Степень удовлетворенности оценивается по 5 бальной шкале. Тест включает 8 критериев оценки, а именно: удовлетворенность дошкольным учреждением, работой в целом и работой в педагогическом коллективе, стилем руководства старшего воспитателя, содержанием и формами оказываемой помощи и поддержки со стороны старшего воспитателя, степенью заинтересованности как в педагоге, вниманием администрации к проблемам и трудностям педагога, получаемой информации о деятельности образовательной организации.

Анализ данной диагностической методики позволил выявить, что у 9 (29%) педагогов высокая степень удовлетворенности; у 14 (45%) средняя степень удовлетворенности, у 8 (25%) педагогов низкая степень удовлетворенности работой.

В результате проведенного обследования нами были получены следующие результаты.

«Исходя из полученных данных, мы можем судить об уровне профессионального саморазвития педагогов. Оптимальный уровень присваивается педагогам, набравшим от 98 до 129 баллов, допустимый – от 63 до 97 баллов, критический уровень педагогу присваивается, если он набрал от 30 до 62 баллов, и, наконец, недопустимый уровень определяется, если педагог набрал не более 29 баллов» [27].

Оптимальный уровень развития профессионального саморазвития выявлен у 16 педагогов, что составляет 69% от общего числа респондентов, допустимый уровень выявлен у 31% педагогов (8 респондентов).

«По результатам оценки количественных показателей комплексного рефлексивного профессионального саморазвития педагогов можно сделать следующие выводы:

- среднее значение сформированности профессионального саморазвития у педагогов по каждому из критериев соответствует оптимальному уровню;
- определение уровня объективности самооценки педагогов по каждому из критериев сформированности профессионального саморазвития показал, что у 85% обследуемых педагогов самооценка является адекватной, завышенная самооценка выявлена у 15% педагогов;
- наибольшие затруднения у педагогов вызвал информационно–технический показатель технологического компонента развития профессионального саморазвития педагогов» [27].

«На основе полученных результатов распределили педагогов в матрице уровневой дифференциации по группам профессионального саморазвития. Так к группе потенциально мобильных педагогов мы отнесли 20 воспитателей, что составило 77%; к группе условно мобильных педагогов 6 педагогов (23%)» [27].

«Исходя из полученных данных, можно судить о динамике развития у педагогов дошкольной образовательной организации профессионального саморазвития, которая позволит нам определить эффективность системы управленческого содействия» [27].

«Анализ динамики развития каждого из критериев оценки профессионального саморазвития осуществлялся путем сравнительного анализа количественных показателей входных и итоговых диагностик» [27].

Так, динамику развития мотивационного критерия, можно отследить путем сравнения полученных данных, представленных в таблице 19.

Таблица 19 – Сравнительный анализ развития мотивационного критерия профессионального саморазвития

Уровень	Результаты входного мониторинга	Результаты итогового мониторинга
Оптимальный	7 педагогов – 27%	13 педагогов – 50%
Допустимый	16 педагогов – 61%	13 педагогов – 50%
Критический	3 педагога – 12%	–
Недопустимый	–	–

По критическому уровню сформированности мотивационного критерия профессионального саморазвития прослеживается положительная динамика, которая составила 12%, по допустимому уровню – 12%, и по оптимальному уровню сформированности мотивационного критерия динамика составила 23%.

Анализ когнитивного критерия так же показал положительную динамику развития педагогов (таблица 20).

Таблица 20 – Сравнительный анализ развития когнитивного критерия профессионального саморазвития

Уровень	Результаты входного мониторинга	Результаты итогового мониторинга
Оптимальный	12 педагогов – 46%	17 педагогов – 65%
Допустимый	9 педагогов – 35%	9 педагогов – 35%
Критический	5 педагогов – 19%	–
Недопустимый	–	–

Динамика составила 19%, количество педагогов имеющих допустимый уровень развития когнитивного критерия остался прежним, а вот критический уровень, представленный во входном мониторинге пятью педагогами, выявлен не был, а, следовательно, и динамика по этому уровню составила 19%.

