

Государственное бюджетное образовательное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«Челябинский институт переподготовки и повышения  
квалификации работников образования»  
Кафедра развития дошкольного образования  
Муниципальное автономное дошкольное  
образовательное учреждение  
«Центр развития ребенка детский сад № 440 г. Челябинска»  
Муниципальное автономное дошкольное  
образовательное учреждение  
«Центр развития ребенка детский сад № 15 г. Златоуста»

# **Управление инновациями в современном дошкольном образовательном учреждении**

*методическое пособие для руководителей ДООУ*

Челябинск  
Цицера  
2013

УДК 376.5  
ББК 74.202.4  
Я66

**Яковлева, Г. В.**  
Управление инновациями в современном дошкольном образовательном учреждении : методическое пособие для руководителей ДОУ [Текст] / Г. В. Яковлева, Г. А. Сапожникова, О. Н. Мирошниченко, Л. И. Филиппова, И. А. Мальцева. — Челябинск : Циперо, 2013. — 159 с.

В предлагаемом методическом пособии на основе анализа понятий «управление» и «управленческая деятельность» описывается реализация функций управления инновационной деятельностью в современном ДОУ, раскрывается феномен управления в системе образования, его актуальный контекст; анализируются содержание и особенности инноваций в дошкольном образовании; дается практический материал в виде локальных управленческих документов, регламентирующих организацию инновационной педагогической деятельности.

Настоящее пособие может быть использовано в системе повышения квалификации педагогических работников, а также в практической деятельности инновационных дошкольных образовательных учреждений.

ББК 74.202.4  
УДК 376.5

#### Рецензенты:

Молчанов С. Г. — профессор кафедры управления развитием дошкольного образования ФГБОУ ВПО ЧГПУ, д. п. н.;  
Кисляков А. В. — зав. КВидО ГБОУ ДПО ЧИППКРО, к. п. н., доцент.

ISBN 978-5-91283-000-0

© Авторский коллектив, 2013

## Содержание

<b>Введение</b> .....	5
<b>1. Управление в сфере образования как феномен: актуальный контекст</b> .....	7
<b>2. Системный и системно-синергетический подходы к управлению образовательной системой</b> .....	10
<b>3. Определение содержания инноваций в современном дошкольном образовании</b> .....	12
<b>4. Инновационная работа в ДОУ</b> .....	16
4.1. Планирование, структурирование инновационной работы .....	16
4.1.1. Программа инноваций как нормативный документ .....	22
4.1.2. Структура и содержание программы .....	24
4.2. Инновационные объединения педагогов .....	24
4.2.1. Нормативно-правовая основа функционирования инновационных объединений.....	25
4.2.2. Управление деятельностью структурных подразделений.....	25
<b>5. Мотивация инновационной деятельности педагогов. Моральное и материальное стимулирование</b> .....	27
5.1. Материальное и моральное стимулирование .....	28
5.2. Содействие педагогам в карьерном росте .....	29
5.3. Управление самообразовательной деятельностью .....	39
<b>6. Организация и содержание оценивания объектов инновационной деятельности</b> .....	43
6.1 Нормативное, инструментальное обеспечение сбора, обработки и хранения информации .....	44
<b>7. Контроль за инновационной деятельностью в ДОУ</b> .....	79
7.1 Контроль как действующий механизм обеспечения обратной связи по организации инновационного процесса в ДОУ .....	79
7.2. Анализ состояния и качества инновационной деятельности в ДОУ .....	84
7.3. Формы и технологии контроля за качеством инновационной работы в ДОУ .....	86
7.4 Регулирование хода организации инновационной деятельности по результатам контроля .....	87
<b>8. Принятие управленческих решений и внедрение позитивного инновационного опыта</b> .....	88
<b>Заключение</b> .....	93

