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

Гуманитарно-педагогический институт
(наименование института полностью)

Кафедра «Дошкольная педагогика и психология»
(наименование кафедры)

44.04.01 Педагогическое образование
(код и наименование направления подготовки)

Менеджмент в образовании
(направленность (профиль)

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему **СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ МОБИЛЬНОСТИ ПЕДАГОГОВ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Студент И.А. Степанова _____
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Научный руководитель И.В. Непрокина _____
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Руководитель программы д.п.н., профессор, И.В. Непрокина _____
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия) (личная подпись)

«_____»_____2017г.

Допустить к защите

Заведующий кафедрой д.п.н., профессор, О.В. Дыбина _____
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия) (личная подпись)

«_____»_____2017г.

Тольятти 2017

Оглавление

Введение……. 3
Глава 1. Теоретические аспекты проблемы менеджмента профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации……. 12
1.1 Анализ состояния исследуемой проблемы в психолого-педагогической и научной литературе…….…… 12
1.2 Теоретическое обоснование системы менеджмента в области образования…….…… 24
1.3 Система менеджмента профессиональной мобильности педагогов дошкольного образования……..… 37
Выводы по первой главе……. 49
Глава 2. Реализация системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов ДОО…… 51
2.1 Выявление уровня профессиональной мобильности педагогов ДОО… 51
2.2 Разработка и внедрение системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов ДОО……. 64
2.3 Результаты опытно–экспериментального исследования эффективности системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов ДОО …… 75
Выводы по второй главе……. 84
Заключение……. 86
Список используемой литературы …….. 89
Приложение…… 95

Введение

В настоящее время система дошкольного образования перешла на новый этап развития, когда происходит обновление нормативной базы, осуществляется переход к новой личностно-ориентированной парадигме, ключевая идея которой состоит в признании самоценности человека, личностной свободы и возможности максимальной реализации личного потенциала. В обновленных условиях существования системы дошкольного образования все участники образовательного процесса выступают как субъекты собственной деятельности. Происходящие изменения находят отражение и в изменении требований к педагогу дошкольного образования. В контексте Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования, Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным образовательным программам воспитатель должен быть готов к изменению условий профессионально-педагогической деятельности, самостоятельно разрабатывать образовательные программы, которые утверждаются на уровне образовательной организации, а также проектировать рабочие программы по реализации образовательного процесса в разных возрастных группах детского сада [33].

На решение задачи повышения качества образования направлен Профессиональный стандарт педагога – воспитателя дошкольной образовательной организации, в котором главная роль в процессе реформирования образования отводится педагогу. В соответствии с данной ролью профессиональный педагог детского сада – это педагог, умело справляющийся с нестандартными профессиональными заданиями, умеющий принять на себя ответственность за собственные поступки, способный к проявлению самостоятельности при выборе решений, а также проявляющий стремление к профессиональному самосовершенствованию.

Необходимые условия модернизации системы дошкольного образования, закрепленные в нормативно-правовой базе, выражаются в новых требованиях к характеристикам педагога детского сада. В современных условиях педагогу детского сада необходимо проявлять субъектную позицию инициативного участника реформаторских преобразований в дошкольной образовательной организации, активность в процессе апробации и внедрения современных образовательных технологий, интерактивных методов и приемов организации взаимодействия со всеми участниками образовательного процесса. К функциям современного педагога детского сада относятся реализация индивидуального подхода в работе с детьми, родителями воспитанников, что позволит обеспечить гибкость образовательного процесса и успешную социализацию воспитанников детского сада. Трансляция традиционных знаний, умений и навыков как основной вид деятельности педагогов детского сада должна уступить место проектированию и реализации современных образовательных ситуаций с учетом индивидуальных потребностей и возможностей воспитанников. Все вышеперечисленные качества являются составляющими профессиональной мобильности педагога.

Актуальность исследования на социально-педагогическом уровне определяется современным социальным заказом общества на педагога дошкольной образовательной организации, обладающего таким качеством как профессиональная мобильность. Профессиональная мобильность педагога дошкольной образовательной организации является сегодня необходимым условием успешной адаптации к содержательному изменению профессиональной деятельности, осуществления творческой самореализации в педагогической профессии и, в конечном итоге, конкуретноспособности педагога на рынке труда.

Существующая практика дошкольного образования свидетельствует о том, что потенциальные возможности системы управления процессом развития профессиональной мобильности педагогов дошкольных

образовательных организаций недооцениваются, в содержании современного дошкольного образования отсутствует система менеджмента профессиональной мобильности педагогов, что определяет актуальность нашего исследования на научно-методическом уровне.

Актуальность исследования на научно-теоретическом уровне исходит из научного осмысления и методологического обоснования проблемы познания сущности понятия «профессиональная мобильность», изучения структуры и содержания компонентов профессиональной мобильности, а также исследования механизмов ее развития у педагогов дошкольной образовательной организации. Разные аспекты феномена профессиональной мобильности были предметом изучения психологии, философии, экономики, социологии и других наук. Вопросы формирования профессиональной мобильности рассматривались в работах Л.А. Амировой, Л.В. Горюновой, Б.М. Игошева, И.П. Кузьмина, Е.А. Никитиной и других исследователей.

Существует множество определений понятия профессиональной мобильности, отражающих разные взгляды ученых на структуру и сущность данного феномена. Согласно определению Э.Ф. Зеер, профессиональная мобильность определяет способность личности видоизменять свой социальный, культурный, либо профессиональный статус [16]. В более узком понимании Э.Ф.Зеер предлагает рассматривать мобильность как умение педагогов оперативно подстраиваться под изменяющиеся внешние (связанные с реформированием системы образования в целом) и внутренние (связанные с внедрением инноваций в образовательной среде отдельного образовательного учреждения) условия.

Б.В. Игошев рассматривает профессиональную мобильность педагога как интегральную, динамичную характеристику личности педагога, определяющую способность к профессиональной деятельности в условиях постоянных новаций в сфере образования, готовность к реализации новых подходов и инноваций [18]. При этом подчеркивает исследователь, профессиональную мобильность можно рассматривать с двух ракурсов – как

фактор успешности и условие стабильного развития инновационного развития образовательной организации.

Два подхода к рассмотрению феномена профессиональной мобильности предлагает Л.И. Рыбникова:

– с одной стороны, это изменение профессиональных и социальных позиций личности, вызванное внешними условиями, например, отсутствием рабочих мест, недостаточной заработной платой, неустроенностью быта работников и т.д., что вызывает необходимость адаптации людей к реальным жизненным ситуациям;

– с другой стороны, это возможность саморазвития и самосовершенствования человека, базирующаяся на общечеловеческих ценностях и стремлении к самореализации, самоорганизации, умении оперативно действоаать в ответ на изменяющиеся условия в обществе благодаря собственной образованности и профессиональной компетентности [39].

В исследовании опираемся на подход Ю.И. Биктуганова к определению и содержанию понятия «профессиональная мобильность педагога». Профессиональную мобильность педагога Ю.И.Биктуганов предлагает рассматривать как важнейшее качество личности современного педагога, позволяющее ему в ситуации изменяющихся условий образовательной деятельности с успехом реализовывать свое профессиональное назначение, обеспечивая основу профессионального роста.

Таким образом, можно сформулировать некоторые разногласия, делающие своевременным изучение проблемы управления процессом развития профессиональной мобильности педагогов детского сада. Это **противоречия** между:

– возросшей потребностью общества в профессионально мобильных педагогах дошкольных образовательных организаций в соответствии с современными нормативными документами и недостаточной теоретической

разработанностью системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов ДОО;

– требованиями практики к научно-методическому обеспечению исследуемого процесса и отсутствием методик и технологий развития профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации.

Стремление найти пути разрешения данных противоречий определило **проблему исследования**: какой должна быть система менеджмента, позволяющая развить профессиональную мобильность педагогов ДОО?

Таким образом, социальная значимость и недостаточная теоретическая и практическая разработанность проблемы послужили основанием для определения **темы** исследования: **«Система менеджмента профессиональной мобильности педагогов ДОО».**

Цель исследования – теоретически обосновать и экспериментально апробировать систему менеджмента профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации.

Объект исследования – профессиональная мобильность педагогов ДОО.

Предмет исследования – система менеджмента профессиональной мобильности педагогов ДОО.

Исследование основано на **гипотезе исследования**, согласно которой развитие профессиональной мобильности педагогов ДОО будет успешным при обеспечении следующих условий:

– раскрыто понятие «профессиональная мобильность педагога» и адаптировано к условиям ДОО;

– раскрыта структура профессиональной мобильности педагогов ДОО и содержание ее составляющих компонентов;

– подобран диагностический инструментарий для объективной оценки уровня сформированности компонентов профессиональной мобильности педагогов детского сада;

– разработана и реализована система менеджмента профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации.

Противоречия, проблема исследования, его цель, объект, предмет, а также сформулированная гипотеза определили постановку и решение ряда **задач:**

1) изучить и проанализировать литературу по проблеме исследования системы менеджмента в образовании, профессиональной мобильности, адаптировать понятие «профессиональная мобильность педагога» к условиям ДОО;

2) раскрыть структуру профессиональной мобильности педагогов ДОО и содержание ее составляющих компонентов;

3) подобрать диагностический инструментарий для объективной оценки уровня сформированности компонентов профессиональной мобильности педагогов детского сада, выявить уровень профессиональной мобильности педагогов ДОО;

4) разработать и апробировать систему менеджмента профессиональной мобильности педагогов ДОО.

Теоретико-методологическую основу исследования составили системный подход (В.Г. Афанасьев, В.И. Загвязинский, В.А.Сластенин и др.), субъектно-деятельностный подход (Л.С. Выготский, С.Л. Рубинштейн и др.), положения личностно-ориентированного подхода (И.Я. Зимняя, В.В. Сериков и др.), концептуальные идеи, определяющие подходы к изучению феномена мобильности (Ю.И. Калиновский, П.А. Сорокин и др.). Теоретической основой исследования послужили работы, посвященные исследованиям феномена профессиональной мобильности (Ю.И. Биктуганов, Э.Ф. Зеер, Б.В. Игошев, Л.И. Рыбникова и др.).

Для решения поставленных задач использовалисьразличные **методы исследования**: теоретические (анализ, прогнозирование, проектирование), эмпирические (наблюдение, анкетирование, тестирование, анализ

документации, психолого-педагогический эксперимент, включающий констатирующий, формирующий и контрольный этапы).

Экспериментальная база: АНО ДО «Планета детства «Лада» детский сад № 176 «Белочка» г.о.Тольятти. В исследовании принимали участие 25 педагогов.

Основные этапы исследования.

В осуществлении исследования можно выделить три этапа**.**

Первый этап – поисково-аналитический (сентябрь 2015 – январь 2016 гг.). В течение данного времени проводился анализ теоретических источников с целью установления степени разработанности исследуемой проблемы. На этом же этапе была составлена программа исследования, определены исходные параметры (констатирующий эксперимент), методология и методы исследования, составлен понятийный аппарат.

На втором - опытно-экспериментальном этапе – (январь 2016 – январь 2017 гг.) велась работа по разработке и апробации системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов; обработка, проверка и систематизация полученных результатов (проведение формирующего и контрольного этапов эксперимента).

Третий этап – заключительно-обобщающий (январь 2017 – апрель 2017 гг.) был посвящен анализу, обобщению и систематизации результатов опытно-экспериментальной работы; оформлению материалов диссертационного исследования.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

– понятие «профессиональная мобильность педагога» адаптировано к условиям ДОО: содержание компонентов профессиональной мобильности приведено в соответствие с требованиями федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования, профессионального стандарта педагога ДОО;

– раскрыты научные основы организации процесса управления профессиональной мобильностью педагогов дошкольной образовательной

организации в рамках системного, субъектно-деятельностного и личностно-ориентированного подходов;

– разработана и экспериментально апробирована система менеджмента профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации;

– подобран диагностический инструментарий, позволяющий проводить объективную оценку уровня сформированности компонентов профессиональной мобильности педагогов детского сада.

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что обоснованная структура профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации, содержание ее компонентов позволяет расширить понятийный аппарат педагогической науки.

Практическая значимость исследования состоит в возможности использования руководителями дошкольных образовательных организаций на практике представленных и апробированных диагностических методик для изучения уровня профессиональной мобильности педагогов ДОО, системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов ДОО. Разработанные методические материалы: Положение о Школе молодого педагога, Положение об индивидуальном маршруте профессионального саморазвития педагогов, Положение о рейтинговой системе оценки качества профессиональной деятельности воспитателя детского сада, а также план работы Школы молодого педагога могут быть использованы руководителями дошкольных образовательных организаций, заместителями руководителей по воспитательно-методической работе для повышения профессиональной мобильности педагогических работников.

Апробация результатов исследования. Материалы исследования были представлены на VII Международной научно-практической конференции «Педагогика: традиции и инновации», I Международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы современной

науки и образования», в научных журналах «Молодой ученый», «Инновационная наука».

Положения, выносимые на защиту:

1. Профессиональная мобильность педагога дошкольной образовательной организации рассматривается как качество личности, позволяющее современному педагогу в ситуации изменяющихся условий образовательной деятельности с успехом реализовывать свое профессиональное назначение, обеспечивая основу профессионального роста.

2. Процессом формирования профессиональной мобильности педагогов ДОО необходимо целенаправленно управлять на основе системного, субъектно-деятельностного и личностно-ориентированного подходов, опираясь на разработанную систему менеджмента профессиональной мобильности педагогов ДОО.

3. Система менеджмента профессиональной мобильности педагогов состоит из целевого, содержательного, организационно-деятельностного и оценочно-результативного компонентов, тесно взаимосвязанных между собой, позволяющих управлять процессом формирования и развития профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации.

Структура диссертации. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка и приложения.

Глава 1. Теоретические аспекты проблемы менеджмента профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации

1.1 Анализ состояния исследуемой проблемы в психолого-педагогической и научной литературе

Закон «Об образовании в Российской Федерации», Профессиональный стандарт педагога, федеральные государственные образовательные стандарты, а также иные нормативные документы в области образования актуализируют проблему модернизации образования. Одним из основных компонентов данного явления является мобильность педагогов, проявляющаяся в стабильной внутренней личностной готовности и внешней практической способности к быстрому реагированию на перемены. В настоящее время проблема профессиональной мобильности привлекает все большее внимание со стороны исследователей. Разные аспекты феномена профессиональной мобильности были предметом изучения психологии, философии, экономики, социологии и других наук. Вопросы формирования и развития профессиональной мобильности рассматривались в работах Ж. Адама, Н.А. Антонова, С.Я. Батышева, Г.А. Бордовского, О.М. Белоцерковского, Т.И. Заславской, Ю.И. Калиновского и других исследователей. Некоторые аспекты изучения мобильности как одного из основных компонентов профессиональной компетентности содержатся в работах, посвященных вопросам развития компетентности специалистов различного профиля (И.Б. Бичева, И.В. Гришина, Э.Ф. Зеер, А.А. Майер и др.). Вместе с тем, в условиях большого числа научных работ по проблеме мобильности в целом существует дефицит в области исследования профессиональной мобильности педагогов дошкольных образовательных организаций.

Термин «мобильность» происходит от латинского Mobilis, что переводится как «изменчивый, подвижный». Как особое социальное явление мобильность стала предметом научного осмысления лишь в двадцатых годах прошлого столетия, в то время как сам термин «мобильность» стал использоваться в науке почти на столетие раньше. Подробное описание данного явления содержится в трудах основателя теории социальной мобильности П.А. Сорокина. Исследователь использовал понятие «мобильность» для характеристики изменений социального статуса индивида и применял его вместе с терминами «социальная стратификация» и «социальное пространство». П.А.Сорокин определял социальное пространство как все народонаселение Земли, а социальное положение рассматривал как комплекс взаимосвязей индивида со всеми группами жителей Земли, а также внутри каждой отдельно взятой группы с ее представителями. Сочетание всех групп, а также сочетание позиций внутри каждой отдельно взятой группы определяют, по мнению ученого, систему социальных координат, являющуюся ориентиром для описания социального положения любого человека [12]. Переходы в пределах социально стратифицированного общества или социального пространства П.А. Сорокин именовал понятием «мобильность», которую рассматривал как «любой переход индивида или социального объекта (ценности), т.е. всего того, что создано или модифицировано человеческой деятельностью, из одной социальной позиции в другую» [12]. П.А.Сорокин подразделил социальную мобильность на вертикальную и горизонтальную. Вертикальная мобильность – это перемещение индивида или группы в системе социальной иерархии с изменением социального статуса, горизонтальная мобильность не связана с изменением социального статуса и проявляется при смене вероисповедания, гражданства, рода занятий, профессии или места жительства. При этом особое внимание исследователь обращает на то факт, что перемещение может происходить по нисходящей и восходящей линиям, другими словами мобильность рассматривается автором и как социальный подъем и как

социальное падение, в соответствии с чем он выделяет нисходящую и восходящую мобильность.

Вслед за П.А. Сорокиным термин «социальная мобильность» использовали в своих работах многие социологи и философы (Джулия Джерри, Дэвид Джерри, Ю.И. Калиновский, А.А. Макареня, С.С. Фролов и др.). Исследования в области социальных миграций способствовали расширению и уточнению представлений о феномене мобильности в науке, что нашло отражение в изменении содержания самого понятия «мобильность».

Ю.И. Калиновский [11] определяет социальную мобильность как «процесс перемещения (движения), осуществляемого благодаря развитию определенных свойств индивидуумов, составляющих данный социум». Исследователь также рассматривает мобильность как «способность быстрой профессиональной и личностной переориентации, как при сохранении профессиональной и социальной идентичности, так и при ее смене при обязательном соотношении прошлого опыта и новой деятельности». Ю.И. Калиновский предлагает рассматривать мобильность как интегративное свойство личности, «формирующееся и развивающееся в ходе практической, учебной, социальной, социокультурной деятельности при выполнении стоящих перед индивидом задач, позволяющих реализовать ему свои задатки, способности, склонности, возможности». При этом, подчеркивает исследователь, развиваются такие личностные качества, как способность наблюдать за своими поступками и действиями, анализировать их и давать им оценку, проектировать и изменять свою деятельность. На первых этапах человеку необходима помощь со стороны более опытного наставника, которым может быть родитель, воспитатель, учитель или коллега, в дальнейшем же индивид выходит на уровень саморегуляции и не нуждается в наставничестве, накапливая опыт самообучения и саморазвития.

А.А. Макареня [26] под мобильностью понимает интегративное свойство личности, определяющее способность человека быстро реагировать на

изменение природных и социукультурных условий деятельности и адаптировать собственный профессиональный статус в соответствии с ними.

Многозначность понятия мобильности подчеркивают исследователи Дэвид Джерри и Джулия Джерри, называя в числе ее подвидов следующие: карьера (в масштабах одного поколения), мобильность в масштабах нескольких поколений, структурная и неструктурная, восходящая и нисходящая мобильность [17].

Современные исследователи относят к социальной мобильности многочисленную совокупность перемен в социальном статусе или деятельности индивида. По мнению С.С. Фролова, наряду с целенаправленными поступками, направленными на достижение высокого статуса, обыкновенный уход человека из семьи относится к социальному перемещению личности, а потому представляет собой процесс мобильности [18].

Таким образом, содержание понятия «социальная мобильность» в трудах разных авторов во многом совпадают. Помимо социальной мобильности исследователи рассматривают и другие виды мобильности. К примеру, Ю.К. Калиновский [11] различает такие виды мобильности как социальная, культурная, профессиональная, педагогическая, социально-профессиональная и профессионально-педагогическая мобильность. Любая профессиональная мобильность, с точки зрения автора, является составной частью социальной мобильности, а с другой стороны по своему характеру социальна. Профессиональная мобильность, так или иначе, тесно связана с социумом. Именно профессиональная мобильность как свойство личности расширяет жизненные возможности индивида и лежит в основе для развития других видов мобильности.

Ю.К. Калиновский точно разграничивает различные виды мобильностей. К проявлениям социальной мобильности, по мнению исследователя, можно отнести умение приспосабливаться к окружающей действительности и

видоизменять ее, с легкостью взаимодействовать с партнерами в деловой, культурной и личной жизни, проявлять активность в общественной жизни.

Под профессиональной мобильностью понимается способность индивида реализовывать свою потребность в определенном роде занятий, которые соответствуют склонностям и задаткам человека с пользой для окружающего общества, а также умение подниматься по карьерной лестнице профессиональной деятельности, используя профессиональную компетентность. Культурная мобильность, по определению автора, это способность человека уважительно относится к традициям и культурным нормам поведения, желание преумножать культурное наследие с опорой на произведения культуры мира, проявляя, таким образом, свою общекультурную информированность. Мобильность педагогическая, по мнению исследователя, представляет собой способность личности к планированию и организации образовательного процесса с включением всех субъектов образовательной деятельности, ориентируясь на современные требования в области образования, тенденции развития современной системы образования, а также учитывая наследие мировой культуры.