Результаты технологического критерия оценки уровня профессионального саморазвития представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Сравнительный анализ развития технологического критерия профессионального саморазвития

Уровень	Результаты входного мониторинга	Результаты итогового мониторинга
Оптимальный	5 педагогов – 19%	18 педагогов – 69%
Допустимый	15 педагогов – 58%	7 педагогов – 27%
Критический	6 педагогов – 23%	1 педагог – 4%
Недопустимый	–	–

Динамика развития данного критерия составила по оптимальному уровню составила 50%, а по критическому уровню – 19%.

Анализ эффективности реализованных организационно–педагогических условий можно проследить по уровню сформированности и рефлексивного критерия оценки профессионального саморазвития (таблица 22).

Таблица 22 – Сравнительный анализ развития рефлексивного критерия профессионального саморазвития

Уровень	Результаты входного мониторинга	Результаты итогового мониторинга
Оптимальный	8 педагогов – 31%	14 педагогов – 53%
Допустимый	13 педагогов – 50%	12 педагогов – 46%
Критический	5 педагогов – 19%	–
Недопустимый	–	–

Динамика развития по оптимальному и критическому уровням составил 23% и 19% соответственно.

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод о том, что динамика по оптимальному уровню сформированности мотивационного критерия составила 46%.

«Таким образом, в результате выполненного экспериментального исследования были решены следующие задачи:

- выделены критерии оценивания профессионального саморазвития педагогов дошкольной образовательной организации;

- выделены шаги профессионального саморазвития педагогов дошкольной образовательной организации;
- разработаны и внедрены маршруты управленческого содействия профессиональному саморазвитию педагогов дошкольной образовательной организации;
- разработана и описана матрица уровневой дифференциации профессионального саморазвития педагогов;
- выявлен уровень эффективности реализованных условий профессионального саморазвития педагогов дошкольной образовательной организации;
- выявлен уровень профессионального саморазвития педагогов дошкольной образовательной организации;
- выявлен уровень объективности самооценки педагогов по проблеме развития профессионального саморазвития;
- проведен анализ и интерпретация полученных данных;
- определён алгоритм поэтапной реализации условий управленческого содействия педагогам дошкольной образовательной организации в их профессиональном саморазвитии;
- определена и организована работа с педагогическим коллективом по реализации индивидуальных планов саморазвития, по осуществлению сопровождения педагогов с более низким уровнем профессионального саморазвития» [27].

Результаты проведенного исследования свидетельствуют об изменении позиции руководителя образовательной организации, направленной на побуждение педагогических работников к профессиональному росту, повышению мастерства, активному участию в делах коллектива.

Таким образом, проведенная работа свидетельствует о решении выделенных задач и подтверждения гипотезы исследования.

Заключение

«Развитие системы образования напрямую связано с проблемой профессионального саморазвития педагогов. Современные требования к личности и содержанию профессиональной деятельности педагога предполагают наличие у него умений эффективно работать в постоянно меняющихся социально-педагогических условиях» [27].

«Профессиональное саморазвитие мы понимаем многокомпонентный личностно и профессионально значимый процесс, способствующий формированию индивидуального стиля профессиональной деятельности, помогающий осмыслению собственной самостоятельной деятельности, являющийся средством самосовершенствования и становления профессионала» [27].

Анализ исследований проблемы профессионального саморазвития педагога, освещенной в исследованиях Ю.Н. Кулюткина, Л.М. Митиной, В.А. Сластенина, позволяет утверждать, что в настоящее время достаточно глубоко разработаны различные аспекты теории профессионального саморазвития педагогов, позволяющие нам определить понятие «профессиональное саморазвитие» как многокомпонентный личностно и профессионально значимый процесс, способствующий формированию индивидуального стиля профессиональной деятельности, помогающий осмыслению собственной профессиональной деятельности.