Терминологический словарь .....	95
Список литературы .....	98

## Приложения

Приложение 1. Научное управление педагогическим процессом со стороны заместителя руководителя ОУ .....	102
Приложение 2. Методическое обеспечение педагогического процесса со стороны заместителя руководителя ОУ .....	103
Приложение 3. Выдержки из Программы инноваций МОУ № 440 .....	104
Приложение 4. Положение о методическом объединении воспитателей дошкольных групп МОУ № 440 .....	110
Приложение 5. Приказ «Об организации в МОУ № 440 методического объединения воспитателей дошкольных групп» .....	112
Приложение 6. Примерное планирование работы структурных подразделений педагогов ДОУ .....	113
Приложение 7. Положение о методическом совете ДОУ .....	115
Приложение 8. Приказ о создании в ДОУ методического совета .....	117
Приложение 9. Положение о школе профессионального мастерства педагогов ДОУ .....	118
Приложение 10. Положение о временном творческом коллективе .....	120
Приложение 11. Положение о едином методическом дне .....	122
Приложение 12. Положение о премировании педагогических работников ДОУ .....	124
Приложение 13. Опросник по определению мотивационной готовности педагогов к повышению квалификации .....	126
Приложение 14. Модель условий мотивации профессионального развития педагогов ДОУ .....	128
Приложение 15. Перечень вопросов для беседы по определению заинтересованности педагогов в повышении квалификации .....	129
Приложение 16. Положение об экспертном совете ДОУ № _____ .....	130
Приложение 17. Критерии оценивания инновационной деятельности ..	132
Приложение 18. Критерии оценивания инновационной методической продукции .....	133
Приложение 19. Об утверждении Положения о должностном контроле в МДОУ № _____ .....	137
Приложение 20. О разработке Программы педагогического контроля в МДОУ № _____ .....	137
Приложение 21. Положение о должностном контроле в образовательном учреждении .....	138
Приложение 22. ПРОГРАММА контроля за педагогическим процессом в МДОУ № _____ на 2012—2013 учебный год .....	141
Приложение 23. Программа контроля за педагогическим процессом МДОУ № _____ на 2012—2013 учебный год .....	142
Приложение 24. Карта контроля за деятельностью педагогов МДОУ № _____ на 2012—2013 учебный год .....	152
Приложение 25. Схема наблюдения за педагогическим процессом на дошкольных группах МДОУ № _____ на 2012—2013 учебный год .....	155
Приложение 26. Выписка из годового плана. Аналитическая деятельность в ДОУ .....	156

## Введение

Преобразования в системе дошкольного образования, изменение социокультурных приоритетов в подходах к образованию детей дошкольного возраста с введением Федеральных государственных требований к структуре основной общеобразовательной программы дошкольного образования и Федеральных государственных требований к условиям реализации основной общеобразовательной программы дошкольного образования требуют от педагога ДОУ переориентации его сознания на гуманистические ценности, адекватные характеру творческой, инновационной педагогической деятельности, которая нашла свое отражение в разработке и введении элементов нового содержания образования, новых образовательных технологий, укреплении связи дошкольных образовательных учреждений с наукой, обращении к мировому педагогическому опыту, в реализации системно-деятельностного подхода к образованию детей дошкольного возраста.

Инновационные стратегии дошкольного образовательного учреждения — это меры и пути совершенствования образовательной системы, проявляющиеся:

- в разработке концепции развития и саморазвития образовательной системы ДОУ;
- в обновлении содержания дошкольного образования;
- в изменении или разработке новых методик, методов, педагогических технологий обучения, воспитания и развития личности ребенка-дошкольника;
- в совершенствовании организационных форм обучения, воспитания и развития личности и коллектива детей в ДОУ;
- в совершенствовании управления и самоуправления дошкольного образовательного учреждения;
- во внедрении в образовательный процесс ДОУ как отечественного, так и зарубежного передового педагогического опыта [31].

В современный период развития системы образования инновационные изыскания идут по следующим направлениям:

- а) формирование нового содержания образования;
- б) разработка и реализация новых педагогических технологий,
- в) создание новых учебных заведений.