Другие исследователи также выделяют профессиональную мобильность как один из видов социальной мобильности. О.М. Белоцерковский [5] утверждает, что проявление профессиональной мобильности является прямым отражением и следствием научно-технического прогресса, появления новых профессий, создания новых учреждений. В связи с этим автор настаивает на необходимости опережающего обновления существующих направлений подготовки будущих специалистов.

Л.В.Горюнова [12] исходит из того, что условием проявления профессиональной мобильности как свойства личности является деятельность, следовательно, судить о степени сформированности профессиональной мобильности можно только при условии ее проявления в деятельности. Исследователь описывает три независимых компонета профессиональной мобильности: свойство личности, деятельность человека и

процесс преобразования. Свойство личности обеспечивает формирование ключевых профессиональных компетентностей, что составляет внутренний механизм саморазвития личности. Деятельность индивидасостоит из меняющих действительность событий, в результате которых происходит самореализация человека в профессии и жизни. Процесс преобразования затрагивает не только самого человека, но и всю окружающую его профессиональную и жизненную среду. Исходя из такого понимания сущности профессиональной мобильности, Л.В. Горюнова выделяет основные составляющие данного феномена: ключевые и общепрофессиональные компетентности, готовность человека к изменениям, социальную и профессиональную активность индивида.

Окончательно понятия «социальная собильность» и «профессиональная мобильность» были разведены в 80-х годах прошлого столетия, что нашло отражение в «Кратком философском словаре». Термин «Социальная мобильность» словарь трактует как переход человека в другой социальный статус или изменение рода деятельности в границах одного социального слоя. «Профессиональная мобильность» в соответствии с терминологией словаря представляет собой смену человеком или группой лиц профессии [19].

Е.И. Огарев [11] отмечает, что важное значение для характеристики социальной и профессиональной мобильности индивида имеют личные качества человека. Профессионально мобильный человек, по мнению автора, это индивид, обладающий гибкостью, способностью приспосабливаться к переменам и быстро реагировать на меняющиеся реалии жизни. Применительно к сфере образования понятие мобильности исследователь употребляет в двух смыслах. Во-первых, мобильность выражается в горизонтальных и вертикальных перемещениях личности в социально-профессиональной структуре общества, связанных с изменениями ее образовательного статуса. Во-вторых, мобильность представляет собой приобретенное в результате учебной деятельности личностное качество,

которое выражается в готовности оперативно осваивать новшества в разных сферах жизнедеятельности, а также легко разрешать нестандартные задачи и ситуации.

Заключительный этап исследования понятия «профессиональная мобильность» и ее составляющих в XX веке ознаменовался появлением в «Энциклопедии профессионального образования» трактовки термина как способности социальных субъектов быстро и адекватно модифицировать свою деятельность в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды, с учетом существующей социально-экономической ситуации [50].

В начале XXI века к исследованию понятия мобильности подключились педагоги. Н.В. Василенко предлагает рассматривать профессиональную мобильность как один из компонентов профессионализма современного педагога [30]. Е.Л. Шарова предлагает рассматривать мобильность как имеющее социальную и профессиональную сторону качество индивида. Исследователь в своих работах указывает на тесную связь социально-профессиональной мобильности с профессионализмом и компетентностью, а также ее влияние на расширение горизонта жизненных возможностей [42].

Многочисленные исследования феномена профессиональной мобильности педагогов, социологов, экономистов (Л.А. Амирова, Т.Н. Заславская, Е.Ф. Зеер, Б.М. Игошев, Ю.А. Карпова, С.А. Кугель, А.А. Макареня, Р.Л. Насибулин, И.Л. Смирнова и др.) позволили выделить различные ее виды - отраслевая, профессиональная, квалификационная и социально-экономическая мобильность.

Отраслевая мобильность позволяет работнику менять сферу общественного производства. При наличии у сотрудника возможности менять конкретную профессию, специальность или род занятий можно говорить о наличии профессиональной мобильности. При этом происходящие с работником изменения происходят в одной горизонтальной плоскости. Квалификационная мобильность подразумевает наличие у

работника, в том числе и у педагога способностей и возможностей к перемещениям в вертикальной плоскости, поднимаясь вверх по карьерной лестнице. Социально-экономическая мобильность определяет наличие у сотрудника потенциальных возможностей для изменения своего трудового статуса. На степень сформированности данного вида мобильности оказывают влияние уровень общеобразовательной подготовки, объем и глубина теоретических знаний и профессиональных навыков, а также имеющаяся иерархия общества и логика ее развития.

Рассматривая вышеизложенные определения применительно к системе образования, можно сделать вывод о том, что в сфере педагогики профессиональная мобильность представляет собой свойство личности, развивающееся в процессе обучения и воспитания и влияющее на профессиональное мастерство педагога.

Развитие педагогических исследований феномена профессиональной мобильности шло традиционно по двум направлениям: исследование профессиональной мобильности обучаемого и профессиональной мобильности педагога. В исследованиях профессиональной мобильности обучаемого, как правило, рассматриваются проблемы подготовки будущих профессионально мобильных специалистов в системе высшего образования. Это работы А.И. Архангельского, Б.М. Игошева, Э.А. Морылевой, Е.Г. Неделько, Н.В. Сидоровой и др. Основная идея в работах этих исследователей сводится к тому, что целью современной системы российского высшего образования является развитие компетенций и личностных качеств студентов, которые станут основой успешного восхождения по профессиональной лестнице в процессе реализации профессиональной мобильности.

Особая актуальность исследований профессиональной мобильности педагогов связана с тем, что именно профессиональная мобильность специалистов в области образования предопределяет успешность процесса модернизации системы образования.

Таким образом, мобильность – это понятие, имеющее широкий спектр значений. Часть ученых определяют мобильность как процесс, другие – как свойство личности, третьи – как интегративное качество, позволяющее развивать профессионально значимые компетенции работника.

В исследовании опираемся на подход Ю.И. Биктуганова, который обобщив существующие представления о профессиональной мобильности (Л.В. Горюнова, Б.М. Игошев, Ю.И. Калиновский, Э.А. Морылева, Е.Г. Неделько и др.), предлагает рассматривать ее как важнейшее качество личности современного педагога, позволяющее ему в ситуации изменяющихся условий образовательной деятельности с успехом реализовывать свое профессиональное назначение, обеспечивая основу профессионального роста.

По мнению Ю.И. Биктуганова, профессиональная мобильность педагога обладает рядом признаков, которые могут проявляться на двух уровнях – внутреннем и внешнем [4]. Под «внутренней мобильностью» исследователь понимает сумму определенных качеств личности человека (честность, инициативность, коммуникабельность, креативность), которые имеют универсальный характер и напрямую не влияют на профессиональную деятельность, но обеспечивают возможность продвижений в профессиональной сфере, карьерного роста, переключение с одного вида деятельности на другой. «Внешняя мобильность» представляет собой совокупность разнообразных видов и форм профессиональной деятельности индивида, которые характеризуют его как профессионально мобильного.

Автор подчеркивает, что только у некоторых педагогов профессиональная мобильность может развиваться самостоятельно. Данный факт определяет необходимость формирования как «внутренней», так и «внешней» профессиональной мобильности в процессе целенаправленной деятельности.

На основе концепции Ю.И. Биктуганова были выделены компоненты профессиональной мобильности педагога дошкольной образовательной

организации и определено их содержание в соответствии с Профессиональным стандартом педагога, утвержденным приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 октября 2013 года № 544н: когнитивный, технологический и регулятивный [32].

Когнитивный компонент представляет собой совокупность методологических знаний (сформированность общенаучных категорий, способность воспринимать действительность с позиций системного подхода), общетеоретических и методических знаний (знание принципов и методов педагогического исследования), а также знание современных образовательных технологий и способность применять их в практической профессиональной деятельности.

Развитие когнитивного компонента профессиональной мобильности педагога дает возможность перейти от репродуктивного усвоения отдельных знаний к творческому поиску недостающих личностно-значимых знаний, осознанному формированию собственной педагогической системы работы.

Технологический компонент профессиональной мобильности педагога представляет собой способность работников осуществлять функции, характерные для различных видов психолого-педагогической, профессиональной деятельности, конкретизированные в Профессиональном стандарте педагога (организация ведущих в дошкольном возрасте видов деятельности: предметно-манипулятивной и игровой, совместной и самостоятельной деятельности дошкольников, планирование, реализация и анализ образовательной работы с детьми раннего и дошкольного возраста в соответствии с ФГОС дошкольного образования и др.).

Регулятивный компонент профессиональной мобильности педагога - это способность к самоанализу, саморегуляции и самоконтролю в профессионально-педагогической деятельности. Данный компонент является определяющим в управлении педагогом собственной профессиональной деятельностью, создавая необходимые предпосылки для реализации

собственных возможностей и талантов, проектирования индивидуального маршрута саморазвития. Развитие регулятивного компонента профессиональной мобильности создает необходимые условия для непрерывного роста педагога как субъекта собственной деятельности.

Ю.И. Биктуганов выделяет три уровня проявления профессиональной мобильности педагога: потенциально немобильный (низкий), условно-мобильный (средний) и потенциально-мобильный (высокий). Рассмотрим качественные характеристики каждого уровня проявления профессиональной мобильности педагога детского сада с учетом содержания современных нормативных документов, регламентирующих деятельность дошкольных образовательных организаций.

К первой группе относятся так называемые потенциально мобильные педагоги, имеющие высокий уровень развития всех компонентов профессиональной мобильности. Характерными особенностями педагогов данной категории являются ориентация на результат, активность, автономность, стремление брать на себя различные общественные поручения, участие в инновационной деятельности. Потенциально мобильные педагоги, как правило, чувствуют себя наставниками, неформальными лидерами. К этой же группе относятся и педагоги со средним уровнем развития одного (когнитивного или регулятивного) компонентов при условии высокого уровня развития остальных компонентов профессиональной мобильности. Как правило, это творческие люди интеллектуального склада, предпочитающие нетрадиционные формы работы. Они активно ищут интересные современные подходы, приемы, стремятся усовершенствовать образовательный процесс, способны выдвигать инновационные идеи и реализовывать их в практической деятельности. Вместе с тем, эти педагоги зачастую непросто уживаются в коллективе, поскольку излишне критичны и самокритичны.

Ко второй группе условно мобильных педагогов относятся педагогические работники с разным сочетанием средних и высоких уровней

развития компонентов профессиональной мобильности. В частности, это могут быть педагоги со средним уровнем развития всех компонентов профессиональной мобильности. Это пунктуалы, которые особенно ценят в работе комфортность, ее своевременное начало и завершение, четкость и спланированность действий со стороны руководства, проявляя вместе с тем интерес к изучению и внедрению новшеств в образовательный процесс. Педагоги, в структуре профессиональной мобильности которых соединяются средний уровень развития когнитивного и регулятивного компонентов с высоким уровнем развития технологического компонента, как правило, интересуются инновационной деятельностью, имеют высокий или средний уровень теоретической подготовки, но недостаточно владеют технологиями вследствие небольшого опыта практической профессиональной деятельности. Данную группу педагогов можно назвать «потенциально успешными».

В число условно мобильных входят также педагоги с сочетанием в структуре профессиональной мобильности низкого уровня развития регулятивного компонента со средними значениями остальных компонентов – когнитивного и технологического. Данные педагоги проявляют некоторое стремление к самореализации, творческому поиску, но испытывают недостаток теоретических знаний, практических умений либо проявляют средний уровень результативной деятельности.

Группу потенциально немобильных педагогов составляют педагогические работники, имеющие в структуре своей профессиональной мобильности два и более компонента низкого значения либо сочетание низкого уровня развития технологического компонента со средними значениями когнитивного и регулятивного. У этих педагогов есть стремление к самореализации, но для эффективности их деятельности необходимо повысить значение остальных компонентов и обратить внимание на развитие рефлексивных способностей. Чаще всего это могут быть молодые специалисты, готовые активно работать, но не имеющие достаточного опыта.

К числу потенциально-немобильных педагогов относятся также педагоги «группы риска», не имеющие ни достаточного уровня теоретической подготовки, ни технологических умений, неадекватно оценивающие свою деятельность. Педагоги этой группы чаще всего уходят из профессии.

Анализ психолого-педагогической и научной литературы показал, что понятие «профессиональная мобильность» получает все большее распространение в сфере образования в связи с ее модернизацией, детерминированной изменениями в обществе. Профессиональная мобильность педагога дошкольной образовательной организации является необходимым условием модернизации в системе дошкольного образования, отражая требования современных нормативных документов в области образования. В работе принято за основу определение профессиональной мобильности, данное Ю.И. Биктугановым. Профессиональную мобильность рассматриваем как важнейшее качество личности современного педагога, позволяющее ему в ситуации изменяющихся условий образовательной деятельности с успехом реализовывать свое профессиональное назначение, обеспечивая основу профессионального роста.

Поскольку профессиональная мобильность редко может быть сформирована самостоятельно, повляется необходимость теоретического обоснования системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов дошкольного образования.

1.2 Теоретическое обоснование системы менеджмента в области образования

Изменения социально-экономических условий жизни в России, произошедшие в последние несколько десятилетий, бурное развитие рыночных отношений и различных форм интеграции с зарубежными странами, побудили отечественных ученых и практиков – руководителей к изучению и адаптивному использованию рожденной на Западе науки

управления – менеджмента. В полной мере это затронуло и сферу образования, в том числе его первоначальную ступень – дошкольное образование. Введение понятия «менеджмент» в сферу педагогики связано с изменениями в представлении об управлении. В традиционном представлении под управлением понималось одностороннее воздействие субъекта на объект управления с целью изменения последнего. Менеджмент предполагает первоочередное внимание к потребностям, возможностям и интересам человека, взаимодействие управляющей и управляемой систем. В целом перенос идей менеджмента в сферу образования содержательно изменяет и дополняет теорию управления образовательными системами, придавая ей качественно новый вектор развития. В связи с этим следует подробно остановиться на значении термина «менеджмент».

Существует множество определений менеджмента. Корни данного понятия относятся к латинскому языку (от лат. manus - рука). Дословно со староанглийского языка слово management переводится как «искусство объезжать лошадей», и впервые в обороте этот термин появился в Англии в 18-19 в.в., разойдясь после этого по всему миру. Сегодня понятие менеджмент активно используется и в России, чаще всего как синоним слова «управление». Вопреки словарю, термин «менеджмент» - это не точный синоним термина «управление». Применять понятие «менеджмент» становится возможным лишь в контексте управления неким социальным объектом:

– личностью;

– коллективом – группой людей, объединенной единым родом занятия, деятельности (бригада, группа студентов и т.п.);

– социумом – группой людей, объединенной перспективами деятельности (творческая группа, участники конкурса).

Менеджмент представляет собой совокупность функций, которые необходимо регулярно и стабильно реализовывать до достижения значимой цели или изменения состояния социального объекта.

Термин «менеджмент» в разных источниках раскрывается по-разному, однако нормативного, т.е. обязательного для применения определения менеджмента на сегодняшний день не существует. Анализ источников и литературы по проблеме позволил выделить несколько подходов к определению понятия «менеджмент».

Традиционно к функциям менеджмента относят планирование, организацию, координирование, мотивацию, контроль и анализ.

И.Н. Герчикова характеризует менеджмент как определенный вид профессиональной деятельности, направленной на решение фирмой в условиях рыночной экономики задач через рациональное распределение людских и материальных ресурсов, исходя их принципов, функций и методов экономического менеджмента [9]. Это наиболее распространенный подход к определению понятия «менеджмент». Чаще всего менеджмент рассматривается как вид деятельности, направленной на определение задач, составление плана конкретных шагов по достижению поставленных задач, обеспечение необходимых условий для реализации намеченных шагов, проверку результативности выполненных шагов и внесение поправок в соответствии с итогами проверки.

По мнению ряда исследователей, менеджмент представляет собой набор теоретических и практических знаний, лежащих в основе координации потенциальных возможностей. А.Н. Цветков рекомендует использовать следующее определение менеджмента: «Менеджмент представляет собой область знаний и профессиональной деятельности, направленных на формирование и обеспечение достижения целей путем рационального использования имеющихся ресурсов» [46]. При рассмотрении менеджмента с точки зрения области знаний появляется необходимость в определении ее принципов, методов и технологий. Экономика, математика, психология, социология и другие науки выступают в данном случае как прикладные науки, поскольку их открытия используются с целью разработки инструментария менеджмента.

Согласно следующему подходу менеджмент представляет собой ничто иное, как искусство управления. С этой позиции особое значение приобретают талант и предрасположенность к управленческой деятельности, способность на уровне чувств и интуиции предпринимать конкретные действия в сложившейся ситуации. Питер Друкер, являясь основоположником современной коцепции менеджмента определяет его как «генерирование человеческой энергии и придания ей направления есть задача менеджмента» [15]. Данный подход применим в ситуациях, когда практикующий менеджер, не владеющий знаниями о научных исследованиях в области менеджмента, разработанных инструментах и методах, достигает основной цели, и при этом наблюдается гармоничное развитие управленческого объекта. Другими словами, для осуществления менеджмента необходим некий «дар». Этот подход достаточно популярен в современных условиях, поскольку скорость изменений окружающей среды достаточно высок, и зачастую невозможно объяснить причины успешности некоторых менеджеров только с позиции научного подхода.

Согласно четвертому подходу менеджмент рассматривается как общество людей, занимающихся управленческой деятельностью. При этом подразумевается команда менеджеров.

Таким образом, в разных источниках менеджмент определяется с четырех позиций:

– вид деятельности;

– наука;

– искусство;

– команда, осуществляющая управление.

В исследовании менеджмент рассматривается с позиции деятельностного подхода: «Менеджмент – это вид профессиональной деятельности, направленный на оптимизацию человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения целей организации» [47].

Для раскрытия темы исследования необходимо уточнить понятие «система менеджмента», сформулировать задачи системы менеджмента применительно к образовательной организации, а также уточнить факторы, влияющие на механизм реализации системы менеджмента в дошкольной образовательной организации.

Р.А. Фатхутдинов определяет систему менеджмента как систему достижения конкурентоспособности управляемого объекта [44]. В представлении профессора целевая, обеспечивающая, функциональная и управляющая подсистемы являются структурными компонентами системы менеджмента в целом.

В состав целевой подсистемы входят усовершенствование товаров и услуг, уменьшение затрат, расширение географии потребителей, повышение качества технического обслуживания, эффективная расстановка кадров, а также природоохранная деятельность.

Среди компонентов обеспечивающей подсистемы Р.А. Фатхутдинов называет создание методической базы, обеспеченность информационными и правовыми ресурсами.

В число элементов функциональной подсистемы входят маркетинговые исследования, проектирование, распределение обязанностей при обеспечении деятельности, наблюдение и проверка, обеспечение мотивационной составляющей и корректировка.

Кадровая политика, социопсихологические основы менеджмента, проектирование и исполнение управленческих решений, аналитическая и прогностическая деятельность являются звеньями управляющей подсистемы менеджмента.

Словарь терминов «Википедия» определяет систему менеджмента как систему управления людским, технократическим, денежным потенциалом для решения обозначенных задач. Система менеджмента является динамической системой, она подстраивается под изменяющиеся условия, то есть развивается.

Таким образом, систему менеджмента следует рассматривать как совокупность взаимосвязанных целенаправленных действий, осуществляемых с целью достижения эффективности деятельности. Все эти действия призваны гарантировать качественное функционирование организации или предприятия. Соответственно разнообразие организаций и предприятий диктует различия в системах менеджмента. К примеру, система менеджмента в области управления качеством образования будет иметь различия с системой мененджмента в области кадровой политики или управления денежными потоками. Вместе с тем, несмотря на различия, можно выделить основные задачи, характерные для всех видов систем менеджмента и позволяющие достигнуть намеченных целей при оптимальном использовании имеющихся ресурсов.

П. Друкер называет пять задач, являющихся основными для всех типов менеджеров: определение целей, организация деятельности, мотивирование и коммуникация, контроль и кадровая политика.

При определении целей важное значение имеет не только формулировка желаемых конечных результатов деятельности, но и объединение их в одну стратегическую цель.

Для организации деятельности необходимо соотнести конечные результаты деятельности с наиболее эффективным вариантом распределения трудовых функций и в конечном итоге выстроить иерархическую структуру для регулирования трудового процесса.

Результатом мотивирования и коммуникации является преобразование коллектива людей, занимающихся одним видом деятельности, в команду союзников, объединенных одной общей идеей.

Для определения эффективности деятельности сотрудников, а также функционирования организации в целом определяются показатели и формулируются критерии для каждого показателя. Это деятельность по измерению показателей.

В число действий по развитию своих подчиненных входит содействие в профессиональном развитии сотрудников, помощь в раскрытии талантов и выдающихся способностей, совершенствование их личных качеств [14].

Вышеперечисленные задачи тесным образом связаны между собой, дополняют лруг друга и являются основными компонентами деятельности менеджера любого уровня.

Современные исследователи считают, что на порядок функционирования системы менеджмента оказывает влияние набор определенных факторов [49] . К ним относятся:

– особенности системообразующих элементов менеджмента как автономной сферы социальной действительности;

– управленческие цели;

– используемые менеджерами методы и приемы управления;

– управленческие задачи;

– основные принципы, с учетом которых осуществляется управление;

– управленческие функции;

– показатели или критерии качества управленческой деятельности.