Возникает необходимость поиска управленческих решений и условий, обеспечивающих профессиональное саморазвитие педагогов в русле реализации новых образовательных стандартов.

В результате выполненного экспериментального исследования, реализации проблемы профессионального саморазвития педагогов дошкольной образовательной организации нами были осуществлены следующие виды работ: определены показатели и уровни профессионального саморазвития педагогов, включены руководители в процесс

профессионального саморазвития педагогов, разработка индивидуальных маршрутов управленческого содействия педагогам в их профессиональном саморазвитии.

Результаты констатирующего этапа эксперимента доказывают, что профессиональное саморазвитие педагогов дошкольной образовательной организации нуждается в обновлении, в результате применения комплекса методов исследования были получены количественные результаты, отражающие уровни профессионального саморазвития педагогов.

«На этапе формирующего эксперимента нами исследовалась результативность и эффективность реализованных условий управленческого содействия педагогам в их профессиональном саморазвитии. Исследование подтвердило мысль о том, что если в ходе реализации условий, направленные на рост уровня профессионального саморазвития педагогов дошкольной образовательной организации, за отведенное время без перегрузки педагогов повысится, то данные условия можно считать эффективными» [27].

Таким образом, проведенная экспериментальная работа подтвердила выдвинутую нами гипотезу, согласно которой профессиональное саморазвитие более успешно, если реализованы следующие условия:

- организована работа педагога по индивидуальному плану саморазвития педагога;
- осуществляется сопровождение профессионального саморазвития педагога в процессе индивидуальных маршрутов;
- разработано и внедрено содержания управленческого сопровождения профессионального саморазвития педагога.

Список используемой литературы

1. Акмеологическая диагностика /под ред. Деркача А. А., Синягина Ю. В. М.: РАГС, 2007. 271с.
2. Акмеологический подход как основа повышения качества профессионально-педагогического образования // Вестник КГУ им. Н. А. Некрасова. Т. 13. Гендерная психология. Кострома, 2007. № 6. С. 194–199.
3. Арсеньева М. С., Кузнецова С. В. Формирование профессиональной компетентности педагогов дошкольного образовательного учреждения // Сборник трудов № 3. 21.10.2009. г. Серпухов. С. 110–116.
4. Асаева И. Н. Современные подходы к развитию профессиональной компетентности педагога ДОО в системе повышения квалификации // Образование и наука. 2008. №5 (53). С. 60–67.
5. Асмолов А. Г. Движущие силы и условия развития личности // Психология личности в трудах отечественных психологов. СПб.: Питер Ком, 2000. 227 с.
6. Асмолов А. Г. Стратегия социокультурной модернизации образования как реализация целевых установок Послания президента РФ Д. А. Медведева Федеральному Собранию [Электронный ресурс] / Режим доступа – <http://mo.mosreg.ru/userdata/dasl-42326.ppt#302,22>.
7. Батаршев А. В., Алексеева И. Ю., Майорова Е. В. Диагностика профессионально важных качеств. СПб: Питер, 2007. 192с.
8. Белая Г. В. Управление образовательным процессом в педагогическом университете: теория и практика : автореферат дис. ... доктора педагогических наук : 13.00.01 / Оренбург. гос. пед. ун-т. Оренбург, 2002. 38 с.
9. Бунина Е. В. Использование гуманитарных технологий в построении управленческой деятельности учреждений образования как условие профессионального развития педагогических работников:

магистерская диссертация: защищена 29.06.2016. Тольятти.: Изд-во Тольяттинский государственный университет, 2016. 112 с

10. Глуханюк Н. С. Психология субъектной профессионализации педагога // Образование и наука: Известия Уральского отделения Российской академии образования. 2003 № 5 (23). С. 64–78.

11. Дыбина О. В. Методическое сопровождение профессионального саморазвития педагогов // Вестник научных конференций. 2016. № 5–1 (9). С. 37–43.