Системное внедрение инноваций, повышение качества дошкольного образования, связанное с инновационной деятельностью педагогов, невозможно без управления данными процессами, управления, основанного на системно-деятельностном и системно-синергетическом подходах.

Настоящее методическое пособие отражает современный подход к управлению инновациями в дошкольном образовательном учреждении, представлены нормативно-правовая и программно-методическая база управления инновациями.

## 1. Управление в сфере образования как феномен: актуальный контекст

В современных педагогических исследованиях делаются многочисленные попытки осмыслить проблемы управления образовательным процессом. Управление — явление объективно обусловленное, вызванное к жизни закономерностями и взаимосвязями функционирования систем. Что же такое управление?

В энциклопедическом словаре приводится следующее определение: «Управление — это функция организованных систем различной природы, обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы и целей» [27, с. 456].

Основная цель управления: эффективное и планомерное использование сил, средств, времени, людских ресурсов для достижения оптимального результата.

Из целей вытекают задачи управления, которые решаются в комплексе и определяют технологию достижения целей. Задача — это работа или часть работы (операции, процедуры), которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.

Любая управленческая деятельность состоит из последовательных, взаимосвязанных действий (функций), представляющих законченный цикл:

- а) анализ;
- б) целеполагание и планирование;
- в) контроль и регулирование.

Дадим краткую характеристику функций управления педагогическими системами:

а). **Функция анализа** в ее современном понимании разработана Ю. А. Конаржевским. Она занимает особое положение в управленческой деятельности. С анализа начинается управленческий цикл и им же он и заканчивается. Основное назначение анализа, по мнению Ю. А. Конаржевского, состоит в изучении состояния

и тенденций развития педагогического процесса, в объективной оценке его результатов с последующей выработкой на этой основе рекомендаций по упорядочению управленческой системы.

Анализ предполагает выделение в изучаемом объекте частей, оценку роли и места каждой части, соединение частей в целое, установление связей между частями.

Без реализации данной функции нельзя конкретно, точно определить цели и задачи управленческой деятельности, обоснованно принять решения, невозможна эффективная управленческая деятельность. Анализ требует интеллектуального напряжения личности, сформированного аналитического мышления.

В зависимости от содержания анализа различают следующие виды:

- параметрический;
- тематический;
- итоговый.

*Параметрический анализ* состоит в изучении ежедневной информации о ходе и результатах образовательного процесса, выявлении причин, нарушающих его. Предметом данного анализа могут выступать отдельное занятие или воспитательное мероприятие, текущий образовательный процесс, анализ результатов диагностики образованности детей, санитарно-гигиеническое состояние образовательного учреждения. Решения, принятые на основе параметрического анализа, требуют оперативного выполнения.

*Тематический анализ* направлен на изучение более устойчивых, повторяющихся зависимостей, тенденций в ходе и результатах педагогического процесса. Он позволяет выявить особенности проявления отдельных компонентов целостного образовательного процесса, выявить их взаимодействие. Предметом педагогического анализа может быть система учебных занятий, система воспитательных мероприятий и т. п. Данные тематического анализа определяют технологию итогового анализа.

*Итоговый анализ* охватывает более значительные временные, пространственные и содержательные рамки. Он включает изучение основных результатов педагогической деятельности в конце учебного года. Итоговый анализ является базой для реализации последующих функций управленческого цикла.

б). Цель является системообразующим компонентом любой системы, поэтому **целеполагание и планирование** — неотъемлемые функции управленческой деятельности.

Особенность целеполагания в управлении педагогическими системами состоит в том, что при построении иерархии целей общая цель соотносится с возрастными и индивидуальными особенностями воспитанников.

Планирование — принятие решений на основе соотношения результатов педагогического анализа с поставленной целью. Принимаемые решения могут быть рассчитаны как на перспективу, так и на решение текущих оперативных задач.

Целеполагание и планирование являются необходимым условием развития, движения педагогических систем.