Рассмотрим выявленные факторы с точки зрения проектирования системы менеджмента в дошкольной образовательной организации.

Статус системообразующих элементов системы менеджмента в нашем исследовании будут иметь его субъекты и объекты. В качестве субъекта выступят руководители дошкольной образовательной организации – заведующий детским садом, заместитель заведующего по воспитательной и методической работе. Объекты активности — это педагогический коллектив, включающий в себя воспитателей и узких специалистов (инструктор по физической культуре, музыкальный руководитель, педагог-психолог, специалист развивающего обучения). В некоторых случаях в рамках указанных категорий может наблюдаться субординация, вследствие чего субъекты могут временно приобретать статус объектов – например, если речь идет о взаимоотношениях наставников и подчиненных ему малоопытных

педагогов, руководителей творческих групп и педагогов – участников творческих групп.

Следующий системообразующий элемент, который включает в себя менеджмент в образовании, – это образовательный процесс и непосредственно связанные с ним коммуникации, характерные для детского сада – например, педсоветы, заседания творческих групп, методических объединений. Участие в соответствующих мероприятиях, так или иначе, принимают все субъекты и объекты педагогического менеджмента.

Другим фактором, влияющим на механизм реализации системы менеджмента в образовательной организации, являются цели управления. Чаще всего задействование методов менеджмента связано с решением той или иной проблемы, которая характерна для системы образования в целом, или же отражает специфику отдельной образовательной организации. В нашем исследовании цель управления продиктована необходимостью формирования педагогического коллектива в соответствии с требованиями современных нормативных документов в области дошкольного образования. Другими словами, целью управления становится развитие профессиональной мобильности педагогов детского сада.

Существует множество подходов к классификации управленческих методов. Традиционный подход делит методы на три группы:

– экономические (поощрения, имеющие материальное выражение, стимулирующие выплаты и т.п.);

– административно-распорядительные (используются в форме приказов, указаний, распоряжений и др.);

– социально-психологические (методы обеспечения конструктивного взаимодействия менеджеров и подчиненных).

Четких границ в использовании методов различных групп не существует, чаще всего менеджер использует в работе все разновидности управленческих методов.

К управленческим задачам менеджера относятся:

– определение необходимого для достижения цели инструментария;

– подготовка кадровых ресурсов;

– обеспечение необходимыми для достижения цели ресурсами;

– реализация намеченных концепций;

– анализ эффективности деятельности.

При реализации управленческой деятельности менеджер учитывает принципы системы менеджмента. Чаще всего они субъективны, поскольку каждый участник образовательного процесса самостоятельно определяет для себя совокупность значимых для него принципов. Вместе с тем существуют и универсальные принципы, с учетом которых традиционно строится система менеджмента в сфере российского образования [36]. В их число входят:

1. Принцип доверия и уважения к человеку. Данный принцип выдвигает конкретные требования к руководителю и педагогам, в числе которых признание за человеком соответствующих прав и возможностей, предоставление личности свободы выбора, сочетание высокой требовательности с уважением личности, создание условий для развития инициативы и творческих способностей.

2. Принцип целостного взгляда на человека. Успешный менеджер всегда причастен к образу жизни членов педагогического коллектива, не сужает общение с коллегами только кругом должностных обязанностей, интересуется внутренним миром, устремлениями и переживаниями своих подчиненных.

3. Принцип сотрудничества в управлении предполагает смену парадигмы управления с односторонней на дуальную основу. Действия менеджера в системе образования должны быть направлены на формирование оптимальных социально-педагогических связей в образовательной организации на основе учета профессиональных и личностных качеств подчиненных. Совместная деятельность руководителя и подчиненных должна выстраиваться, основываясь на таких категориях, как

гуманизм, сознательная организация, инициативность, а также разнообразная педагогическая деятельность.

4. Принцип социальной справедливости. Руководитель образовательной организации должен учитывать на общественное мнение о личности менеджера, об организации в целом напрямую влияет уровень социальной справедливости. Для высокого уровня социальной справедливости необходимо обеспечить в образовательной организации открытость, гласность, объективную оценку деятельности педагогов, создать условия для проявления профессиональных и других способностей всем педагогам.

5. Учет руководителями личностных особенностей сотрудников, их профессиональной компетентности, склонностей, опыта работы составляет содержание принципа индивидуального подхода в управлении.

Индивидуальный подход призван обеспечить равные возможности для развития профессионального мастерства педагогов, определить для каждого педагога его индивидуальные цели и рубежи их достижения. Сущность этого подхода заключается в том, что руководитель обязан выбирать те или иные виды управленческого воздействия на отдельного работника в зависимости от индивидуальных особенностей его личности.

6. Принцип личного стимулирования. Одним из основополагающих условий успешности работы менеджера с педагогами является создание системы стимулирования их деятельности, не сводящейся исключительно к наградам и премированиям. Необходимо создать достойные условия труда, атмосферу взаимоуважения и признания, обеспечить возможности для саморазвития своих подчиненных.

7. Принцип единого статуса. Все педагоги и работники вне зависимости от статуса и занимаемого положения должны находиться в единых условиях демократии.

8. Принцип консенсуса предполагает учет мнений всех членов педагогического коллектива при дискуссиях и принятии решения. Условиями

осуществления данного принципа являются четкая аргументация своей точки зрения, логический анализ ошибочных суждений.

9. Принцип коллективного принятия решений. Решения по стратегическим вопросам следует принимать коллективно.

10. Принцип участия в управлении и делегирования полномочий. Данный принцип предполагает включение педагогов в процесс управления на добровольной основе.

11. Принцип целевой организации предполагает целеустремленность и целесообразность управления. Любая деятельность руководителя должна начинаться с процесса целеполагания.

12. Принцип автономизации управления подразумевает наличие в образовательной организации автономных участков управления педагогическим процессом (творческие группы, школа начинающего педагога) под руководством профессиональных педагогов, способных к осуществлению управленческой деятельности.

13. Принцип непрерывного обновления заключается в создании и апробации инновационных образовательных технологий, внедрении соременных средств, методов, приемов и форм обучения и др.

Рассмотренные принципы менеджмента в образовании являются полными, отвечают требованиям современного менеджмента и могут быть применены в образовательной организации любой ступени обучения.

Следующий важнейший элемент системы менеджмента – функции.

Наиболее значимой функцией в системе менеджмента является функция планирования. Содержание этой функции составляют определение миссии, стратегических целей и задач, проектирование необходимых действий, планов и программ. Важность функции планирования предопределяют ее плюсы:

– планирование способствует определению стратегии развития организации;

– обеспечивает рациональное использование всех потенциальных возможностей и ресурсов;

– уточняет критерии о нормы для контролирования эффективности деятельности.

Организация – это функция по реализации планов и программ, составленных на этапе планирования. В содержание функции организации входят назначение ответственных, конкретизация сроков и способов выполнения определенных работ. Проявлением функции организации является организационная структура организации.

Важной функцией системы менеджмента является мотивация всех членов организации, а также формирование благоприятного психологического климата и конструктивное разрешение конфликтов. Неравнодушие, интерес сотрудников организации к итогам работы во многом являются гарантом успешной деятельности организации. Успешный менеджер должен быть компетентен в вопросах использования эффективных приемов мотивирования сотрудников.

Функция контроля в управлении направлена на изучение результативности деятельности, соответствия сроков решения задач запланированным и позволяет повысить качество работы системы менеджмента в организации.

Все функции системы менеджмента обеспечивают эффективное решение поставленных целей и задач на основе конструктивного взаимодействия управленческого аппарата и всех сотрудников организации.

Показатели или критерии качества управленческой деятельности являются заключительным элементом системы менеджмента. К их числу ученые относят:

– реальная результативность, выражающаяся в конкретных числовых значениях (к примеру, повышение уровня профессиональной мобильности педагогов на опреленный процент);

– степень благоприятного принятия обществом реализуемых подходов и концепций;

– существование косвенных свидетельств повышения качества образовательного процесса (например, увеличение числа победителей профессиональных конкурсов педагогического мастерства среди педагогов детского сада).

Таким образом, определение терминов «менеджмент», «система менеджмента» разными авторами на сегодня трактуются по-разному, что является прямым следствием отсутствия какой-либо официальной дефиниции данных терминов. В нашем исследовании мы будем опираться на следующее определение менеджмента: «Менеджмент - это вид профессиональной деятельности, направленный на оптимизацию человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения целей организации» [47]. Система менеджмента рассматривается как система управления ресурсами организации для достижения поставленных целей.

Опираясь на подход П. Друкера, в качестве основных задач системы менеджмента в образовании, выделяем следующие:

– постановка целей;

– организация работы;

– мотивация и общение;

– измерение показателей;

– развитие подчиненных [14].

Среди факторов, влияющих на механизмы реализации системы менеджмента в образовании, выделяем [49]:

– специфику системообразующих элементов менеджмента как самостоятельной среды социальной активности;

– цели управления;

– методы, задействуемые субъектами менеджмента;

– задачи, которые стоят перед менеджером в системе образования;

– ключевые принципы, на которые опирается менеджер при выстраивании соответствующих управленческих коммуникаций;

– функции, характеризующие менеджмент в образовании;

– критерии качества управленческой активности.

На основе анализа изученной литературы и ранее проведенных диссертационных исследований были определены сущность понятий «профессиональная мобильность», «система менеджмента», рассмотрены факторы, влияющие на механизм реализации системы менеджмента в образовании, определены компоненты профессиональной мобильности педагога дошкольной образовательной организации, а также описаны уровни сформированности профессиональной мобильности. Выполненные работы дают возможность проектирования системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации.

1.3 Система менеджмента профессиональной мобильности педагогов дошкольного образования

Изменения, происходящие в последние несколько лет в системе российского дошкольного образования, предопределили необходимость в формировании новой профессиональной модели современного педагога. С момента введения в действие Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования в обществе стало меняться понимание ценности этапа дошкольного детства. В условиях введения ФГОС ДО процедура тестирования дошкольников и оценки результативности деятельности педагогов в зависимости от уровня усвоения воспитанниками содержания образовательной программы уходят в прошлое.

Профессиональный стандарт педагога стал логическим продолжением Федерального государственного стандарта дошкольного образования, подчеркнув, что современный педагог должен быть компетентен в вопросах проектирования основной общеобразовательной программы дошкольного

образования, моделирования партнерских взаимоотношений с родителями воспитанников детского сада, обеспечения безопасной и психологически комфортной образовательной среды и многое другое. Все перечисленные в Стандарте педагога трудовые действия, необходимые умения и знания, составляющие профессиограмму педагога дошкольного образования, возможны при формировании у педагога особого качества личности – профессиональной мобильности, позволяющей эффективно, профессионально грамотно действовать в современных условиях, адаптироваться к современным реалиям системы дошкольного образования.

«Отечественная и мировая практика доказали, что ни совершенствование учебных планов и программ, ни постоянно меняющееся управление, ни технические средства, ни новые технологии не меняют кардинально деятельность образовательных учреждений и систем образования, если игнорируется центральная фигура – педагог» [1]. Таким образом, залогом успешной модернизации системы российского образования, в том числе и дошкольного, является высокий профессионализм педагогического состава образовательных учреждений. Профессиональная мобильность педагога – это качество личности, которое лежит в основе становления профессионализма педагога. Профессиональная мобильность не является врожденным статичным качеством личности, его необходимо и возможно развивать. В связи с этим возникла необходимость проектирования системы управления процессом развития профессиональной мобильности педагогов детского сада – системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов ДОО.

Анализ литературы по исследуемой проблеме позволил сделать вывод о том, что наиболее эффективными при проектировании системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов ДОО будут системный, субъектно-деятельностный и личностно-ориентированный подходы.

Системный подход позволит перейти к качественно более высокому уровню познания, представить профессиональную мобильность как единую, состоящую из тесно взаимосвязанных между собой компонентов систему. Субъектно-деятельностный подход в нашем исследовании обеспечивает формирование компонентов профессиональной мобильности в процессе разнообразной по видам и содержанию деятельности, в которой педагог занимает активную творческую позицию, выступает непосредственно как субъект деятельности. При личностно-ориентированном подходе к проектированию системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов ДОО происходит учет индивидуальных особенностей, способностей, склонностей личности при проектировании индивидуальных маршрутов профессионального роста педагога. Данный подход способствует развитию творческих способностей, становлению творческого отношения к профессиональной деятельности с учетом индивидуальных возможностей саморазвития личности.

На основе выделенных методологических подходов и обобщения опыта практической деятельности была разработана система менеджмента профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации. Система включает в себя целевой, содержательный, организационно-деятельностный и оценочно-результативный компоненты.

Целевой компонент системы обусловлен социальным заказом общества, требованиями Профессионального стандарта педагога – воспитателя детского сада, отражающими основные знания, умения и трудовые действия, которыми должен обладать современный педагог детского сада. Целью системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов ДОО является создание условий для развития всех компонентов профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации. Цель конкретизируется в задачах, в число которых входит обеспечение педагогов знаниями профессионального характера, развитие

организационно-деятельностных и рефлексивных умений и навыков, создание условий для раскрытия творческого потенциала педагогов.

Содержательный компонент системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов ДОО представлен с позиции описания сущности и содержания компонентов профессиональной мобильности – когнитивного, технологического и регулятивного.

Когнитивный компонент представляет собой совокупность накопленных знаний о специфике дошкольного образования и особенностях организации образовательной работы с детьми раннего и дошкольного возраста, общих закономерностях развития ребенка в раннем и дошкольном детстве; особенностях становления и развития детских деятельностей в раннем и дошкольном возрасте, владение теорией и педагогическими методиками физического, познавательного и личностного развития детей раннего и дошкольного возраста. Когнитивный компонент профессиональной мобильности представляет собой также совокупность знаний педагога о современных образовательных технологиях, их особенностях, а также комплекс умений и навыков по их применению в практике своей профессиональной деятельности.

Содержание технологического компонента профессиональной мобильности педагога составляют операционно-деятельностные и дидактико-методические умения [41]. К операционно-деятельностным умениям относятся функции педагога, направленные на осуществление целенаправленных действий в ходе образовательного процесса, организационные и управленческие решения для достижения запланированного результата. Профессиональный стандарт педагога относит к числу таких умений следующие умения и действия:

– организация видов деятельности, осуществляемых в раннем и дошкольном возрасте;

– организация конструктивного взаимодействия детей в разных видах деятельности;

– применение методов физического, познавательного и личностного развития детей раннего и дошкольного возраста в соответствии с образовательной программой организации;

– владение всеми видами развивающих деятельностей дошкольника (игровой, продуктивной, познавательно-исследовательской) [32].

К числу дидактико-методических умений относятся функции, определяющие выбор методов, средств, технологий, создание оптимальных условий осуществления воспитательно-образовательного процесса, а также проектирование образовательного процесса. В Профессиональном стандарте педагога данная подгруппа умений находит отражение в следующих определениях:

– участие в разработке основной общеобразовательной программы образовательной организации в соответствии с федеральным государственным стандартом дошкольного образования;

– участие в создании комфортной и психологически безопасной образовательной среды образовательной организации;

– реализация образовательной работы в группе для детей раннего и / или дошкольного возраста;

– корректировка образовательных задач по результатам педагогического мониторинга с учетом индивидуальных особенностей развития каждого ребенка раннего и дошкольного возраста [32].

Развитие технологического компонента профессиональной мобильности находит отражение в становлении активной творческой позиции педагога при построении образовательного процесса, способности конструировать авторские технологические разработки.

Содержание регулятивного компонента составляет способность осознания и оценки своих возможностей, осознания собственной деятельности, способность выделять и конструировать нормы организации собственной педагогической деятельности. Показателями развития регулятивного компонента профессиональной мобильности являются три

группы умений, относящихся к ситуативной, ретроспективной, перспективной рефлексии и рефлексии общения. Ситуативная рефлексия представляет собой способность осуществлять непосредственный самоконтроль поведения человека в актуальной ситуации, анализировать происходящие события, соотносить свои действия со сложившейся ситуацией, а также координировать свою деятельность в соответствии с изменяющимися условиями и собственным состоянием. Ретроспективная рефлексия проявляется в предрасположенности к анализу выполненных действий и свершившихся событий. В этом случае субъект анализирует предпосылки, причины, мотивы произошедшего, содержание собственной деятельности, полученные результаты и допущенные ошибки. Перспективная рефлексия выражается в анализе предстоящей деятельности, поведения, прогнозировании вероятных итогов. Рефлексия общения представляет собой способность оценить ситауцию с точки зрения другого человека.

Организационно-деятельностный компонент системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации представлен в нашем исследовании комплексом организационно-педагогических условий. Среди организационных условий эффективным считаем создание «Школы молодого педагога».

Эффективность функционирования «Школы молодого педагога» в дошкольной образовательной организации проявляется в нескольких аспектах:

1) повышение уровня профессиональной компетентности молодых педагогов (со стажем работы менее 3 лет), а также педагогов, имеющих непрофильное педагогическое образование (специальности «учитель начальных классов», «социальный педагог» и др.);

2) формирование сплоченного педагогического коллектива;

3) снижение риска профессионального выгорания опытных педагогов – стажистов, педагогов с высшей квалификационной категорией;

4) повышение качества дошкольного образования в детском саду.

Таким образом, именно «Школа молодого педагога» является важным условием успешного личностного и профессионального развития и малоопытных педагогов, и педагогов – стажистов в дошкольной образовательной организации.

Целью деятельности «Школы молодого педагога» является повышение уровня профессиональной компетентности педагогов дошкольной образовательной организации. Среди задач функционирования Школы можно выделить следующие:

– обучить малоопытных педагогов и педагогов, имеющих непрофильное педагогическое образование, системе планирования образовательного процесса в детском саду, в том числе проектированию рабочей программы на основе основной общеобразовательной программы дошкольного образования детского сада, системе перспективного и календарного планирования деятельности на основе комплексно-тематического и деятельностного подходов;

– познакомить малоопытных педагогов и педагогов, имеющих непрофильное педагогическое образование, с требованиями к организации и проведению режимных моментов, непрерывной образовательной деятельности, совместной деятельности воспитателя с детьми раннего и дошкольного возраста;

– познакомить педагогов, посещающих «Школу молодого педагога», с требованиями федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования и СанПин, предъявляемыми к условиям развивающей предметно-пространственной среды детского сада;

– обучить педагогов, посещающих «Школу молодого педагога», современным методам и приемам построения партнерских взаимоотношений с родителями (законными представителями) воспитанников детского сада.

Деятельность «Школы молодого педагога» строится с учетом трех аспектов деятельности:

1) «педагог – коллега»;
2) «педагог – ребенок»;
3) «педагог – родители».

При организации деятельности «Школы молодого педагога» важным и уместным является составление всеми педагогами индивидуальных маршрутов профессионального саморазвития с учетом индивидуальных способностей, склонностей и интересов педагога. Индивидуальный маршрут (траекторию) профессионального саморазвития является своеобразной моделью достижения педагогом более высокого уровня профессиональной мобильности, которая включает в себя целевое назначение, параметры наличного состояния профессиональной мобильности, что позволяет оптимально проектировать индивидуальный процесс развития компонентов профессиональной мобильности (когнитивного, технологического и регулятивного), параметры конечного состояния, ожидаемые результаты. Индивидуальные маршруты включают в себя разнообразные формы повышения профессионального мастерства: участие в «Школе молодого педагога» (в качестве обучаемого или обучающего); участие в работе творческих групп, педагогических объединений; самообразование (самостоятельное изучение отдельных вопросов организации образовательного процесса в детском саду на основе индивидуальных интересов и склонностей с последующим представлением опыта работы в педагогическом сообществе), обучение на курсах повышения квалификации и др.

Важным организационным условием эффективности системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации является внедрение в практику работы детского сада рейтинговой системы оценки качества профессиональной деятельности воспитателя детского сада. Все педагогические работники детского сада ежеквартально представляют отчет о результатах своей профессиональной деятельности в форме портфолио достижений. По

результатам оценки портфолио достижений педагогов подводятся итоги рейтинга, непосредственно влияющие на размер премиальных выплат за трудовую активность педагога. Рейтинговая система оценки качества образования позволяет стимулировать педагогов детского сада к личностному и профессиональному росту, проявлению активности в обобщении, систематизации и распространении опыта работы в педагогическом сообществе, что непосредственно влияет на развитие всех компонентов профессиональной мобильности.

Педагогические условия, необходимые для результативной деятельности системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов детского сада, ориентированы на:

– личность, ее особенности, интересы, склонности, уровень профессиональной мобильности;

– создание креативной творческой обравзовательной среды, направленной на взаимообучение, обмен опытом;

– диалогизацию образовательного процесса.