12. Дыбина О. В. Индивидуальная управленческая концепция руководителя дошкольной образовательной организации // Вектор науки ТГУ. 2015. № 2 (32-1). С. 154-160.

13. Иваненко М. А. Педагогическое сопровождение социально–личностного развития ребенка в период детства. Автореф. дисс. канд. пед. наук. Екатеринбург, 2005. 24 с.

14. Кряхтунов М. И. Саморазвитие как принцип построения модели педагогического образования. М.: МПГУ, 2003. 115 с.

15. Лебедев О. Е. Компетентностный подход в образовании// Школьные технологии. 2004. №5.

16. Лучкина Т. В. Роль инновационной деятельности в личностно–профессиональном саморазвитии молодого педагога: Дисс. ... канд. пед. наук: 13.00.01: Хабаровск, 2000. 203 с.

17. Люкина Н. Н. Информационно–методическое сопровождение деятельности районных методических объединений педагогических работников дошкольных образовательных учреждений // Методист. 2009. № 8. С. 23-27.

18. Майер А. А. Рефлексивный мониторинг формирования профессиональной компетентности педагога дошкольного образования : диссертация кандидата педагогических наук : 13.00.08. Барнаул. 2002. 220 с.

19. Майер А. А., Богословец Л. Г. Сопровождение профессиональной успешности педагога ДОУ. Методическое пособие. М.: ТЦ Сфера, 2012. 128 с.
20. Маневцова Л. М., Лебедева С. С. Самоанализ деятельности руководителя как фактор повышения качества управления ДОУ. СПб., 2003. 56 с.
21. Маныкина Н. В. Организационно-педагогические условия ранней профориентации детей старшего дошкольного возраста в дошкольной образовательной организации : бакалаврская работа защищена 27.06.2019. Тольятти.: Изд-во Тольяттинский государственный университет, 2019. 68 с.
22. Маралов В. Г. Основы самопознания и саморазвития: учеб. пособие. М.: Издательский центр «Академия», 2002. 256 с.
23. Митина Л. М. Профессиональное развитие и здоровье педагога: проблемы и пути решения // Вестник образования. 2005. №7.
24. Митина Л. М. Формирование профессионального самосознания личности учителя // Вопросы психологии. 1990. № 3. С. 58–63.
25. Пенькова Л. А., Музьева Н.А. Проблема профессионального саморазвития педагога дошкольного образовательного учреждения: Методическое пособие. Тольятти: Издательство фонда «развитие через образование» 2006. 110с.
26. Поташник М. М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе // Методическое пособие. М.: Центр педагогического образования, 2009. 448 с.
27. Сычева Н. В. Организационно-педагогические условия профессионального саморазвития педагогов дошкольной образовательной организации : магистерская диссертация: защищена 29.06.2015. Тольятти.: Изд-во Тольяттинский государственный университет, 2015. 130 с.
28. Фельдман И. Л. Развитие профессионального самопознания в структуре Я – концепция учителя начальных классов: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.13: М., 2005. 292 с.

29. Цыркун И. И., Карпович Е. И. Инновационное образование педагога: на пути к профессиональному творчеству. Минск : Педагогика, 2011. 200 с.
30. Bandura A., Walters R. Social Learning and Personality Development. N. Y., 1964. P. 123.
31. Encyclopedia of psychology / H.J. Eysenck, W. Arnold and R. Meili. N. Y., 1972. Vol. 1. P. 76.
32. Gale Encyclopedia of Psychology, 2nd ed. Gale Group, 2001. P. 97.
33. Chien H. L. Application of a model for the integration of technology in kindergarten. Early childhood education journal 40 (1), 5-17, 2012 P. 87.
34. Spahiu M. H., Lindemann-Matthies P Effect of a Toolkit and a One-Day Teacher Education Workshop on ESD Teaching Content and Methods A Study from Kosovo, 2015. P. 102
35. Gardner, H. Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century // New York. NY : Basic Books, 1999. P. 38-45.