в) **Организация** деятельности направлена на выполнение принятых решений. Эта функция включает: предварительный набор исполнителей и соисполнителей, отбор форм и методов предстоящей деятельности и соотношение их с реальными условиями и возможностями исполнителей. Организация деятельности — это процесс объединения людей и средств для достижения поставленных целей.

В структуре организаторской деятельности руководителя важное место занимает **мотивация** предстоящей работы. Под мотивацией понимается процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации. Большое место в формировании мотивации играет обратная связь: оценка хода и результатов отдельного дела.

г). Со всеми функциями управленческого цикла тесно связан **контроль**.

В самом общем виде контроль означает процесс измерения (соотношения) фактически достигнутых результатов с запланированными.

В процессе контроля можно получить ответы на следующие вопросы: чему научились дети? В чем причины слабой образованности детей? Какое воздействие оказал контроль на повышение профессиональной компетентности педагогов? Было ли воздействие контроля позитивным или негативным? Какие выводы следует сделать для выработки новых целей?

Чтобы контроль мог дать объективную оценку состояния дел, стимулировал педагогическую деятельность, необходимо соблюдение следующих требований:

- систематичности — контроль должен осуществляться регулярно с использованием разнообразных методов и форм;
- объективности — проверка должна проводиться в соответствии с требованиями государственных стандартов;
- действенности, т. е. результаты контроля должны приводить к позитивным изменениям, устранению недостатков;
- компетентности проверяющего.

## **2. Системный и системно-синергетический подходы к управлению образовательной системой**

Существуют различные основания, которые могут быть положены в основу построения теории управления. Среди них важное место занимают системный и системно-синергетический подходы.

По мнению Г. Н. Серикова основные требования системного подхода нашли свое воплощение в семи основных положениях:

1. В соответствии с первым положением системного подхода к управлению всякий его элемент необходимо рассматривать как систему. Значимость в этом случае приобретают системные свойства рассматриваемой управляющей и управляемой систем.

2. Второе положение системного подхода заключается в том, что всякая система является элементом другой системы, более высокого порядка, некоей метасистемы (в нашем случае — управления со стороны РУО, Управления по делам образования, Министерства образования). Это обстоятельство оказывает влияние на то, что при проектировании управленческих систем следует учитывать и внешние связи. Другими словами, функционирование системы управления ДОУ осуществляется в определенной среде, во взаимодействии с другими системами.

3. В соответствии с третьим положением системного подхода функционирование системы управления обуславливается сущностью определенных оснований. Среди типичных оснований управления современным ДОУ можно назвать целевой заказ, который формулируется вне рамок образовательной системы и может рассматриваться как компонент соответствующей метасистемы.

4. Сущность четвертого положения системного подхода заключается в целесообразности учета генетических свойств всякой системы, в том числе и системы управления. Это означает, что

изменения состояния системы управления могут стать настолько существенными, что ранее существовавший компромисс между ее составляющими нарушается. С позиции системного подхода такое положение объясняется теми качественными изменениями, которые произошли в соответствующей системе управления.

5. В соответствии с пятым положением системного подхода каждая система (в том числе и система управления ДОУ) обладает определенными потенциальными возможностями. В своем развитии система управления претерпевает некоторые качественные преобразования своих признаков (морфологических, структурных, функциональных, генетических). Переходя от одной качественной формы существования к следующей, система может развивать свои потенциальные возможности. Таким образом, если рассматривать развитие системы в длительной исторической ретроспективе, то можно ожидать качественные изменения в плане возрастания ее потенциальных возможностей.

6. Шестое положение системного подхода в значительной степени связано с целесообразностью определения места системы в жизнедеятельности человека. С этой точки зрения каждый человек способен оказать то или иное влияние на какие-то стороны управления. При этом действия его могут быть как компетентные и ответственные, так и нерациональные.

7. Седьмое положение системного подхода заключается в опоре на индукцию и синтез как основополагающие методы деятельности. В соответствии с этим положением каждый руководитель, опираясь на предшествующий опыт, призван прогнозировать свои следующие управленческие действия как логическое продолжение предыстории.