В основу системы управления процессом развития профессиональной мобильности педагога необходимо заложить принцип личностно-ориентированного взаимодействия, который будет находить отражение в дифференцированном подходе при планировании форм и методов развития компонентов профессиональной мобильности в зависимости от уровня ее сформированности у педагога. После определения уровня профессиональной мобильности педагогических работников детского сада методической службой условно формируются три группы сотрудников – потенциально немобильные педагоги (с низким уровнем профессиональной мобильности), условно мобильные педагоги (со средним уровнем профессиональной мобильности) и потенциально мобильные педагоги (с высоким уровнем профессиональной мобильности).

Для первой группы педагогов наиболее эффективными мероприятиями являются консультирование, курсы повышения квалификации, просмотр

различных видов деятельности у опытных педагогов, семинары-практикумы и т.п. Другими словами, повышению уровня профессиональной мобильности потенциально немобильных педагогов будут способствовать методические мероприятия преимущественно репродуктивного характера, в ходе которых обучаемый педагог усваивает готовые образцы грамотных профессиональных действий в различных аспектах педагогической деятельности. При планировании работы по повышению уровня профессиональной мобильности условно мобильных педагогов предпочтение необходимо отдавать методическим мероприятиям, предполагающим создание условий для проявления собственной активности обучаемого. Это круглые столы, мастер-классы, участие в педсоветах детского сада, творческих группах, взаимопросмотры деятельности с детьми и родителями воспитанников и т.п. Для третьей группы – потенциально мобильных педагогов – целесообразно запланировать в годовом плане детского сада мероприятия, позволяющие педагогам транслировать опыт своей работы в педагогическом сообществе на региональном, всероссийском уровнях, примать активное участие в инновационной деятельности детского сада, являясь руководителями творческих групп педагогов, апробировать авторские разработки. Это могут быть участие в конференциях, конкурсах педагогического мастерства, публикация материалов, рецензирование обобщенного опыта работы, руководство творческой группой педагогов детского сада.

Оценочно-результативный компонент системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации характеризует степень достижения поставленной цели и включает и внесении корректив в систему менеджмента при необходимости, что становится возможным на основе определения показателей сформированности компонентов профессиональной мобильности. В оценочно-результативном компоненте представлены уровни сформированности профессиональной мобильности педагогов дошкольной

образовательной организации, а также диагностические методики для определения уровня сформированности компонентов профессиональной мобильности. Выделяют три уровня сформированности профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации – потенциально немобильные (низкий уровень сформированности профессиональной мобильности), условно мобильные (средний уровень сформированности профессиональной мобильности) и потенциально мобильные педагоги (высокий уровень сформированности профессиональной мобильности). Качественное описание характеристик каждого уровня представлены в разделе 1.1 нашего исследования. К диагностическим методикам определения уровня сформированности всех компонентов профессиональной мобильности педагогов детского сада относятся:

– тест на знание современных образовательных технологий, требований нормативных документов к организации образовательного процесса в детском саду (авторский);

– карта оценки документации педагога (авторская);

– карта наблюдения за особенностями взаимодействия педагога с детьми (автор - И.В. Калистратова);

– карта контроля по результатам просмотра образовательной деятельности воспитателя с детьми (авторская);

– методика определения уровня рефлексивности (автор – В.В. Пономарева).

Подробное описание диагностических методик представлено во второй главе нашего исследования.

Таким образом, система менеджмента профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации включает в себя целевой, содержательный, организационно-деятельностный и оценочно-результативный компоненты.

Целью системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов ДОО является создание условий для развития всех компонентов профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации.

Содержательный компонент системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов ДОО представлен с позиции описания сущности и содержания компонентов профессиональной мобильности – когнитивного, технологического и регулятивного.

Организационно-деятельностный компонент системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации представлен комплексом организационно-педагогических условий. К числу организационных условий относятся создание «Школы молодого педагога», составление педагогами индивидуальных маршрутов профессионального саморазвития с учетом индивидуальных способностей, склонностей и интересов, внедрение в практику работы детского сада рейтинговой системы оценки качества образовательного процесса. Педагогические условия, необходимые для результативной деятельности системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов детского сада, ориентированы на:

– личность, ее особенности, интересы, склонности, уровень профессиональной мобильности;

– создание креативной творческой образовательной среды, направленной на взаимообучение, обмен опытом;

– диалогизацию образовательного процесса.

Оценочно-результативный компонент системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации характеризует степень достижения поставленной цели и включает диагностику уровня сформированности профессиональной мобильности педагогов и внесении корректив в систему менеджмента при необходимости, что становится возможным на основе определения

показателей сформированности компонентов профессиональной мобильности.

Выводы по первой главе

Проанализировав научную и психолого-педагогическую литературу по проблеме исследования, можно сделать следующие выводы. Происходящие реформы в области дошкольного образования нашли отражение в изменении требований к современному педагогу дошкольной образовательной организации. Педагог детского сада сегодня – это активный, инициативный, творческий преобразователь, внедряющий современные инновационные образовательные технологии, реализующий деятельностный подход в образовательном процессе, способный к конструктивному сотрудничеству с коллегами, заинтересованный в обеспечении высокого уровня качества образовательного процесса. Концентрированным выражением данных качеств современного педагога детского сада является профессиональная мобильность.

Мобильность – это понятие, имеющее широкий спектр значений. Часть ученых определяют мобильность как процесс, другие – как свойство личности, третьи – как интегративное качество, позволяющее развивать профессионально значимые компетенции работника.

В исследовании опираемся на подход Ю.И. Биктуганова, который проанализировав существующие представления о профессиональной мобильности, предлагает рассматривать ее как важнейшее качество личности современного педагога, позволяющее ему в ситуации изменяющихся условий образовательной деятельности с успехом реализовывать свое профессиональное назначение, обеспечивая основу профессионального роста.

Поскольку профессиональная мобильность редко может быть сформирована самостоятельно, становятся все более актуальными воспросы,

связанные с проектированием системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов дошкольного образования.

Система менеджмента рассматривается как система управления ресурсами организации для достижения поставленных целей.

Анализ литературы по исследуемой проблеме позволил выделить основные задач системы менеджмента в образовании: постановка целей, организация работы, мотивация и общение, измерение показателей и развитие подчиненных. Среди факторов, влияющих на механизмы реализации системы менеджмента в образовании, выделяем: специфику системообразующих элементов менеджмента как самостоятельной среды социальной активности, цели управления, методы, задействуемые субъектами менеджмента, задачи, которые стоят перед менеджером в системе образования, ключевые принципы, на которые опирается менеджер при выстраивании соответствующих управленческих коммуникаций, функции, характеризующие менеджмент в образовании, а также критерии качества управленческой активности.

На основе выделенных методологических подходов и обобщения опыта практической деятельности была разработана система менеджмента профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации. Система включает в себя целевой, содержательный, организационно-деятельностный и оценочно-результативный компоненты.

Определению уровня сформированности профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации, а также апробации системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов ДОО посвящена вторая глава данного исследования.

Глава 2. Реализация системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов ДОО

2.1 Выявление уровня профессиональной мобильности педагогов ДОО

Цель констатирующего эксперимента – выявление первоначального уровня сформированности профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации, получение исходного материала для проведения формирующего эксперимента.

В соответствии с целью были сформулированы задачи констатирующего эксперимента:

– определить показатели и уровни сформированности компонентов профессиональной мобильности педагогов ДОО;

– подобрать необходимый диагностический инструментарий и оборудование;

– провести диагностику уровня сформированности компонентов профессиональной мобильности педагогов детского сада;

– на основе комплексного анализа результатов диагностического обследования сделать вывод об исходном уровне сформированности профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации.

Итогом исследования является положительная динамика в развитии всех компонентов профессиональной мобильности педагогов: когнитивного, технологического и регулятивного. Поскольку развитие данных компонентов представляет собой поэтапный процесс, важной задачей становится выделение уровней сформированности вышеперечисленных компонентов, а также показателей, позволяющих дать характеристику изучаемого компонента на каждом уровне.

В исследовании выделяем три уровня сформированности компонентов профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации:

1) первый уровень соответствует низкому уровню сформированности исследуемого компонента профессиональной мобильности;

2) второй уровень соответствует среднему уровню сформированности исследуемого компонента профессиональной мобильности;

3) третий уровень соответствует высокому уровню сформированности исследуемого компонента профессиональной мобильности.

Под уровнем сформированности компонетов профессиональной мобильности понимаем степень выраженности показателей по всем возможным параметрам. Рассмотрим показатели и уровни сформированности компонентов профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации.

Таблица 2.1 – Характеристика показателей и уровней сформированности компонентов профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации

Компонент профессиональной мобильности	Высокий уровень	Средний уровень	Низкий уровень
Когнитивный	Педагог владеет системой знаний о требованиях современных нормативных документов в области дошкольного образования. Знает и учитывает возрастные особенности детей, способен к определению индивидуальных способностей воспитанников. Демонстрирует знание современных образовательных технологий и особенностей их применения в образовательном процессе дошкольной	Педагог владеет частичными знаниями о требованиях современных нормативных документов в области дошкольного образования. Знает и учитывает возрастные особенности детей, но не всегда точен в определении индивидуальных способностей воспитанников. Демонстрирует знание современных образовательных технологий, но не всегда ориентируется в особенностях	Педагог владеет поверхностными знаниями о требованиях современных нормативных документов в области дошкольного образования. Слабо ориентируется в возрастных особенностях дошкольников, испытывает затруднения в определении индивидуальных особенностей детей. Не знаком с современными образовательными

	образовательной организации. Владеет информацией об основных аспектах работы с родителями, разнообразных формах взаимодействия детского сада и семьи, как традиционных, так и современных интерактивных формах. Имеет четкие представления о путях проектирования развивающей предметно-пространственной среды детского сада, соответствующей современным требованиям.	их применения в образовательном процессе дошкольной образовательной организации. Понимает важность аспекта работы с родителями, владеет разрозненной информацией о современных интерактивных формах взаимодействия детского сада и семьи, отдавая предпочтение традиционным формам. Представления о путях проектирования развивающей предметно-пространственной среды детского сада носят несистемный характер.	технологиями. Работу с родителями рассматривает в отрыве от деятельности с детьми. При проектировании развивающей предметно-пространственной среды не учитывает требования ФГОС ДО, цели и задачи образовательного процесса.
Технологический	Педагог умеет формулировать цели и задачи при планировании разных видов детской деятельности. Осуществляет планирование в соответствии с требованиями ФГОС ДО. Отдает предпочтение интегративному подходу в организации образовательной деятельности с детьми. Творчески применяет разнообразные методы и приемы работы с дошкольниками, стимулирующие детскую активность и самостоятельность. Использует эффективные современные средства, в том числе технические, направленные на достижение поставленных задач.	Педагог не всегда точно формулирует цели и задачи при планировании разных видов детской деятельности. При планировании частично опирается на основные требования ФГОС ДО. Владеет разнообразными формами организации детской деятельности, при этом отдавая предпочтение коллективным формам. Умеет применять разнообразные методы и приемы обучения, учитывает возрастные особенности детей, но испытывает затруднения в организации индивидуальной работы с детьми.	Педагог испытывает затруднения в определении целей и задач при планировании разных видов детской деятельности. При планировании редко учитывает требования ФГОС ДО. Деятельность педагога при организации разнообразных видов детской деятельности носит несистемный характер. Часто использует методы, приемы и средства обучения, несоответствующие поставленным задачам.

Продолжение таблицы 2.1

	Сочетает в работе разнообразные формы организации детской деятельности (фронтальные, групповые, индивидуальные), учитывая возрастные и индивидуальные особенности воспитанников. Владеет современными образовательными технологиями. Выстаивает субъект-субъектные взаимоотношения с детьми на основе конструктивного диалогического взаимодействия.	Использует разнообразные средства обучения, направленные на достижение поставленных задач, но затрудняется в применении технических средств. Редко использует в работе современные образовательные технологии, использует преимущественно традиционные. Стремится к построению субъект-субъектных взаимоотношений с детьми, но не всегда предоставляет воспитанникам свободу выбора видов деятельности.	Выстаивает взаимодействие с воспитанниками без учета возрастных и индивидуальных особенностей детей. Использует преимущественно фронтальные формы работы. Рассматривает дошкольника в качестве объекта образовательной деятельности, выстраивая взимодействие на основе одностороннего общения. Не создает условия для развития детской самостоятельности и активности
Регулятивный	Педагог анализирует цели образовательной деятельности и собственного профессионального саморазвития, корректирует их в зависимости от результатов деятельности. Способен к гибкому реагированию на изменения в детской активности в ходе образовательной деятельности. Анализирует взаимодействие со всеми субъектами образовательного процесса, выделяет причины и следствия тех или иных поступков. Прогнозирует развитие событий, выделяет перпективы развития.	Педагог способен к анализу целей образовательной деятельности и собственного профессионального саморазвития, корректирует их в зависимости от полученных результатов деятельности. Владеет методами педагогического мониторинга, но испытывает затруднения в выявлении причинно-следственных связей. Анализирует взаимодействие со всеми субъектами образовательного процесса, но затрудняется в выделении перспектив развития.	Педагог затрудняется в анализе результатов педагогического мониторинга. Частично осознает цели образовательной деятельности, не корректирует их в зависимости от получаемых результатов. Действует по шаблону, не анализирует педагогическую деятельность. Эмоционально реагирует на трудности.

Для критериального определения уровня сформированности каждого компонента был создан критериально-диагностический инструментарий для получения количественных данных, анализ которых позволил определить уровень сформированности каждого компонента профессиональной мобильности педагогов детского сада. Для диагностики компонентов профессиональной мобильности были выбраны такие методы, как тестирование, изучение документации, наблюдение за деятельностью педагога с детьми, самооценка.

В таблице 2.2 представлены методы исследования и диагностический инструментарий для определения уровня сформированности компонентов профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации. Индивидуальные показатели по каждому компоненту выволятся путем подсчета количественных и качественных результатов в процентном соотношении.

Таблица 2.2 – Диагностическая карта исследования компонентов профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации

Компонент профессиональной мобильности	Методы исследования и диагностический инструментарий
Когнитивный	1. Тест на знание современных образовательных технологий, требований нормативных документов к организации образовательного процесса в детском саду. 2. Карта оценки документации педагога.
Технологический	1. Наблюдение за особенностями взаимодействия педагога с детьми. 2. Наблюдение образовательной деятельности воспитателя с детьми.
Регулятивный	1. Адаптированная методика определения уровня рефлексивности

Комплексный анализ результатов диагностики всех компонентов профессиональной мобильности позволяет сделать вывод об уровне сформированности профессиональной мобильности педагога в целом.

Анализ психолого-педагогической и научной литературы позволил определить комбинации компонентов профессиональной мобильности разного уровня сформированности, характерные для того или иного уровня профессиональной мобильности педагогов детского сада [41].

К числу потенциально немобильных педагогов (низкий уровень профессиональной мобильности) относятся:

– педагоги с низким уровнем сформированности всех компонентов;

– педагоги со средним уровнем сформированности одного из компонентов – когнитивного или регулятивного – в сочетании с низким уровнем развития двух оставшихся – технологического и когнитивного (или регулятивного).

В группу условно мобильных педагогов (средний уровень профессиональной мобильности) входят:

– педагоги со средним уровнем сформированности всех компонентов;

– педагоги со средним уровнем развития технологического компонента в сочетании со средним или высоким уровнем сформированности когнитивного и регулятивного компонентов;

– педагоги со средним уровнем сформированности когнитивного и технологического компонентов в сочетании с низким уровнем развития регулятивного компонента.

К потенциально мобильным педагогам (высокий уровень профессиональной мобильности) относятся:

– педагоги с высоким уровнем сформированности всех компонентов профессиональной мобильности;

– педагоги со средним уровнем сформированности когнитивного и (или) регулятивного компонентов в сочетании с высоким уровнем развития технологического компонента.

Диагностический этап опытно-экспериментальной работы проводился на базе образовательного учреждения – детского сада № 176 «Белочка» Автономной некоммерческой организации дошкольного образования

«Планета детства «Лада» г.о.Тольятти. В обследовании приняли участие 25 педагогов детского сада с разным уровнем квалификационных категорий и педагогического стажа.

Для диагностики когнитивного компонента профессиональной мобильности педагогов был использован следующий инструментарий:

1. Тест на знание современных образовательных технологий, требований нормативных документов к организации образовательного процесса в детском саду.

2. Карта оценки документации педагога (рабочая программа, перспективно-календарный план, журнал учета индивидуального освоения воспитанниками содержания ООП, материалы педагогической диагностики).

Первый тест включал в себя 40 вопросов закрытого характера, где педагогам было предложено выбрать правильные на их взгляд ответы из предложенных. Ответы педагогов на вопросы первого теста позволили сделать вывод об уровне теоретических знаний об особенностях организации образовательной работы с детьми раннего и дошкольного возраста в соответствии с требованиями современных нормативных документов (ФГОС ДО, СанПин), современных образовательных технологиях, особенностях их применения в практике профессиональной деятельности. За каждый правильный ответ зачислялся один балл. Количество баллов выше 32 соответствовало высокому уровню теоретической подготовки, менее 24 баллов – низкому уровню, педагоги, набравшие от 24 до 32 баллов, причислялись к группе со средним уровнем теоретических знаний в области дошкольной педагогики.

В ходе оценки профессиональной документации педагога анализу подвергались следующие виды документов:

– рабочая общеобразовательная программа – образовательная программа дошкольного образования группы детского сада;

– календарно-перспективное планирование образовательной деятельности;

– журнал учета индивидуального освоения воспитанниками содержания основной общеобразовательной программы – образовательной программы дошкольного образования группы детского сада;

– материалы педагогической диагностики.

Анализ педагогической документации позволил оценить уровень знаний и умений педагогов в области планирования воспитательно-образовательного процесса в соответствии с требованиями современных нормативных документов в области дошкольного образования. По каждому критерию оценивания документов начислялись баллы: 1 балл – несоответствие требованиям, 2 балла – частичное соответствие требованиям, 3 балла – соответствие требованиям. Количество набранных педагогом баллов свыше 48 свидетельствовало о высоком уровне знаний и умений в области планирования, менее 36 баллов – низком уровне, педагоги, набравшие от 36 до 48 баллов, причислялись к группе со средним уровнем исследуемых показателей.

Для диагностики технологического компонента профессиональной мобильности был использован следующий инструментарий:

1. Наблюдение за особенностями взаимодействия педагога с детьми.

2. Наблюдение образовательной деятельности воспитателя с детьми.

Для изучения характера взаимодействия педагогов с воспитанниками детского сада использовался метод наблюдения с помощью карты, разработанной И.В. Калистратовой на основе современных стандартных требований, предъявляемых к деятельности воспитателя. Карта включает в себя наиболее значимые моменты взаимодействия воспитывающего взрослого и ребенка и позволяет сделать вывод об особенностях общения педагога с детьми. Карта заполняется отдельно на каждого педагога. Наблюдение проводят в течение 5-7 минут трижды, результаты фиксируются в соответствующей графе (первый замер, второй, третий). Наблюдение может проводить педагог-психолог детского сада или заместитель заведующего детского сада по воспитательной и методической работе.

Каждый наблюдаемый показатель оценивается количественно по степени выраженности: 1 балл – практически не наблюдается, 2 балла – наблюдается время от времени, 3 балла – присутствует постоянно. По окончании исследования по каждому показателю подсчитывается средний балл (по итогам трех замеров), результаты обрабатываются количественно и качественно, в последующем они выступают основой для разработки индивидуальных маршрутов профессионального саморазвития педагогов.

По итогам наблюдения делается вывод о степени соответствия характера взаимодействия педагога с детьми современным требованиям: 65-81 баллов – соответствует на высоком уровне, 49-65 баллов – соответствует на среднем уровне, менее 49 баллов – не соответствует требованиям (низкий уровень).

Наблюдение образовательной деятельности педагогов с детьми позволило выявить степень владения педагогами умениями организовывать различные виды детской деятельности с учетом возрастных и индивидуальных особенностей детей, применять разнообразные методы физического, познавательного и личностного развития детей, использовать разнообразные формы организации детской деятельности, методы и приемы развития детской самостоятельности, активности и инициативности.

По каждому оцениваемому параметру начислялись баллы, фиксируемые в карте наблюдения образовательной деятельности педагога: 1 балл – не представлено, 2 балла – частично представлено, 3 балла – представлено в полном объеме. Количество набранных педагогом баллов свыше 24 свидетельствовало о высоком уровне сформированности умений в области организации образовательной деятельности с детьми, менее 18 баллов – низком уровне, педагоги, набравшие от 18 до 24 баллов, причислялись к группе со средним уровнем исследуемых умений.

Для диагностики регулятивного компонента профессиональной мобильности нами была выбрана адаптированная методика определения уровня рефлексивности по В.В. Пономаревой. Педагогам было предложено

дать ответы на 27 утверждений опросника. В таблице ответов напротив номера вопроса необходимо было поставить цифру, соответствующую варианту ответа:

1 – абсолютно неверно;

2 – неверно;

3 – скорее неверно;

4 – не знаю;

5 – скорее верно;

6 – верно;

7 – совершенно верно.

Интерпретация результатов проводилась с помощью ключа в виде таблицы, где суммировались прямые и обратные утверждения опросника. Полученные баллы далее переводились в стены по предложенному образцу. Максимальное количество стенов составляет 10. Уровень регулятивного компонента определялся по количеству набранных стенов. Высокому уровню развития регулятивного компонента профессиональной мобильности соответствовало количество стенов более 7. Педагоги, набравшие более 7 стенов, в большей степени склонны к анализу своей деятельности и действий других людей, предпочитают выяснять причины и следствия своих поступков в прошлом и настоящем, прогнозировать ближайшее будущее. Таким людям, как правило, свойственно обдумывать свою деятельность до мельчайших подробностей, тщательно планировать каждый шаг на основе глубокого анализа действительности. В группу педагогов с низким уровнем сформированности регулятивного компонента профессиональной мобильности входят испытуемые, набравшие по итогам тестирования менее 4 стенов. Это люди, испытывающие трудности в анализе сложившейся ситуации, причин и следствий своих действий, как в прошлом, так и в будущем. Они редко обдумывают свою деятельность (свершенную или предстоящую), не умеют предсказывать поведение окружающих людей, ставить себя на место другого человека.

По имеющемуся набору известных результатов диагностики по каждому компоненту профессиональной мобильности было определено промежуточное значение баллов методом интерполяции значений. Результаты диагностики компонентов профессиональной мобильности педагогов детского сада представлены в виде диаграммы на рисунке 1.

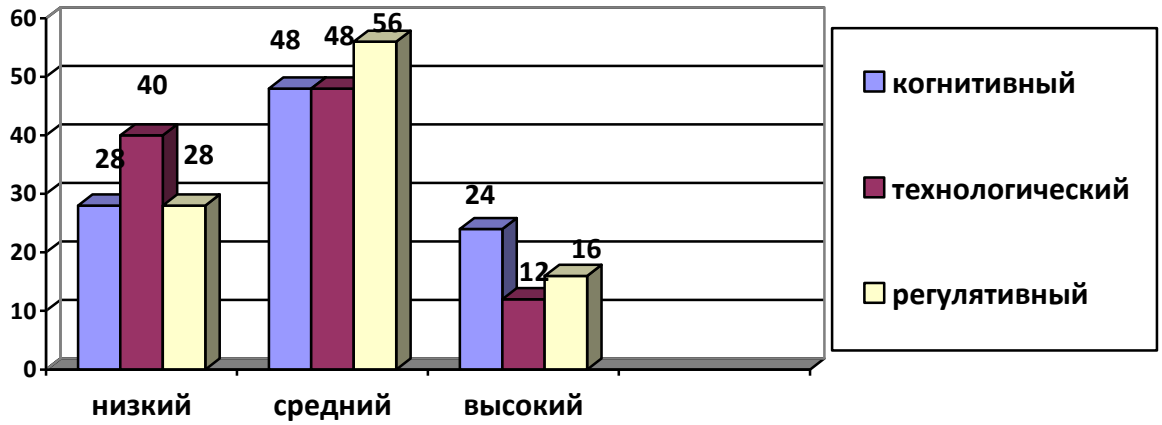

Рисунок 1 – Уровни сформированности компонентов профессиональной мобильности педагогов детского сада (в %)

Анализ полученных результатов исследования позволил сделать вывод о том, что наиболее высокий уровень сформированности принадлежит когнитивному компоненту профессиональной мобильности. Воспитатели и специалисты детского сада владеют хорошими теоретическими знаниями по вопросам организации разнообразных видов детской деятельности в соответствии с требованиями современных нормативных документов в области дошкольного образования, грамотно ведут документацию с учетом этих требований. Вместе с тем часть педагогов не знакомы с современными образовательными технологиями и особенностями их применения в образовательном процессе дошкольной образовательной организации.

Сформированность регулятивного компонента профессиональной мобильности педагогов преобладает на среднем уровне. Большинство педагогов склонны к анализу своих действий в прошлом и настоящем, умеют выделять причины и следствия поступков, способны поставить себя на место другого человека. Вместе с тем, диагностика регулятивного компонента

показала недостаточный уровень умений педагогов применять аналитические действия по отношению в предстоящей деятельности, что находит отражение в неспособности к прогнозированию предстоящих событий.

Диаграмма показывает, что самый низкий уровень сформированности принадлежит технологическому компоненту профессиональной мобильности педагогов детского сада. Педагоги испытывают трудности в организации некоторых видов детской деятельности с учетом возрастных и индивидуальных особенностей детей. Часть педагогов используют однообразные, чаще всего традиционные, методы физического, познавательного и личностного развития детей, затрудняются в подборе и сочетании разнообразных форм организации детской деятельности, предпочитая коллективные.

Анализ полученных в ходе исследования комбинаций компонентов профессиональной мобильности разного уровня позволил сделать вывод об уровне сформированности профессиональной мобильности педагогов детского сада в целом. Результаты исследования профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации представлены в виде диаграммы на рисунке 2.

Из диаграммы видно, что в детском саду у большинства педагогов профессиональная мобильность развита на среднем уровне. Это в основном педагоги, имеющие высокий или средний уровень теоретической подготовки, но недостаточно владеющие современными образовательными технологиями, проявляющие средний уровень результативной деятельности.

Значительная часть педагогов относятся к группе потенциально немобильных педагогов. В большинстве своем в эту группу входят молодые специалисты, не имеющие достаточных знаний и опыта практической деятельности в дошкольной образовательной организации.

16% педагогов детского сада составляют группу потенциально мобильных педагогов. Это активные, инициативные личности, участвующие

в инновационной деятельности детского сада, предпочитающие современные формы, методы и приемы работы, проявляющие лидерские качества в работе.

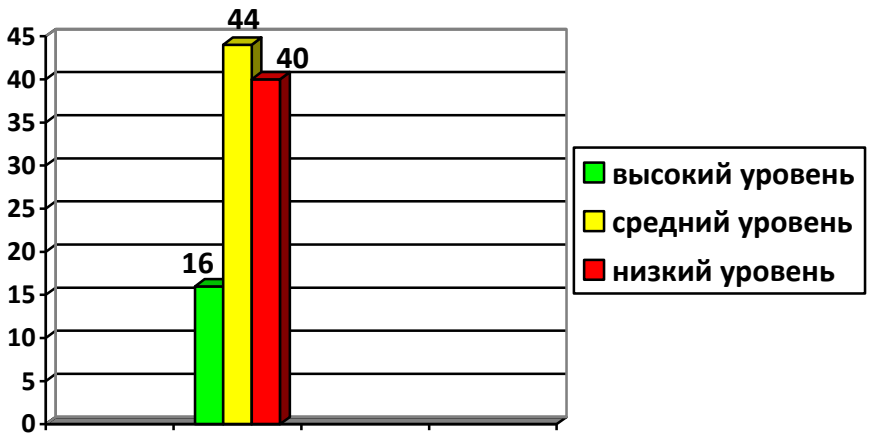

Рисунок 2 – Уровни сформированности профессиональной мобильности педагогов детского сада (в %)

Для определения эффективности системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации на диагностическом этапе опытно-экспериментальной работы проводилась диагностика уровня сформированности профессиональной мобильности педагогов детского сада в целом и ее компонентов в частности. Результаты констатирующего эксперимента показали недостаточный уровень сформированности профессиональной мобильности у педагогов детского сада.

Полученные данные свидетельствуют о том, что уровень сформированности когнитивного компонета профессиональной мобильности у педагогов детского сада выше, чем уровень сформированности технологического и регулятивного компонентов.

Таким образом, процессом развития профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации необходимо целенаправленно управлять, т.е. существует необходимость в создании системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации.

2.2 Разработка и внедрение системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов ДОО

Развитие профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации – процесс, в основе которого лежит непрерывность образования. Учитывая творческий характер педагогической деятельности, считаем, что развитие профессиональной мобильности педагогов детского сада представляет собой процесс непрерывного повышения профессионального уровня и реализации педагогических нововведений. Стихийное развитие компонентов профессиональной мобильности личности редко является высокоэффективным. Вместе с тем, многие педагоги испытывают трудности в проектировании траектории своего становления как профессиональной мобильной личности, свободно реализующей свой творческий потенциал в педагогической деятельности. Поэтому в ходе исследования была апробирована система менеджмента профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации, обеспечивающая эффективность процесса развития всех компонентов профессиональной мобильности.

Система менеджмента профессиональной мобильности педагогов детского сада представляет собой сумму организационной структуры, ресурсов, процессов и методик, лежащих в основе управления процессом развития профессиональной мобильности педагогических работников детского сада. Система профессиональной мобильности включает в себя целевой, содержательный, организационно-деятельностный и оценочно-результативный компоненты.

Цель формирующего эксперимента – внедрить систему менеджмента профессиональной мобильности педагогов в практику работы детского сада, способствующую развитию всех компонентов профессиональной мобильности педагогических работников детского сада. С этой целью был

разработан план экспериментальной работы, который предусматривал поэтапное решение проблемы (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – План экспериментальной работы по внедрению системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов детского сада

Этап	Содержание деятельности
Подготовительный этап	Исследование начального уровня профессиональной мобильности педагогов детского сада. Создание рабочей группы по разработке и внедрению системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов детского сада. Целеполагание, разработка организационной структуры, определение принципов системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов детского сада.
Этап внедрения системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов в практику работы детского сада	Разработка нормативно-правовой основы системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации. Внедрение документации в практику работы детского сада.
Рефлексивный этап	Подведение итогов внедрения системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов детского сада. Анализ трудностей внедрения системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов в практику работы детского сада, корректировка и / или дополнение системы.

На подготовительном этапе было проведено исследование начального уровня профессиональной мобильности педагогов детского сада № 176 «Белочка» Автономной некоммерческой организации дошкольного образования «Планета детства «Лада» г.о.Тольятти. В ходе исследования было выявлено, что большую часть педагогического коллектива - 44% - составляют условно мобильные педагоги, доля потенциально немобильных педагогов составила 40%, потенциально мобильных педагогов – 16%.

Из числа потенциально мобильных педагогов детского сада была создана рабочая группа по разработке и внедрению системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов, в состав которой вошли 4

педагога. Руководителем рабочей группы распоряжением заведующего детским садом был назначен заместитель заведующего по воспитательной и методической работе. Итогом деятельности рабочей группы на подготовительном этапе стал разработанный проект системы менеджмента профессиональной мобильности детского сада. Схематично система менеджмента профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации представлена на рисунке 3.

На этапе внедрения системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов в практику работы детского сада рабочей группой была подготовлена нормативно-правовая основа системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации. В частности были разработаны следующие необходимые документы: Положение о Школе молодого педагога (Приложение А), Положение об индивидуальном маршруте профессионального саморазвития педагогов (Приложение Б), Положение о рейтинговой системе оценки качества профессиональной деятельности воспитателя детского сада (Приложение В), Положение о творческих группах детского сада № 176 (Приложение Г), а также план работы Школы молодого педагога, планы работы творческих групп педагогов детского сада (Приложения Д, Е).

По завершении разработки нормативно-правовой основы системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов детского сада началось ее практическое внедрение в практику работы детского сада.

Практическое внедрение системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов детского сада началось с организации работы Школы молодого педагога. В ее состав вошли 7 педагогов, чей стаж работы составляет менее 3 лет, а также опытные педагоги - стажисты – в качестве преподавателей Школы. Для работы Школы молодого педагога был отведен специальный кабинет, оснащенный мультимедийным оборудованием и компьютерной техникой, оформлен информационный стенд, содержащий

информацию о составе Школы, плане работы на текущий период, расписании занятий.

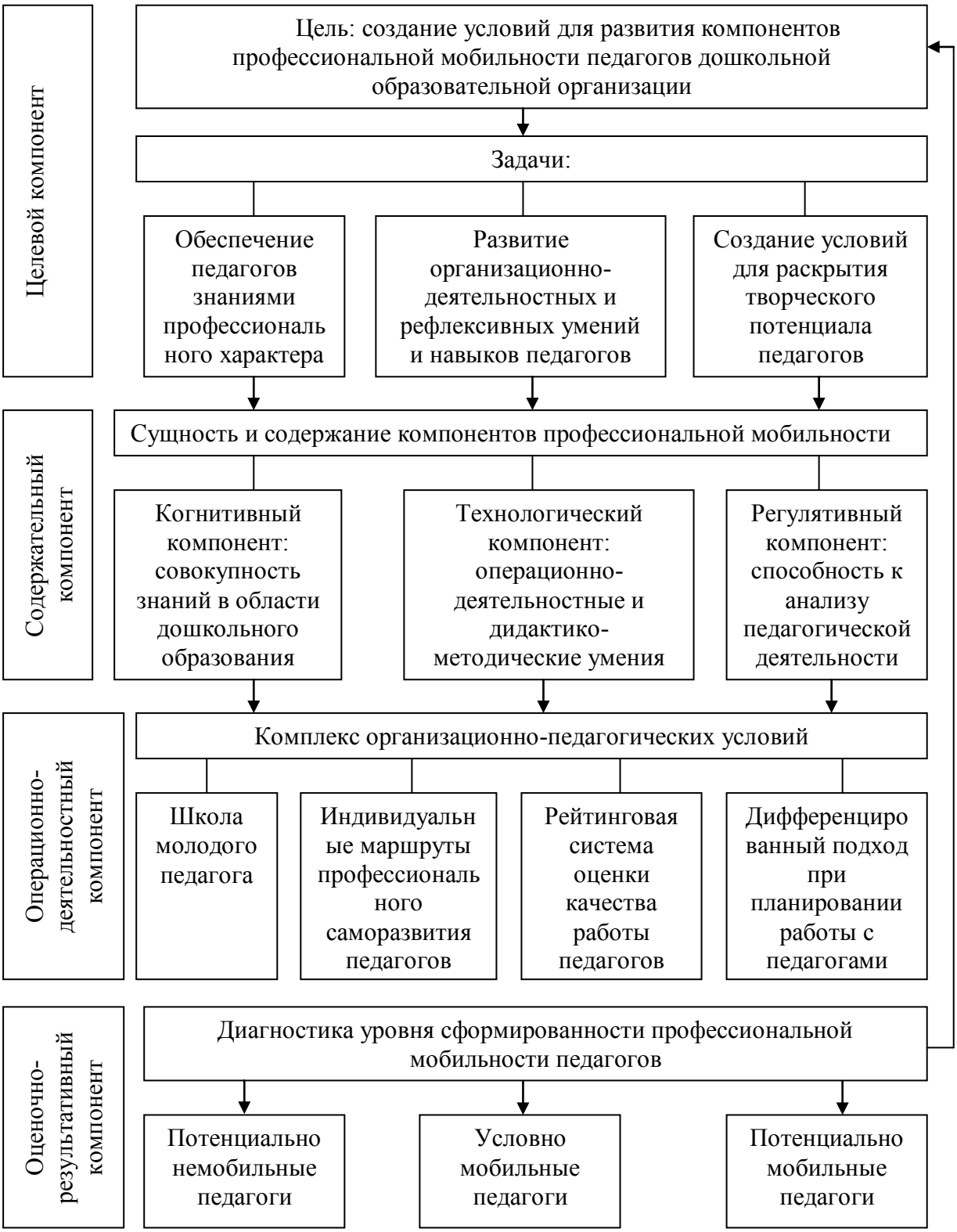

Рисунок 3 – Система менеджмента профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации

Для большей эффективности деятельности Школы молодого педагога кабинет был оснащен методическим комплексом, включающим методические пособия, периодические издания, новинки литературы по вопросам организации образовательного процесса в дошкольной образовательной организации в соответствии с требованиями современных нормативно-правовых документов в области дошкольной педагогики.

Участниками рабочей группы по разработке и внедрению системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов детского сада был составлен план работы Школы молодого педагога на учебный год, в котором был определен круг рассматриваемых вопросов, закрепелена ответственность за подготовку заседаний Школы, назначены сроки заседаний. В соответствии с планом работы Школы молодого педагога заседания Школы проводились ежемесячно, в ходе которых рассматривались вопросы планирования образовательной работы с детьми, организации различных видов детской деятельности в соответствии с современными требованиями, проблемы проектирования безопасной и психологически комфортной образовательной среды, а также аспекты, связанные с построением партнерских, равноправных и равноответственных взаимоотношений между всеми участниками образовательного процесса – детьми, родителями (законными представителями) воспитанников детского сада и педагогами.

На начальном этапе функционирования Школы молодого педагога участникам было предложено составить индивидуальный маршрут профессионального саморазвития с учетом индивидуальных способностей, склонностей и интересов педагога. Индивидуальный маршрут (траектория) профессионального саморазвития является своеобразной моделью достижения педагогом более высокого уровня профессиональной мобильности. Технологию проектирования индивидуального маршрута мы обозначаем как следующие шаги: первый шаг – определение проблемных зон и постановка задач профессионального саморазвития. Исходя из личных результатов диагностики компонентов профессиональной мобильности,

педагог определяет наименее развитые компоненты в структуре собственной профессиональной мобильности и формулирует на основании этих выводов задачи профессионального саморазвития. Второй шаг – прогнозирование индивидуального саморазвития. Педагог составляет план необходимых самостоятельных действий для решения поставленных задач. В число таких действий могут входить курсы повышения квалификации, участие в работе Школы молодого педагога (в качестве докладчика или слушателя), участие в конкурсах профессионального мастерства, изучение методической литературы по определенной тематике, обобщение опыта работы в форме заочного участия в научно-практических конференциях и другие мероприятия. Третий шаг – демонстративно-мобильный - предполагает демонстрацию педагогом достигнутых результатов. Формы представления достижений могут быть разнообразны: открытый показ детской деятельности, презентация опыта работы в виде статьи, дипломов и грамот об участии в конкурсах профессионального мастерства, выставка продуктов детской деятельности, достижений детей (грамоты, дипломы) и другие формы.

При разработке индивидуальных маршрутов некоторые педагоги испытывали затруднения в формулировке задач профессионального саморазвития, а также в отборе мероприятий, направленных на решение поставленных задач. Как правило, трудности коснулись малоопытных педагогов, которые по результатам исследования были отнесены к группе потенциально немобильных педагогов. С этой группой педагогических работников были проведены индивидуальные консультации заместителя заведующего по воспитательной и методической работе, назначены лица, ответственные за оказание практической помощи при разработке индивидуального маршрута затрудняющимися педагогами из числа рабочей группы по разработке и внедрению системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов детского сада.

На этапе внедрения системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов в практику работы детского сада № 176 Автономной некоммерческой организации дошкольного образования «Планета детства «Лада» г.о.Тольятти была введена рейтинговая система оценки качества профессиональной деятельности воспитателя детского сада. Данная практика позволяет стимулировать педагогов детского сада к личностному и профессиональному росту, проявлению активности в обобщении, систематизации и распространении опыта работы в педагогическом сообществе, что непосредственно влияет на развитие всех компонентов профессиональной мобильности.

В соответствии с рейтинговой системой оценки качества профессиональной деятельности воспитателя детского сада эффективность педагогического работника оценивается ежеквартально, а также по итогам учебного года по результатам основных показателей деятельности, к которым относятся:

– выполнение основных показателей услуг дошкольного образования (плана посещаемости, плана заболеваемости);

– результаты достижений воспитанников;

– результаты самообразования педагогического работника;

– результаты инновационной деятельности педагогического работника;

– результаты сотрудничества с родителями воспитанников.

Каждый педагог детского сада самостоятельно оформляет портфолио – индивидуальную папку, в которой зафиксированы личные профессиональные достижения педагогического работника в образовательной деятельности, справки о выполнении основных показателей деятельности, результаты развития воспитанников, отзывы родителей о работе педагога, выложенные на сайте Организации. В качестве подтверждения достижений педагогов выступают наградные документы, публикации, дипломы, грамоты, копии приказов и распоряжений, программы педагогических совещаний, кустовых методических объединений, научно-

практических конференций, а также скриншоты со страниц сайтов. Экспертиза портфолио проводится утвержденной распоряжением заведующего комиссией, в состав которой входят заведующий детским садом, заместитель заведующего по воспитательной и методической работе, председатель цехового комитета детского сада, члены методического совета. По результатам экспертизы портфолио составляется протокол с указанием количества баллов, набранных каждым педагогом за профессиональные достижения.

Стимулирование педагогических работников детского сада № 176 осуществляется по бальной системе с учетом вышеперечисленных критериев, позволяющих оценить результативность и качество работы педагога. Размер стимулирующей выплаты каждому педагогическому работнику напрямую зависит от суммы набранных баллов по итогам экспертизы портфолио достижений. В целом, на наш взгляд, введение рейтинговой системы оценки качества работы педагогов в практику работы детского сада оказывает положительное влияние на развитие профессиональной мобильности педагогов, поскольку предложенные для оценки критерии оценки деятельности, так или иначе, затрагивают все компоненты професстональной мобильности.