Общеметодологический замысел системно-синергетического подхода проявляется в различении объективной действительности и ее образов, воспроизводимых людьми. По мнению Л. Я. Няпинена, в соответствии с синергетическими представлениями управление должно быть самоорганизующейся системой.

Таким образом, используя как системный, так и системно-синергетический подходы, руководитель современного ДОУ имеет возможность управлять развитием ОУ и инновационным образовательным процессом в целом.



### 3. Определение содержания инноваций в современном дошкольном образовании

Педагоги дошкольных образовательных учреждений всегда отличались особой восприимчивостью ко всему новому. Развитие общеобразовательной практики способствует проявлению творческого, инновационного потенциала работников ДОУ. В настоящее время в сферу инновационной деятельности включены уже не отдельные дошкольные образовательные учреждения и педагоги-новаторы, а практически каждое учреждение, инновационные преобразования приобретают системный характер.

Говоря о таком важном феномене, как «инновация», необходимо дать его определение. В научно-методической литературе и современных педагогических исследованиях инновация толкуется следующим образом:

— Инновационная образовательная деятельность — это деятельность, благодаря которой происходит развитие образовательного процесса (тогда как традиционная образовательная деятельность — это деятельность, благодаря которой обеспечивается стабильность образовательного процесса) (А. А. Адамский).

Понятие «инновация» трактуется авторами исследования «Развитие школы как инновационный процесс» О. Г. Хомерики, М. М. Поташником, А. В. Лоренсовым как нововведение. В научной литературе русское слово «нововведение» определяется как целенаправленное изменение, вносящее в среду внедрения новые стабильные элементы (новшества), вызывающие переход системы из одного состояния в другое. В психолого-педагогической литературе достаточно много подходов к определению понятия «инновация»:

- инновация — комплексный процесс создания, распространения и использования нового практического средства (новшества);
- инновации служат для удовлетворения новой потребности;
- инновации — это целевые изменения;

- инновации — это внесение в среду новых стабильных элементов, вызывающих переход системы в новое состояние;
- инновации — процесс сопряжения с новшеством изменений в других (взаимосвязанных с данной) сферах;
- инновации — новая (для конкретного лица или объективно) идея.

Инновация педагогическая — принципиально новое образование (по Далю: иной, иновидный); новая идея, существенно меняющая сложившуюся технологию воспитания и обучения, тип дошкольного образовательного учреждения или управление дошкольным образовательным учреждением; статус дошкольного образовательного учреждения (прогимназия), имеющий принципиально новую образовательную ориентацию и осуществляющий обновление дошкольного образования, имеющее системный характер, затрагивающий цели, содержание, формы, методы и способы финансирования ДОУ.

И. О. Котлярова дает следующее его определение: «Инновация — закономерно возникающее и проектируемое явление в сфере образования, характеризующееся созиданием, освоением, апробацией, внедрением образовательной новации, способствующей повышению качества образования в широком смысле (благоприятным для образующегося человека изменениям в его интеллектуальной, эмоциональной, духовной и физической сферах); проявляющееся в появлении принципиальных (расцениваемых как прогрессивные) изменений с содержанием образования, в протекании образовательных процессов, в образовательных отношениях, в образовательных средствах и в образовательном пространстве».

Каковы же причины столь массового в дошкольном мире явления, как инновация? На наш взгляд к основным причинам следует отнести:

- Необходимость ведения активного поиска путей решения существующих в дошкольном образовании актуальных проблем.
- Стремление педагогических коллективов повысить качество предоставляемых населению образовательных услуг, сделать их более разнообразными и тем самым сохранить конкурентоспособность каждого ДОУ.
- Подражание другим дошкольным учреждениям, интуитивное представление педагогов, что нововведения улучшат деятельность всего коллектива.
- Постоянная неудовлетворенность отдельных педагогов достигнутыми результатами, твердое намерение их улучшить. Потребность в причастности к большому, значимому для всех делу.