Не менее важное значение в системе менеджмента профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации имеет дифференцированный подход при планировании разнообразных форм работы с педагогическими кадрами, который обеспечивает принцип личностно-ориентированного взаимодействия, лежащий в основе системы управления процессом развития профессиональной мобильности педагога. В рамках решения годовых задач детского сада методической службой планируются различные формы работы с педагогическим коллективом, направленные на решение этих задач. Система менеджмента профессиональной мобильности педагогов детского сада предполагает дифференциацию планируемых мероприятий в зависимости от уровня

сформированности профессиональной мобильности педагогов. Для каждой из 3 групп педагогов – потенциально немобильных (низкий уровень профессиональной мобильности), условно мобильных (средний уровень профессиональной мобильности) и потенциально мобильных (высокий уровень профессиональной мобильности) – планируется свой комплекс мероприятий.

Основными задачами организации работы по решению годовых задач детского сада с группой потенциально немобильных педагогов являются формирование умения перерабатывать информацию о взаимодействии со всеми субъектами образовательной деятельности (понятия, закономерности, принципы, методы, приемы, средства, технологии), практическое изучение образовательных технологий и способов их реализации, создание условий для формирования умения осуществлять рефлексию собственной профессиональной деятельности. В соответствии с данными задачами для группы потенциально немобильных педагогов планируются мероприятия преимущественно репродуктивного характера, предполагающие усвоение и вопроизведение готовых алгоритмов образовательной деятельности со всеми участниками образовательного процесса. Так, в рамках решения годовой задачи «Обеспечить к маю 2016 года у дошкольников развитие физического качества «быстрота» для данной категории педагогов были запланированы и проведены следующие мероприятия:

– консультации «Логика развития физического качества «быстрота» в дошкольном детстве», «Методы и приемы развития физического качества «быстрота» у дошкольников» у дошкольников»;

– семинары-практикумы «Организация игр-соревнований с детьми дошкольного возраста», «Роль воспитывающего взрослого при организации и проведении подвижных игр в разных возрастных группах детского сада»;

– просмотр открытых показов детской деятельности по реализации образовательной области «Физическое развитие» инструктора по физической культуре и воспитателей.

Работа по повышению уровня профессиональной мобильности условно мобильных педагогов в рамках решения годовых задач детского сада предполагает решение задач повышения продуктивности педагогической деятельности через формирование умения преобразовывать педагогическую действительность, развитие осознанного отношения к совершаемой деятельности. Для данной группы педагогов наиболее эффективными будут мероприятия, предполагающие создание условий для проявления активности и инициативности педагогов, презентации собственных достижений на уровне детского сада. В рамках решения годовой задачи детского сада «Обеспечить к маю 2016 года у дошкольников развитие первичных представлений о многообразии стран и народов мира через ознакомление с детской художественной литературой» для группы условно мобильных педагогов были запланирован и реализован следующий комплекс мероприятий:

– деловая игра «Интеграция разнообразных видов детской деятельности в процессе ознакомления детей дошкольного возраста со сказками»;

– рефлексивный видеокейс «Эффективные приемы организации детской деятельности «Восприятие художественной литературы и фольклора» в условиях детского сада»;

– организация и проведение совместных интерактивных мероприятий с родителями воспитанников: социально-педагогические акции «Сказочное поздравление» (ко Дню дошкольного работника), «Задачи из сказки» (в рамках проведения Дня открытых дверей), социально-педагогический проект «Альманах путешественника», родительская экспертиза «Лучший «Альманах путешественника» (в рамках проведения Дня открытых дверей);

– оформление конспектов непрерывной образовательной и совместной деятельности с детьми с элементами авторских методов и приемов с представлением опыта работы на педагогическом совете «Сказки народов

мира как средство формирования у дошкольников первичных представлений о многообразии стран и народов планеты Земля».

Для группы потенциально мобильных педагогов в годовом плане детского сада были запланированы мероприятия, направленные на развитие самостоятельного творчества педагогов, осознание ими готовности к инновационной деятельности, создание условий для презентации достижений педагога в профессиональном сообществе. Так, для эффективного решения поставленных годовых задач были созданы творческие группы, которые возглавили педагоги группы потенциально мобильных работников – «Растим чемпионов», «Осторожно водители, вы ведь тоже родители!», «Дети планеты Земля» и «Творчество без границ». В число мероприятий годового плана для группы потенциально мобильных педагогов вошли участие в региональном фестивале в г.Кинель, городской выставке – ярмарке методической продукции – 2016, городском конкурсе профессионального мастерства «Воспитатель года»; подготовка воспитанников к участию в региональном фестивале детского и юношеского творчества «Берегиня», спортивных соревнованиях «Веселые старты», шашечном турнире среди детских садов АНО ДО «Планета детства «Лада» и другие.

Таким образом, в течение учебного года проводилась дифференцированная работа с педагогическим коллективом с целью решения годовых задач развития детского сада. Выбор форм работы определялся с учетом потребностей и возможностей каждой группы педагогов в зависимости от степени сформированности профессиональной мобильности.

На рефлексивном этапе внедрения системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов детского сада подводились итоги, анализировались трудности внедрения системы с целью внесения необходимых корректировок и дополнений в систему. Для анализа полученных результатов была проведена повторная диагностика компонентов профессиональной мобильности, описанию которой посвящен следующий раздел исследования.

Таким образом, работа по внедрению системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов детского сада проводилась в несколько этапов. На первом, подготовительном этапе было проведено исследование начального уровня профессиональной мобильности педагогов, создана рабочая группа по разработке и внедрению системы менеджмента профессиональной мобильности из числа потенциально мобильных педагогов, а также разработана организационная структура системы.

На этапе внедрения системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов в практику работы детского сада № 176 г.о.Тольятти рабочей группой были разработаны необходимые нормативно-правовые документы и осуществлялось их внедрение в практику работы детского сада. Была организована работа Школы молодого педагога, введена система рейтинговой оценки качества профессиональной деятельности воспитателя детского сада, реализован дифференцированный подход при планировании разнообразных форм работы с педагогическими кадрами.

Содержанием деятельности по внедрению системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов детского сада на рефлексивном этапе является подведение итогов и внесение необходимых корректив и дополнений в разработанную систему. Содержание деятельности рефлексивного этапа будет рассмотрено в следующем разделе исследования.

2.3 Результаты опытно–экспериментального исследования эффективности системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов ДОО

Целью контролирующего этапа эксперимента была оценка эффективности созданной системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации, а также принятие решения о целесообразности создания подобной системы в реальном образовательном процессе.

В соответствии с целью были определены задачи контролирующего эксперимента:

1) провести диагностику степени сформированности когнитивного, технологического и регулятивного компонентов профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации;

2) обработать результаты диагностики;

3) провести сравнительный анализ полученных результатов на констатирующем и контролирующем этапах эксперимента;

4) рассмотреть динамику каждого компонента профессиональной мобильности;

5) сформулировать выводы и практические рекомендации по созданию системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации.

В качестве методов итоговой диагностики были приняты методы исследования и диагностический инструментарий, использованный на этапе проведения констатирующего эксперимента.

По полученному набору результатов диагностики по каждому компоненту профессиональной мобильности для каждого испытуемого мы определили промежуточное значение баллов методом интерполяции значений. Результаты диагностики компонентов профессиональной мобильности педагогов детского сада представлены в виде диаграммы на рисунке 4.

Анализ полученных комбинаций компонентов профессиональной мобильности разного уровня на контрольном этапе эксперимента позволил сделать вывод об уровне сформированности профессиональной мобильности педагогов детского сада в целом. Результаты исследования профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации представлены в виде диаграммы на рисунке 5.

Для наглядного проведения сравнительного анализа все результаты на констатирующем и контрольном этапах были занесены в таблицы 2.4 и 2.5.

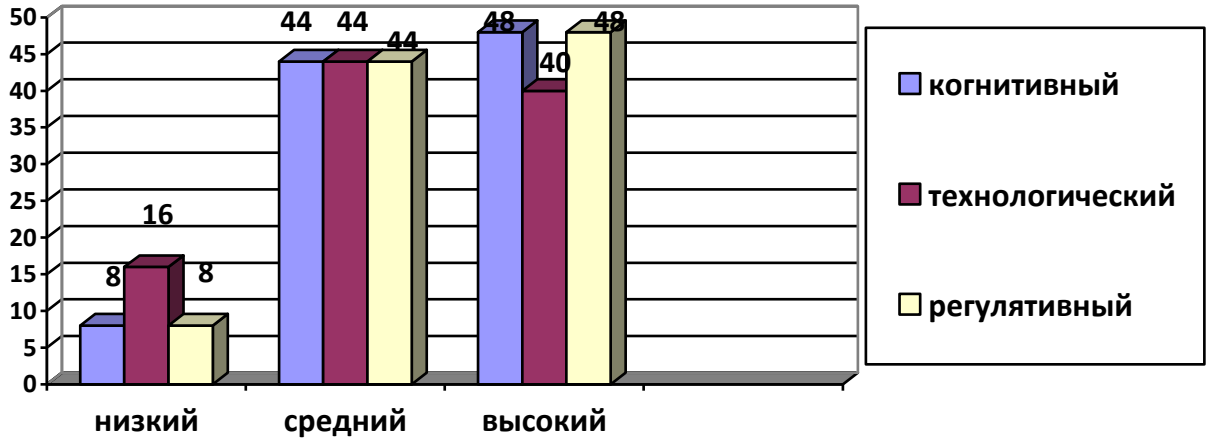

Рисунок 4 – Уровень сформированности компонентов профессиональной мобильности педагогов детского сада (в %)

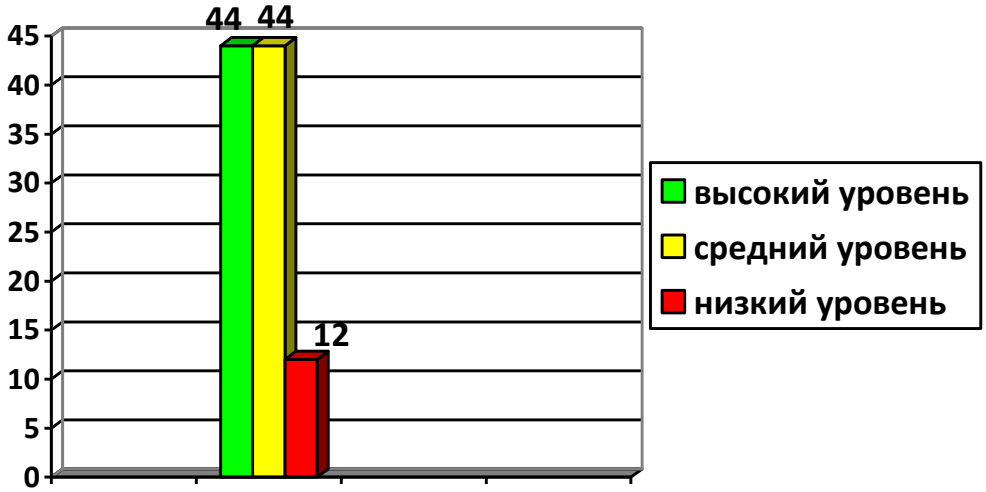

Рисунок 5 – Уровень сформированности профессиональной мобильности педагогов детского сада (в %)

Таблица 2.4 – Сравнительный анализ результатов исследования компонентов профессиональной мобильности педагогов ДОО (в %)

Компоненты	Уровни сформированности компонентов профессиональной мобильности (в %)					
	Низкий		Средний		Высокий	
	Констат. этап	Контрол. этап	Констат. этап	Контрол. этап	Констат. этап	Контрол. этап
Когнитивный	28	8	48	44	24	48
Технологический	40	16	48	44	12	40
Регулятивный	28	8	56	44	16	48

Таблица 2.5 – Сравнительный анализ результатов исследования профессиональной мобильности педагогов ДОО (в %)

Уровень сформированности профессиональной мобильности	Этапы эксперимента	
	Констатирующий этап	Контрольный этап
Потенциально немобильные педагоги (низкий уровень)	40	12
Условно мобильные педагоги (средний уровень)	44	44
Потенциально мобильные педагоги (высокий уровень)	16	44

Анализ полученных результатов позволил нам рассмотреть динамику изменений профессиональной мобильности педагогов в целом и каждого компонента профессиональной мобильности в частности.

Когнитивный компонент.

Таблица 2.4 наглядно иллюстрирует уменьшение доли педагогов с низким уровнем сформированности когнитивного компонента профессиональной мобильности с 28% до 8% и увеличение доли педагогов с высоким уровнем развития данного компонента с 24 до 48%. Это свидетельствует о том, что создание системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов способствовало положительной динамике.

Показателями высокого уровня развития когнитивного компонента профессиональной мобильности педагогов являются:

– владение системой знаний о специфике дошкольного образования и особенностях организации образовательной работы с детьми раннего и дошкольного возраста;

– наличие знаний об общих закономерностях развития ребенка в раннем и дошкольном детстве; особенностях становления и развития детских деятельностей в раннем и дошкольном возрасте;

– владение теорией и педагогическими методиками физического, познавательного и личностного развития детей раннего и дошкольного возраста;

– умение применять современные образовательные технологии в образовательном процессе с учетом целей и задач образовательной деятельности;

– владение информацией об основных аспектах работы с родителями, разнообразных формах взаимодействия детского сада и семьи, как традиционных, так и современных интерактивных формах;

– способность к проектированию развивающей предметно-пространственной среды детского сада, соответствующей современным требованиям.

Сформированность когнитивного компонента на высоком уровне является необходимым условием, основой для развития профессиональной мобильности педагогов в целом.

В процессе формирующего эксперимента педагоги детского сада овладели системными знаниями в области современной дошкольной педагогики. В рамках функционирования Школы молодого педагога воспитатели учились грамотно планировать образовательную деятельность, отбирать эффективные методы, приемы и технологии взаимодействия с детьми, проектировать индивидуальную траеторию развития ребенка с учетом способностей и особенностей воспитанников. В ходе консультаций, семинаров-практикумов изучались нормативные документы в области современного дошкольного образования, обсуждались вопросы, связанные с реализацией требований законодательства в практической профессиональной деятельности педагогов. Взаимопросмотры деятельности с участниками образовательного процесса способствовали овладению педагогами технологией организации различных видов детской деятельности, а также комплексом умений по построению партнерских взаимоотношений с родителями воспитанников через использование активных форм сотрудничества – социально-педагогических и социально-психологических акций, социально-педагогических проектов, родительских экспертиз, флешмобов и др. За круглым столом в Школе молодого педагога воспитатели составляли и защищали авторские проекты развивающей предметно-

пространственной среды разных возрастных групп детского сада с учетом возрастных и индивидуальных особенностей контингента воспитанников конкретной группы.

Технологический компонент.

По данному компоненту профессиональной мобильности в ходе формирующего эксперимента была получена наименьшая динамика. На начальном этапе эксперимента высокий уровень развития операционно-деятельностного компонента показали 12% педагогов, на контрольном – 40%. Вместе с тем, доля педагогов с низким уровнем развития данного компонента на контрольном этапе эксперимента остается довольно значительной и составляет 16%.

Педагоги детского сада умеют формулировать цели и задачи при организации разных видов детской деятельности, отдают преимущество интегративному подходу в организации образовательной деятельности с детьми. При организации детской деятельности они используют разнообразные формы организации детской деятельности (фронтальные, групповые, индивидуальные), учитывая возрастные и индивидуальные особенности воспитанников. С целью повышения эффективности образовательного процесса педагоги применяют разнообразные современные средства, в том числе и технические, направленные на достижение поставленных задач.

Низкие результаты по технологическому компоненту профессиональной мобильности на контрольном этапе эксперимента были получены только у категории потенциально немобильных педагогов. Наибольшую трудность у малоопытных педагогов детского сада вызывает применение методов и приемов работы с детьми раннего и дошкольного возраста, стимулирующих детскую активность и самостоятельность. Как правило, воспитатели, владея теоретическими знаниями о значении развития активности и самостоятельности у детей в дошкольном детстве, а также особенностях использования разнообразных современных образовательных

технологий, способствующих развитию данных качеств, формально подходят к отбору и применению методов, приемов, технологий. Чаще всего малоопытные педагоги продолжают сохранять доминантную позицию во взаимоотношениях с воспитанниками, опасаясь предоставить детям самостоятельность и возможности для проявления активности, делая свой выбор в пользу сохранения поведенческой дисциплины в ходе образовательной деятельности.

Причиной невысоких результатов развития технологического компонента послужил, на наш взгляд, тот факт, что на этапе формирующего эксперимента дифференцированный подход в работе с педагогическими кадрами предполагал использование преимущественно репродуктивных методов развития профессиональной мобильности в работе с потенциально немобильными педагогами. Эксперимент доказал, что формирование технологических умений педагогов возможно только при условии проявления активности педагогов. Это становится возможным при включении в систему работы с потенциально немобильными педагогами форм, предполагающих активную демонстрацию опыта работы педагогов на уровне детского сада. Примером таких форм является взаимопросмотры детской деятельности малоопытных педагогов. Таким образом, соблюдение принципа деятельностного подхода в реализации дифференцированного подхода в работе с педагогическими кадрами будет находить отражение в становлении активной творческой позиции педагога при построении образовательного процесса, способности конструировать авторские технологические разработки.

Регулятивный компонент.

Ярко прослеживается положительная динамика по регулятивному компоненту, высокий уровень сформированности которого предполагает владение четырьмя группами умений:

– ситуативная рефлексия, представляющая собой способность осуществлять непосредственный самоконтроль поведения человека в актуальной ситуации;

– ретроспективная рефлексия, проявляется в способности к анализу выполненных действий и свершившихся событий;

– перспективная рефлексия, выражающаяся в умении анализировать предстоящую деятельность, поведение, прогнозировать вероятные итоги;

– рефлексия общения, представляющая собой способность оценивать ситуацию с точки зрения другого человека.

В процессе эксперимента педагогам предоставлялась возможность направить свою активность на осознание и оценку своих возможностей, осознание собственной деятельности, выделение и конструирование норм организации собственной педагогической деятельности. При планировании работы педагоги научились учитывать результаты предыдущей деятельности, намечать варианты стабилизации достигнутого эффекта, перспективы последующего развития, предусматривать планомерное исправление недочетов в работе. Доля педагогов с высоким уровнем сформированности регулятивного компонента профессиональной мобильности увеличилась в три раза и составила на контрольном этапе эксперимента 48%. Наличие высокого уровня по регулятивному компоненту предполагает способность педагогов детского сада соотносить свои действия со сложившейся ситуацией, координировать свою деятельность в соответствии с изменяющимися условиями и собственным состоянием, анализировать предпосылки, причины, мотивы произошедшего, содержание собственной деятельности, полученные результаты и допущенные ошибки, а также прогнозировать развитие событий, выделять перпективы развития.

Сравнительный анализ полученных комбинаций компонентов профессиональной мобильности разного уровня на констатирующем и контрольном этапах эксперимента позволил сделать вывод о положительной динамике. Доля потенциально немобильных педагогов после формирующего

эксперимента уменьшилась в три с половиной раза и составила на контрольном этапе 12%. Доля потенциально мобильных педагогов в ходе эксперимента увеличилась с 16% до 44%. Характерными особенностями большинства педагогов детского сада являются ориентация на результат, активность, автономность, стремление брать на себя различные общественные поручения, участие в инновационной деятельности. Проведенное исследование показало, что создание системы менеджмента профессиональной мобильности способствует развитию профессиональной мобильности педагогов детского сада.

Большинство педагогов детского сада в результате проведенного формирующего эксперимента демонстрировали хороший уровень теоретической подготовки, владение современными образовательными технологиями в работе с детьми, способность в аналитической деятельности. Педагоги демонстрировали интерес к изучению и внедрению новшеств в образовательный процесс, стремясь к его усовершенствованию.

Вместе с тем, повторная диагностика компонентов профессиональной мобильности выявила необходимость внесения корректив в разработанную систему менеджмента профессиональной мобильности педагогов детского сада. Эксперимент доказал, что формирование технологических умений педагогов возможно только при условии проявления активности педагогов. Это становится возможным при включении в систему работы с потенциально немобильными педагогами форм, предполагающих активную демонстрацию опыта работы педагогов на уровне детского сада.

Выводы по второй главе

Опытно-экспериментальная работа по формированию профессиональной мобильности педагогов детского сада представляла собой педагогический эксперимент, состоящий из трех этапов: констатирующий, формирующий, контрольный.

На констатирующем этапе эксперимента были определены показатели и уровни сформированности компонентов профессиональной мобильности, подобран необходимый диагностический инструментарий и оборудование, проведена диагностика уровня сформированности компонентов профессиональной мобильности педагогов детского сада. На основе комплексного анализа результатов диагностического обследования был сделан вывод об исходном уровне сформированности профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации. В эксперименте приняли участие 25 педагогов детского сада. Результаты диагностики показали недостаточный уровень сформированности компонентов профессиональной мобильности у большинства педагогов. Это позволило сделать вывод о том, что процессом развития профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации необходимо целенаправленно управлять, т.е. существует необходимость в создании системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации.

На формирующем этапе эксперимента был составлен план экспериментальной работы, который предусматривал поэтапное решение проблемы. На подготовительном этапе была создана рабочая группа по разработке и внедрению системы менеджмента профессиональной мобильности из числа потенциально мобильных педагогов, а также разработана организационная структура системы. Рабочая группа разработала пакет необходимых нормативно-правовых документов и курировала их внедрение в практику работы детского сада. Была организована работа Школы молодого педагога, введена система рейтинговой оценки качества профессиональной деятельности воспитателя детского сада, реализован дифференцированный подход при планировании разнообразных форм работы с педагогическими кадрами.

Необходимость и достаточность созданной системы менеджмента профессиональной мобильности определили результаты контрольного этапа

эксперимента, в ходе которого была проведена повторная диагностика сформированности компонентов профессиональной мобильности педагогов. По полученным результатам исследования был проведен анализ динамики развития всех компонентов и профессиональной мобильности в целом по высокому уровню. Положительная динамика прослеживалась по всем компонентам профессиональной мобильности:

– когнитивный компонент (доля педагогов с высоким уровнем увеличилась с 24% до 48%);

– технологический компонент (доля педагогов с высоким уровнем увеличилась с 12% до 40%);

– регулятивный компонент (доля педагогов с высоким уровнем увеличилась с 16% до 48%).

Доля потенциально мобильных педагогов увеличилась с 16% на констатирующем этапе до 44% на контрольном этапе эксперимента.

Результаты контрольного этапа эксперимента показали положительную динамику формирования всех компонентов профессиональной мобильности педагогов, что позволило сделать вывод о том, что созданная система менеджмента профессиональной мобильности способствовала формированию компонентов профессиональной мобильности у педагогов детского сада.

Вместе с тем, результаты педагогического эксперимента выявили необходимость внесения корректив в созданную систему менеджмента профессиональной мобильности, способствующих формированию технологического компонента профессиональной мобильности. Формирование операционно-деятельностных умений педагогов возможно только при условии проявления активности педагогов. Это становится возможным при включении в систему работы с потенциально немобильными педагогами форм, предполагающих активную демонстрацию опыта работы педагогов на уровне детского сада.

Заключение

Результаты теоретического анализа и опытно-экспериментальной работы подтвердили верность исходной гипотезы исследования и позволили сделать следующие выводы.

1. В ходе исследования было установлено, что проблема развития профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации является актуальной в педагогической теории и практике образовательных организаций и требует дальнейшего теоретического осмысления. В работе уточнено понятие «профессиональная мобильность педагога» и адаптировано к условиям дошкольной образовательной организации. Профессиональная мобильность рассматривается как важнейшее качество личности современного педагога, позволяющее ему в ситуации изменяющихся условий образовательной деятельности с успехом реализовывать свое профессиональное назначение, обеспечивая основу профессионального роста.

2. В магистерской диссертации обосновано, что профессиональная мобильность педагога дошкольной образовательной организации включает в себя когнитивный, технологический и регулятивный компоненты. Когнитивный компонент представляет собой совокупность методологических, общетеоретических и методических знаний, а также знаний современных образовательных технологий и способность применять их в практической профессиональной деятельности. Технологический компонент профессиональной мобильности педагога представляет собой способность работников осуществлять функции, характерные для различных видов психолого-педагогической, профессиональной деятельности, конкретизированные в Профессиональном стандарте педагога.

Регулятивный компонент профессиональной мобильности педагога – это способность к самоанализу, саморегуляции и самоконтролю в профессионально-педагогической деятельности.

3. Обосновано, что процессом развития профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации необходимо целенаправленно управлять, т.е. существует необходимость в создании системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации.

4. В процессе опытно-экспериментальной работы выявлено и доказано, что созданная система менеджмента профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации является эффективной и включает в себя целевой, содержательный, организационно-деятельностный и оценочно-результативный компоненты.

Целевой компонент системы обусловлен социальным заказом общества и заключается в создании условий для развития всех компонентов профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации. Цель конкретизируется в задачах, в число которых входит обеспечение педагогов знаниями профессионального характера, развитие организационно-деятельностных и рефлексивных умений и навыков, создание условий для раскрытия творческого потенциала педагогов.

Содержательный компонент системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов ДОО представлен с позиции описания сущности и содержания компонентов профессиональной мобильности – когнитивного, технологического и регулятивного.

Организационно-деятельностный компонент системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации представлен комплексом организационно-педагогических условий. К числу организационных условий относятся создание «Школы молодого педагога», составление педагогами индивидуальных маршрутов профессионального саморазвития с учетом индивидуальных способностей, склонностей и интересов, внедрение в практику работы детского сада рейтинговой системы оценки качества образовательного процесса. Педагогические условия, необходимые для результативной деятельности

системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов детского сада, ориентированы на:

– личность, ее особенности, интересы, склонности, уровень профессиональной мобильности;

– создание креативной творческой образвовательной среды, направленной на взаимообучение, обмен опытом;

– диалогизацию образовательного процесса.

Оценочно-результативный компонент системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации характеризует степень достижения поставленной цели и включает диагностику уровня сформированности профессиональной мобильности педагогов и внесение корректив в систему менеджмента при необходимости.

Достигнутая положительная динамика развития профессиональной мобильности педагогов детского сада доказывает эффективность созданной системы. Проведенный анализ полученных расчетов экспериментальной работы показал, что выдвинутая гипотеза нашла свое подтверждение, задачи научного поиска решены, цель исследования достигнута.

Мы полагаем, что предложенное исследование не исчерпывает всех аспектов обозначенной проблемы. Дальнейшая работа может быть посвящена поиску дополнительных организационно-педагогических условий развития технологического компонента профессиональной мобильности педагогов дошкольной образовательной организации.

Список используемой литературы

1. Баландин, Н.И. Педагогические кадры региональной системы образования (из опыта решения кадровых проблем и управления аттестацией) [Текст] / Н.И. Баландин. – Вологда : ВИРО, 2001. – 62 с.

2. Белая, К.Ю. Методическая работа в ДОУ [Текст] / К.Ю. Белая. – М. : МИКПЮ, 2000. – 81 с.

3. Бершова, Л.В. Современная служба управления персоналом [Текст] / Л.В. Бершова // Справочник кадровика. – 2009. – Вып. 5.

4. Биктуганов, Ю.И. Методологические аспекты развития профессиональной мобильности учителя в системе дополнительного образования ВУЗа [Текст] / Ю.И. Биктуганов // Педагогическое образование в России. – 2013. – № 6. – С. 7-11.

5. Бим-Бад, Б.М. Педагогическая антропология: Курс лекций [Текст] / Б.М., Бим-Бад. – М. : Изд-во УРАО, 2003. – 208 с.

6. Волина, В.А. Методы адаптации персонала [Текст] / В.А. Волина // Управление персоналом. – 2012. – Вып. 13. – С. 46-50.

7. Волобуева, Л.М. активные методы обучения в методической работе ДОУ [Текст] / Л.М. Волобуева // Управление ДОУ. – 2006. – Вып. 6. – с. 70-78.

8. Генике, Е.А. Профессиональная компетентность педагога [Текст] / Е.А. Генике // Директор школы. – 2008. – Вып. 9. – С. 9-76.

9. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник – 4-е изд., перераб и доп. [Текст] / И.Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010. – 512 с.

10. Голицина, Н.С. Использование методов активного обучения в работе с кадрами [Текст] / Н.С. Голицина // Ребенок в детском саду. – 2003. – Вып. 2. – С. 27-30.

11. Горбачев, В.В. Формирование социально-профессиональной мобильности личности курсанта в развивающей среде ВУЗа МВД России [Текст]: автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. пед. наук (13.00.01) /

Горбачев Владимир Викторович; ФГБОУ ВПО «Костромской государственный университет имени Н.А.Некрасова». – Кострома, 2015. – 34 с.

12. Горюнова, Л.В. Профессиональная мобильность специалиста как проблема разивающегося образования России: автореферат дисс. доктора пед. наук [Текст] / Л.В. Горюнова. – Ростов-на-Дону, 2006. – 60 с.

13. Деркунская, В.А. инновационные формы активизации профессионального творчества воспитателей ДОУ в условиях опытно-экспериментальной работы [Текст] / В.А. Деркунская, Н.П. Поведенок, Н.Н. Тимофеева // Управление ДОУ. – 2005. – Вып. 5. – С. 24-30.

14. Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. [Текст] / П.Ф. Друкер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 240 с.

15. Друкер, П.Ф. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. [Текст] / П.Ф. Друкер. – М. : Изд. Дом «Вильям», 2004. – 432 с.

16. Зеер, Э.Ф. Профессиональная мобильность – интегральное качество субъекта инновационной деятельности / Э.Ф. Зеер, С.А. Морозова, Э.Э. Сыманюк // Педагогическое образование в России. – 2011. – № 5. – С. 90-97.

17. Зновенко, Л.В. Сравнительный анализ уровня развития академической мобильности студентов в странах Европы и России [Текст] / Л.В. Зновенко // Материалы II Всероссийских Менделеевских чтений: Образование и культура как фактор развития региона. – Тобольск : Тобольский Госуд. Пед. Институт им. Д.И. Менделеева, 2007. – С. 84-88.

18. Игошев, Б.М. Сущностно-логический анализ мобильности как межнаучного понятия [Текст] / Б.М. Игошев // Педагогическое образование в России. – 2014. – № 1. – С. 105-111.

19. Краткий философский словарь: Издание 4-е, доп. и испр. [Текст] / Под ред. М. Розенталя, П. Юдина. – М. : Государственное издательство политической литературы, 1954. – 704 с.

20. Кузьмина, Н.В. Профессионализм педагогической деятельности: методическое пособие [Текст] / Н.В. Кузьмина, А.А. Реан. – СПб. : Изд-во ЛГПУ, 1993. – 263 с.

21. Кулюткин, Ю.Н. Образовательные технологии и педагогическая рефлексия [Текст] / Ю.Н. Кулюткин, И.В. Муштавинская. – СПб. : СПбГУПМ, 2002. – 48 с.

22. Лизинский, В.М. Работа администрации школы с учителем [Текст] / В.М. Лизинский. – М. : Центр «Педагогический поиск», 2002. – 160 с.

23. Магданов, П.В. Система управления организацией: понятие и определение [Текст] / П.В. Магданов // Вестник ОГУ. – 2012. – № 8 (144). – С. 56-62.

24. Майер, А.А. Организация взаимодействия субъектов в ДОУ [Текст] / А.А. Майер, Л.Г. Богославец. – СПб. : Детство-пресс, 2012. – 176 с.

25. Майер, А.А. Сопровождение профессиональной успешности педагога ДОУ: методическое пособие [Текст] / А.А. Майер, Л.Г. Богославец. – М. : Сфера, 2012. – 123 с.

26. Макареня, А.А. Образование взрослых – перспективы развития [Текст] / А.А.Макареня, В.М. Ростовцева // Человек и образование. – 2005. – № 2. – С. 6-11.

27. Маневцова, Л.М. Самоанализ деятельности руководителя как фактор повышения качества управления ДОУ [Текст] / Л.М. Маневцова, С.С. Лебедева. – СПб. : Бояныч, 2003. – 60 с.

28. Маслова, Л.В. Становление профессионального мастерства молодых учителей в процессе внутришкольной методической работы [Текст] / Л.В. Маслова, И.В. Крупинина // Школа. – 1999. – Вып. 5. – С. 6-8.

29. Микляева, Н.В. Тесты для оценки профессиональной подготовленности педагогов ДОУ: методическое пособие [Текст] / Н.В. Микляева [и др.]. – М. : Айрис-пресс, 2007. – 224 с.

30. Морозова, С.А. Профессиональная мобильность педагогов как условие инновационного развития колледжа [Текст]: автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. пед. наук (13.00.08) / Морозова Светлана Анатольевна; ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет». – Екатеринбург, 2013. – 31 с.

31. Никишина, И.В. Диагностическая и методическая работа в дошкольных образовательных учреждениях [Текст] / И.В. Никишина. – Волгоград : Учитель, 2009. – 156 с.

32. Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» [Текст] : Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 18 октября 2013 г. № 544н // Собрание законодательства РФ. – 2013. – № 4. – ст. 293.

33. Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования [Текст] : Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 октября 2013 г. № 1155 // Собрание законодательства РФ. – 2013. – № 33. – ст. 4377.

34. Орлов, А.И. Менеджмент: Учебник. – 2-е изд., доп. и перераб. [Текст] / А.И. Орлов. – М. : Издательнство «Изумруд», 2003. – 298 с.

35. Педагогические технологии: Учебное пособие для вузов [Текст] / Под ред. В.С. Кукушина. – Ростов-на-Дону : ИЦМарТ, 2002. – 336 с.

36. Переверзев, М.П. Менеджмент: Учебник. – 2-е изд., доп. и перераб. [Текст] / М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский. – М. : ИНФРА – М., 2009. – 330 с.

37. Плеханова, О.Е. Формирование профессиональной мобильности педагога – музыканта [Текст] / О.Е. Плеханова // Педагогическое образование в России. – 2014. – № 1. – С. 131-134.

38. Поташник, М.М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе: методическое пособие [Текст] / М.М. Поташник. – М. : Центр педагогического образования, 2010. – 448 с.

39. Рыбникова, Л.И. Организация практического обучения в колледже как один из путей формирования социально-профессиональной мобильности специалиста [Электронный ресурс] / Л.И. Рыбникова. Режим доступа: http://maiziz.ru/rc/default.asp_P=060116.html.

40. Селезнева, И.Г. Актуальные вопросы современного образовательного менеджмента [Электронный ресурс] / И.Г. Селезнева // Актуальные вопросы современного образования. Режим доступа: http://nsportal.ru/shkola/materialy-k-attestatsii/library/2015/11/21/

41. Сопровождение педагогического коллектива с учетом дифференцированного подхода [Текст] / Под ред. Л.А. Пеньковой. – Ульяновск : Издатель Качалин Александр Васильевич, 2014. – 108 с.

42. Социально-профессиональная мобильность в XXI веке: сборник материалов и докладов Международной конференции, Екатеринбург, 29 мая 2014 г. [Текст] / Под ред. Г.М. Романцева, В.А. Копнова. – Екатеринбург : Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2014. – 352 с.

43. Степанова, И.А. Профессиональная мобильность педагога как научно-педагогический феномен [Текст] / И.А. Степанова // Образование и наука. – 2009. – № 5 (62). – С. 37-45.

44. Фатхутдинов, Р.А. Производственный менеджмент: Учебник для Вузов – 4-е изд. [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – Спб. : Питер, 2003. – 491 с.

45. Харавинина, Л.Н. Модель сопровождения профессионально-личностного развития молодого преподавателя [Текст] / Л.Л. Харавинина // Ярославский педагогический вестник. – Ярославль : Изд-во ЯГПУ, 2010. – Вып. 1. – С. 104-107.

46. Цветков, А.Н. Менеджмент: учебное пособие [Текст] / Цветков, А.Н. – Спб. : Питер, 2010. – 256 с.

47. Цыренова, А.А. Менеджмент: учебно-методическое пособие [Текст] / А.А. Цыренова. – Улан-Удэ : Издательство ВС ГТУ, 2006. – 114 с.

48. Черкасова, И.И. Методологические основания концепции управления профессиональной адаптации молодых педагогов [Текст] / И.И. Черкасова // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). – 2012. – Вып. 11 (19).

49. Экономика и финансы [Электронный ресурс] / Педагогический менеджмент в образовании. Режим доступа: http://www.syl.ru/article/198834/new_pedagogicheskiy-menedgment-vobrazovanii

50. Энциклопедия профессионального образования: В 3-х томах. [Текст] / Под ред. С.Я. Батышева. – М.: АПО, 1999. – 480 с.

51. Cobbold, C. Professionals without a Profession? The Paradox of Contradiction about Teaching as a Profession in Ghana [Text] / C. Cobbold // Journal of Education and Practice, 2015. – Vol. 6, No. 6. – PP. 125-133.

52. Nadeem, N.A. A Study of Adjustment Level among Secondary School Teachers in Kashmir [Text] / N.A. Nadeem, G.A. Bhat // Journal of Education and Practice, 2014. – Vol. 5, No. 10. – PP. 144-148.

53. Shah, S.I.A. A Comparative Study of Government and Private Secondary School Teachers towards their Teaching Profession [Text] / S.I.A. Shah, A.A. Thocer // Journal of Education and Practice, 2013. – Vol. 4, No. 1. – PP. 118-121.

54. Sharma, M. Simulation Models for Teacher Training: Perspectives and Prospects [Text] / M. Sharma // Journal of Education and Practice, 2015. – Vol. 6, No. 4. – PP. 11-14.

55. Stevenson, M. Improving Teacher Quality for Colorado Science Teachers in High Need Schools [Text] / M. Stevenson, C. Stevenson // Journal of Education and Practice, 2015. – Vol. 6, No. 3. – PP. 42-51.

Приложение А

Положение о Школе молодого педагога в детском саду № 176 «Белочка» АНО ДО «Планета детства «Лада»

1. Общие положения

1.1 Настоящее Положение регламентирует деятельность Школы молодого педагога, которая создается при методической службе детского сада.

1.2 Цель Школы молодого педагога – повышение уровня профессиональной компетентности педагогов дошкольной образовательной организации.

1.3 Деятельностью Школы молодого педагога руководит заместитель заведующего по воспитательной и методической работе.

2. Задачи

2.1 Обучить малоопытных педагогов и педагогов, имеющих непрофильное педагогическое образование, системе планирования образовательного процесса в детском саду, в том числе проектированию рабочей программы на основе основной общеобразовательной программы дошкольного образования детского сада, системе перспективного и календарного планирования деятельности на основе комплексно-тематического и деятельностного подходов.

2.2 Познакомить малоопытных педагогов и педагогов, имеющих непрофильное педагогическое образование, с требованиями к организации и проведению режимных моментов, непрерывной образовательной деятельности, совместной деятельности воспитателя с детьми раннего и дошкольного возраста.

2.3 Познакомить педагогов, посещающих «Школу молодого педагога», с требованиями федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования и СанПин, предъявляемыми к условиям развивающей предметно-пространственной среды детского сада.

2.4 Обучить педагогов, посещающих «Школу молодого педагога», современным методам и приемам построения партнерских взаимоотношений с родителями (законными представителями) воспитанников детского сада.

3. Содержание деятельности

3.1 Проведение занятий согласно плану работы «Школы молодого педагога». На занятиях Школы молодого педагога малоопытным педагогам оказывается теоретическая и практическая помощь в вопросах организации образовательного процесса в группах раннего и дошкольного возраста детского сада.

3.2 Составление отчета о результатах деятельности «Школы молодого педагога» по итогам учебного года.

4. Организация работы

4.1 «Школа молодого педагога» представляет собой постоянно функционирующую форму повышения профессиональной компетентности педагогов детского сада.

4.2 Формы работы: беседы, консультации, семинары-практикумы, деловые игры, мастер-классы, взаимопросмотры, тренинги, обмен опытом и др.

4.3 Обратная связь осуществляется в форме анкетирования участников «Школы молодого педагога».

4.4 Занятия «Школы молодого педагога» проводятся не реже одного раза в месяц. На каждое занятие назначается ответственный за организацию, составляется план.

5. Структура Школы

5.1 Руководство деятельностью Школы молодого педагога осуществляет заместитель заведующего по воспитательной и методической работе.

5.2 Участниками «Школы молодого педагога» являются малоопытные педагоги из числа потенциально немобильных педагогов и опытные педагоги – стажисты из числа потенциально мобильных педагогов.

Приложение Б

Положение об индивидуальном маршруте профессионального саморазвития педагогов детского сада № 176 «Белочка» АНО ДО «Планета детства «Лада»

1. Общие положения

1.1 Настоящее положение регламентирует порядок совершенствования и развития компонентов профессиональной мобильности педагогов детского сада, в форме реализации индивидуальных маршрутов профессионального саморазвития.

1.2 Индивидуальный маршрут профессионального саморазвития педагога – документ, регламентирующий индивидуальную траекторию профессионального развития педагога, разрабатывается с учетом результатов диагностики компонентов профессиональной мобильности педагогов, а также актуальных задач развития образовательной организации.

1.3 Индивидуальный маршрут профессионального саморазвития педагога принимается на установочном педагогическом совете детского сада и утверждается руководителем детского сада.

1.4 Результаты выполнения индивидуального маршрута ежеквартально оформляются в портфолио достижений педагогического работника.

2. Цель и задачи

2.1 Целью реализации индивидуальных маршрутов профессионального саморазвития педагогов является систематическое повышение профессионального уровня педагогических работников, развитие компонентов профессиональной мобильности педагогов детского сада.

2.2 Задачи:

– совершенствование теоретических знаний в области дошкольной педагогики;

– овладение современными методами, приемами, формами, образовательными технологиями работы с детьми раннего и дошкольного возраста;

– изучение и апрбоция инновационных достижений педагогической и психологической наук в области дошкольного образования;

– личностное самосовершенствование;

– повышение качества образования;

– подготовка педагогов к процедуре прохождения аттестации на квалификационную категорию.

3. Структура и разделы индивидуального маршрута профессионального саморазвития педагога

3.1 Индивидуальный маршрут профессионального саморазвития педагога содержит:

– титульный лист, который содержит сведения о наименовании образовательной организации, ФИО педагога, занимаемой должности, квалификационной категории, стаже работы, а также грифы принятия на педагогическом совете детского сада, утверждения руководителем детского сада, дату составления маршрута;

– пояснительную записку, раскрывающую цель и задачи профессионального саморазвития педагога исходя из результатов диагностики компонентов профессиональной мобильности.

3.2 Направления:

– изучение психолого-педагогической литературы;

– участие в «Школе молодого педагога»;

– обучение на курсах повышения квалификации;

– участие в творческих группах детского сада;

– участие в системе методической работы;

– обобщение собственного опыта педагогической деятельности;

– распространение опыта работы в педагогическом сообществе;

– участие в конкурсах профессионального мастерства.

4. Порядок работы

4.1 Индивидуальный маршрут профессионального саморазвития педагога составляется на учебный год.

4.2 Индивидуальный маршрут профессионального саморазвития каждого педагога принимается на заседании установочного педагогического совета детского сада и утверждается руководителем детского сада.

4.3 Заместитель заведующего по воспитательной и методической работе обязан оказывать педагогам консультационную и организационную поддержку в разработке и реализации индивидуального маршрута профессионального саморазвития.

5. Контроль реализации индивидуального маршрута профессионального саморазвития педагога

5.1 Результаты деятельности по реализации индивидуального маршрута профессионального саморазвития педагога фиксируются в течение учебного года в портфолио достижений педагогов.

5.2 Материалы портфолио ежеквартально представляются заведующему детским садом или заместителю заведующего по воспитательной и методической работе с целью оценки качества профессиональной деятельности педагога детского сада.

Приложение В

Положение о рейтинговой системе оценки качества профессиональной деятельности воспитателя детского сада № 176 «Белочка» Автономной некоммерческой организации дошкольного образования «Планета детства «Лада» г.о.Тольятти

1. Общие положения

1.1 Настоящее положение определяет:

– показатели и критерии оценки эффективности предоставляемым каждым педагогическим работником детского сада № 176 услуг дошкольного образования;

– механизм установления зависимости между результативностью професиональной деятельности каждого педагогического работника и его материальным вознаграждением.

2. Основные критерии оценки эффективности предоставляемых услуг дошкольного образования

2.1 Эффективность деятельности педагогического работника оценивается ежеквартально, а также по итогам учебного года по результатам основных показателей деятельности, к которым относится:

– выполнение основных показателей услуг дошкольного образования (планов посещаемости и заболеваемости);

– результаты достижений воспитанников;

– результаты самообразования педагогического работника;

– результаты инновационной деятельности педагогического работника;

– результаты сотрудничества с родителями воспитанников.

2.2 Каждый педагог самостоятельно оформляет портфолио – индивидуальную папку, в которой зафиксированы личные профессиональные достижения педагогического работника в образовательной деятельности, справки о выполнении основных показателей деятельности, результаты развития воспитанников. Профессиональные достижения подтверждаются оригиналами грамот, дипломов, публикаций,

копиями приказов и распоряжений, программ конференций. Портфолио предоставляется заведующему детским садом или заместителю заведующего по воспитательной и методической работе.

2.3 Каждый показатель оценивается по бальной системе (от 0 до 3 баллов).

2.4 Общее максимальное количество баллов – 35.

2.5 Не менее 2 раз в год (январь, май) проводится выставка портфолио в методическом кабинете детского сада.

2.6 Результаты достижений заносятся в протокол (лист оценивания), являющийся неотъемлемой частью портфолио.

3. Порядок распределения стимулирующей части фонда оплаты труда

3.1 Стимулирование педагогических работников детского сада № 176 осуществляется по бальной системе с учетом утвержденных в положении критериев, позволяющих оценить результатвиность и качество работы сотрудника.

3.2 Размер стимулирующих выплат каждому работнику определяется путем умножения стоимости одного балла на их суммарное количество.

3.3 Размер стимулирующей части фонда оплаты труда педагогических работников делится на общую сумму баллов всех работников, что позволяет определить средний вес (в денежном эквиваленте) одного балла. Для определения размера стимулирующих выплат каждому работнику за отчетный период (квартал) показатель (денежный вес) одного балла умножается на сумму баллов работника. Указанная выплата производится после подведения итогов, ежеквартально.

4. Процедура распределения стимулирующей части фонда оплаты труда

4.1 Вопросы распределения стимулирующей части фонда оплаты труда рассматриваются утвержденной заведующим детским садом комиссией. В состав комиссии входят: заведующий детским садом, заместитель

заведующего по воспитательной и методической работе, председатель цехового комитета и члены методического совета детского сада.

4.2 Стимулирование педагогических работников осуществляется за счет стимулирующей части фонда оплаты труда за качественные показатели результативности труда.

4.3 Комиссия рассматривает вопрос распределения стимулирующей части фонда оплаты труда 4 раза в год (январь, апрель, июль, октябрь).

4.4 На заседании комиссия рассматривает и утверждает:

– основной расчетный показатель для определения размера стимулирующих выплат каждому работнику (денежный вес одного балла оценки профессиональной деятельности педагогического работника);

– список педагогических работников с указанием количества баллов, набранных по показателям качества труда;

– минимальное количество баллов, с которого устанавливается надбавка;

– рассчитанные за отчетный период размеры стимулирующих выплат каждому работнику.

4.5. Решения комиссии об установлении основного расчетного показателя, размеров стимулирующих выплат работникам принимаются только большинством голосов.

4.6 Ход заседания комиссии фиксируется в протоколе заседания, который подписывается председателем и секретарем.

4.7 Члены комиссии заполняют оценочные листы (протоколы), которые представляют собой перечень основных показателей с указанием количества баллов, присвоенных по каждому показателю. Баллы проставляются на основании данных портфолио педагогических работников.

4.8 Оценочные листы утверждаются на заседании комиссии.

5. Причины снижения размера стимулирующих выплат

5.1 Нарушение Устава Автономной некоммерческой организации дошкольного образования «Планета детства «Лада» г.о.Тольятти.

5.2 Нарушение правил внутреннего трудового распорядка.

5.3 Нарушение должностной инструкции, инструкций по охране труда, охране жизни и здоровья воспитанников.

5.4 Рост заболеваемости детей выше среднего значения по АНО ДО.

5.5 Посещаемость детей в группе ниже 70%.

5.6 Нарушение кодекса профессиональной этики педагогических работников.

Приложение Г

Положение о творческих группах детского сада № 176 «Белочка» АНО ДО «Планета детства «Лада»

1. Общие положения

1.1 Настоящее положение регламентирует деятельность творческих групп педагогов в детском саду № 176 АНО ДО «Планета детства «Лада».

1.2 Творческая группа педагогов детского сада является формой повышения педагогического мастерства педагогов.

1.3 В детском саду может быть организовано от 1 до нескольких профессиональных творческих групп.

1.4 Творческая группа объединяет педагогов по интересам, личным симпатиям и уровням педагогического мастерства и навыков проектировочной и инновационной деятельности.

1.5 Творческая группа может состоять из двух и более педагогов, но не более 7 человек.

1.6 Заседания творческих групп педагогов проводятся в заранее обозначенном помещении.

1.7 Для ведения заседания руководителем творческой группы назначается ответственный – ведущий.

1.8 Заседание творческой группы состоит из двух частей – официальной и неофициальной. Содержание и форма каждой части определяется ответственным – ведущим заседания.

1.9 Заседания творческих групп проводятся по мере необходимости по утвержденному руководителем детского сада плану, но не реже 2 раз в год.

1.10 Руководство деятельностью творческих групп детского сада осуществляет заместитель заведующего по воспитательной и методической работе или воспитатель – новатор высшей квалификационной категории, избираемый на год.

1.11 Решение заседания творческой группы педагогов является рекомендательным, при издании приказа об утверждении решения принятые решения становятся обязательными для исполнения каждым членом коллектива.

1.12 Положение о творческих группах педагогов детского сада обсуждается на педагогическом совете детского сада. Утверждается приказом руководителя по детскому саду и вводится в действие с указанием даты введения. Срок действия положения не ограничен.

2. Задачи

2.1 Активизация творческой инновационной деятельности педагогов детского сада.

2.2 Оказание методической помощи педагогам в организации, проведении и анализе результатов исследовательской деятельности в сочетании с обучением проектировочной деятельности.

2.3 Создание в дошкольной образовательной организации микроклимата, способствующего повышению творческих способностей воспитателей и специалистов детского сада, партнерских взаимоотношений, диалогичности, взаимопомощи.

2.4 Конкурентноспособное участие педагогов детского сада в конкурсах инновационных проектов.

2.5 Подготовка и методическое сопровождение педагогов подготовке к аттестации на квалификационную категорию.

3. Функции и организация деятельности

3.1 Функциями творческих групп педагогов детского сада являются:

– изучение нормативной документации по выбранному направлению инновационной деятельности;

– определение целей, задач, содержания, механизмов реализации, внутренняя экспертиза результатов инновационной деятельности членов творческой группы;

– участие в работе педагогического совета детского сада;

– участие в работе собрания Совета родителей детского сада;

– проведение открытых мероприятий по ведущему направлению деятельности;

– разработка отчетов о результатах инновационной деятельности по основным направлениям развития дошкольников, об участии в конкурсах, ярмарках инновационных проектов, об участии в научных конференциях и творческих командировках;

– организация и проведение конкурсов - смотров детского творчества и творчества педагогов.

3.2 Работа каждой творческой группы педагогов реализуется на основе планирования, отражающего план данной дошкольной организации.

3.3 Основная форма работы творческой группы педагогов детского сада – коллективное заседание, состоящее из официальной части, где обсуждаются основные педагогические инновационные идеи, проблемы, пути их решения, и неофициальной части, на которой педагог, ведущий очередное заседание, представляет себя членам группы как творческую личность. Во время проведения неофициальной части заседания рекомендуется организация чайного стола.

3.4 Творческая группа педагогов детского сада может организовывать систему платных дополнительных образовательных услуг воспитанникам детского сада и населению в соответствии с образовательными запросами населения.

3.5 По инициативе членов творческой группы в детском саду может быть организовано семинарское занятие, консультация, открытое мероприятие по определенной проблеме.

4. Права

4.1 Предлагать для реализации инновационные педагогические проекты.

4.2 Участвовать в работе конкурсных программ, ярмарок, конференций.

4.3 Публиковать обобщенный опыт работы в сборниках научно-практических конференций и иных профессиональных изданий.

4.4 Предлагать для обсуждения новые технологии, приемы, наглядно-методические пособия для развития способностей дошкольников.

4.5 Руководители и участники творческих групп имеют право на материальное и моральное поощрение с учетом степени активности и результативности инновационной творческой деятельности.

6. Обязанности

Каждый участник творческой группы педагогов детского сада обязан:

6.1 Иметь собственную программу саморазвития.

6.2 Участвовать в заседаниях творческой группы, членом которой он является.

6.3 Активно участвовать в коллективных обсуждениях предлагаемых инновационных проектов, разработке содержания проекта, повышать свое профессиональное мастерство.

6.4 Знать современные образовательные технологии, методики развития и обучения детей дошкольного возраста, руководствоваться в своей деятельности современными нормативно-правовыми документами в области дошкольного образования, уметь проводить самоанализ инновационной педагогической деятельности.

7. Управление деятельностью

Организует и руководит работой творческих групп педагогов детского сада заместитель заведующего по воспитательной и методической работе. План работы творческих групп и план работы каждой творческой группы по направлениям утверждается заведующим детского сада на учебный год. За учебный год проводится не менее двух заседаний каждой творческой группы. В конце учебного года проводится итоговое заседание с представлением результатов инновационной деятельности.

8. Порядок документирования

Заседания творческих групп педагогов детского сада оформляются в виде протоколов. В конце учебного года руководитель детского сада оценивает результаты работы каждой творческой группы и в целом инновационную деятельность педагогов детского сада. Принимает на хранение план и тетрадь протоколов заседаний, отчет о выполненной работе (срок хранения – 3 года).

Приложение Д

План работы Школы молодого педагога в детском саду № 176 АНО ДО «Планета детства «Лада» на 2016-2017 учебный год

Срок	Содержание деятельности	Форма проведения	Ответственный
Сентябрь	Изучение федерального закона «Об образовании в РФ», ФГОС ДО, СанПин. Проектирование рабочей программы на основе ООП ДО детского сада.	Консультация Мастер-класс	Воспитатель Макеева С.П. Зам зав по ВМР Степанова И.А.
Октябрь	Проведение входящей диагностики.	Подбор диагностического инструментария	Воспитатель Михайлова Е.В.
Ноябрь	Составление перспективного плана работы на период с декабря по февраль	Семинар-практикум	Воспитатель Макеева С.П.
Декабрь	Анализ педагогических ситуаций, стилей педагогического общения с детьми.	Деловая игра	Педагог-психолог Чиркова Е.А.
Январь	Современные образовательные технологии и особенности их использования в работе с дошкольниками	Семинар-практикум	Воспитатель Самсонычева Н.В.
Февраль	Активные формы сотрудничества с родителями воспитанников	Консультация с элементами игрового тренинга взаимодействия	Педагог-психолог Чиркова Е.А.
Март	Защита авторских проектов развивающей предметно-пространственной среды групп	Круглый стол	Воспитатель Матвеева М.С.
Апрель	Проведение нетрадиционных форм сотрудничества с семьями воспитанников в рамках проведения Дня открытых дверей	Взаимопросмотры	Зам зав по ВМР Степанова И.А.
Май	Открытые показы образовательной деятельности с детьми	Взаимопросмотры	Зам зав по ВМР Степанова И.А.

Приложение Е

План работы творческой группы

«Осторожно водители, вы ведь тоже родители!»

детского сада № 176 «Белочка» на 2016-2017 учебный год

Состав творческой группы:

Костылева А.С. – воспитатель высшей категории, руководитель творческой группы

Усачева Н.М. – воспитатель высшей категории

Сыражетдинова Ф.Р. – воспитатель первой категории

Елясина Е.В. - воспитатель

Попова У.А. – ИФК

Месяц	Повестка
Сентябрь	- Заседание 1. Определение перспектив работы на учебный год, распределение ответственности, обозначение сроков реализации намеченных планов - Семинар-практикум для м/о педагогов «Современные формы организации детской деятельности по формированию основ безопасного поведения на дорогах и в транспорте»
Октябрь	- Подготовка тематической консультации «Профилактика ДДТТ в ДОУ» - Анкетирование родителей и педагогов на предмет осведомленности в вопросах ПДД - Консультация для воспитателей «Технология проектной деятельности в детском саду»
Ноябрь	- Организация и проведение социально-педагогического проекта «МЫ в безопасности!» - Семинар-практикум для педагогов первой и высшей категории: «Активные формы взаимодействия с семьей в вопросах формирования основ безопасности у дошкольников» - Социально-педагогическая акция «Папа, купи мне детское кресло!» - Подготовка познавательно-агитационных материалов для родителей на тему «Формирование у дошкольников основ безопасного поведения на улицах города» - Заседание № 2 ТГ «Осторожно водители, вы ведь тоже родители!». Результативность работы по привлечению родителей к решению задачи формирования основ безопасного поведения на дорогах и в транспорте у детей.
Декабрь	- Организация и проведение социально-педагогического проекта «МЫ в безопасности!» - Участие в тематическом контроле к педсовету № 3 «Формирование основ безопасного поведения на дорогах и в транспорте у всех участников образовательного процесса в проектной деятельности»
Январь	- Организация и проведение социально-педагогического проекта «МЫ в безопасности!»

Продолжение таблицы

	- Семинар-практикум для воспитателей «Проектная деятельность как средство формирования основ безопасного поведения на дорогах у всех участников образовательного процесса» - Консультация для родителей «Академия успеха для пап и мам: «Знать, уметь и делать: правила безопасности детей на дорогах и в транспорте»
Февраль	- Организация и проведение социально-педагогического проекта «МЫ в безопасности!» - Консультация для м/о педагогов: «Сюжетно-ролевые игры по обучению детей ПДД»
Март	- Организация и проведение социально-педагогической игры «Вертушка: в стране дорожных знаков»
Апрель	- Просмотр видеороликов по реализации социально-педагогических проектов «МЫ в безопасности» (в рамках проведения ДОД)
Май	- Анкетирование родителей и педагогов с целью выявления осведомленности в вопросах ПДД (повторное) - Заседание 3. Отчет на итоговом педсовете о результатах работы творческой группы

План работы творческой группы «Дети планеты Земля»

детского сада № 176 «Белочка» на 2016-2017 учебный год

Состав творческой группы:

Самсонычева Н.В. – воспитатель высшей категории, руководитель творческой группы

Макеева С.П. - воспитатель высшей категории

Гинятуллина И.Г. - воспитатель высшей категории

Воеводина А.И. - воспитатель высшей категории

Родионова Н.А. – воспитатель

Месяц	Повестка
Сентябрь	- Разработка содержания социально- педагогической акции «О воспитателе в стихах» и создание условий для ее проведения
Октябрь	- Заседание 1. Определение перспектив работы на учебный год, распределение ответственности, обозначение сроков реализации намеченных планов - Разработка содержания социально- педагогической акции «Задачки из сказки» и создание условий для ее проведения в рамках ДОД
Ноябрь	- Проведение мастер-класса для педагогов «Интеграция видов детской деятельности в процессе ознакомления дошкольников со стихами» - Разработка содержания социально- педагогической акции «Прочти стихотворение» и создание условий для ее проведения
Декабрь	- Консультация специалиста развивающего обучения «Академия успеха для пап и мам: разучивая стихи, развиваем речь»

Продолжение таблицы

Февраль	- Участие в тематическом контроле к педсовету № 4 «Стихи народов мира как средство формирования у дошкольников первичных представлений о многообразии стран и народов планеты Земля» - Заседание № 2 ТГ «Дети планеты Земля». Обобщение промежуточных результатов деятельности творческой группы
Март	- Разработка содержания, организация и проведение социально-педагогической акции «Познакомь меня со страной» - Консультация специалиста развивающего обучения «Академия успеха для пап и мам: как правильно выучить с ребенком стихотворение»
Апрель	- Обеспечение условий для проведения конкурсного мероприятия в рамках концерта «Алло, мы ищем таланты!» (ДОД) «Конкурс чтецов «Стихи зарубежных поэтов» - Проведение родительской экспертизы «Лучшая «Книга стихов» в рамках проведения ДОД
Май	Заседание 3. Отчет на итоговом педсовете о результатах работы творческой группы
Февраль	- Участие в тематическом контроле к педсовету № 4 «Стихи народов мира как средство формирования у дошкольников первичных представлений о многообразии стран и народов планеты Земля» - Заседание № 2 ТГ «Дети планеты Земля». Обобщение промежуточных результатов деятельности творческой группы

План работы творческой группы «Творчество без границ» детского сада № 176 «Белочка» на 2016-2017 учебный год

Состав творческой группы:

Мокриева Е.А. – воспитатель первой категории, руководитель творческой группы

Матвеева М.С.- воспитатель первой категории

Таева Е.Е. – воспитатель второй категории

Михайлова Е.В. – воспитатель высшей категории

Месяц	Повестка
Октябрь	- Заседание 1. Определение перспектив работы на учебный год, распределение ответственности, обозначение сроков реализации намеченных планов - Организация и проведение мастер-класса «Технология создания картин из соли»
Ноябрь	- Организация и проведение конкурса-выставки рисунков из соли «Осенние фантазии» - Подготовка работ для участия в конкурсах детских творческих работ на образовательных интернет-сайтах
Декабрь	- Семинар-практикум для воспитателей «Методика использования технологии рисования песком и солью в работе с дошкольниками» - Подготовка работ для участия в конкурсах детских творческих работ

Продолжение таблицы

Январь	- Консультация воспитателя-эстета «Академия успеха для пап и мам: соленое чудо своими руками» - Подготовка работ для участия в конкурсах детских творческих работ
Февраль	Выставка детских творческих работ с элементами рисования солью в рамках проведения тематической недели
Март	- Конкурс – выставка рисунков «Портрет мамы», выполненных с элементами рисования солью - Заседание № 2. Обобщение промежуточных результатов деятельности творческой группы - Консультация для воспитателей «Формы привлечения родителей воспитанников к решению задачи формирования у дошкольников творческих способностей в изобразительной деятельности» - Подготовка работ для участия в конкурсах детских творческих работ
Апрель	- Участие в тематическом контроле к педсовету № 5 «Использование нетрадиционных изобразительных техник (рисование песком, солью) в решении задачи реализации самостоятельной творческой изобразительной деятельности детей» - Конкурс-выставка плакатов ко Дню смеха, выполненных с элементами рисования солью - Подготовка работ для участия в конкурсах детских творческих работ
Май	- Подготовка работ для участия в конкурсах детских творческих работ - Заседание 3. Отчет на итоговом педсовете о результатах работы творческой группы