- Стремление недавних выпускников педагогических вузов, слушателей курсов повышения квалификации реализовать полученные новые знания.
- Возрастающие запросы отдельных групп родителей на уровень образованности своих детей.
- Конкуренция между дошкольными образовательными учреждениями.

Таким образом, в процесс инноваций на сегодняшний день включается все большее количество ДОУ и педагогических коллективов. В этой ситуации важное значение приобретает выбор направлений инновационной деятельности, отбор инновационного содержания образования, выбор и апробация современных педагогических технологий, позволяющих реализовать инновации.

В этом случае современному ДОУ необходима выработанная стратегия инновационной деятельности. Что же является основанием для выбора приоритетных направлений в инновационной деятельности?

#### **Основания для формирования банка инноваций**

1. Приоритетные направления развития муниципальной образовательной системы г. Челябинска:

- повышение качества дошкольного образования;
- совершенствование здоровьесберегающей деятельности образовательного учреждения;
- создание условий для воспитания гражданина России, способного к активной деятельности в интересах человека, общества, государства;

2. Приоритетные направления развития образовательной системы учреждения.

3. Единая методическая тема учреждения.

Следующим этапом после выбора приоритетного направления инновационной деятельности является определение проблемы.

#### **Декомпозиция приоритетных направлений в тематике проблем инновационной деятельности ДОУ**

1. Повышение качества дошкольного образования:

- реализация современных образовательных программ по дошкольному образованию;
- использование парциальных программ дошкольного образования;
- использование современных педагогических технологий в дошкольном образовании;
- здоровьесберегающие технологии в образовании детей дошкольного возраста;

- метод проектов как одна из современных технологий развивающего обучения.

2. Осуществление здоровьесберегающего дошкольного образования:

- условия построения здоровьесберегающего образовательного пространства;
- использование здоровьесберегающих образовательных технологий;
- обеспечение паритета образованности и здоровья воспитанников ДОУ;
- система взаимодействия участников здоровьесберегающего образовательного процесса;
- взаимодействие с семьями воспитанников как участниками здоровьесберегающего образовательного процесса;
- построение здоровьесберегающего развивающего предметного пространства;
- метод проектов как здоровьесберегающая педагогическая технология современности.

3. Гражданское образование детей дошкольного возраста:

- ознакомление с городом Челябинском и его достопримечательностями;
- ознакомление с природой Урала, ее особенностями;
- ознакомление с прикладным искусством Урала;
- знакомство с русскими народными праздниками и обрядами;
- ознакомление с историческими и социокультурными ценностями родного города;
- гражданское образование средствами музыки;
- отражение знаний о Родине в детской продуктивной деятельности.

Таким образом, выбрав приоритет и наиболее актуальную проблему инновационной деятельности, ДОУ подходит к этапу планирования и структурирования этой деятельности.



## 4. Инновационная работа в ДОУ

### 4.1. Планирование, структурирование инновационной работы

Потребность в инновациях возникает тогда, когда появляется необходимость разрешить какую-то проблему, создается противоречие между желанием и реальным результатом. Для определения направления инновационной деятельности необходимо определить перспективу с учетом социального заказа общества на качество дошкольного образования, запросы родителей на уровень образованности их детей и четко сформулировать цель инновационной деятельности. Цель должна быть понятна и принята всеми участниками инновационного педагогического процесса. Поэтому важно определить конкретные задачи для каждого направления: «Что мы хотим изменить в содержании педагогического процесса?», «Какую цель мы ставим при организации методической работы в условиях инноваций?», «Как изменим предметно-развивающую среду?». Важно, чтобы цели, которые ставятся перед педагогами, позволяли получить более высокие результаты при тех же или меньших затратах физических, моральных, материальных, финансовых средств и времени. Инновация может считаться успешной, если она позволила решить те или иные конкретные задачи дошкольного образовательного учреждения.

Руководитель ДОУ должен учитывать индивидуальные качества участников инновационного процесса, уровень их профессиональной компетентности, организаторские навыки, психологическую готовность к новым видам деятельности, к дополнительной педагогической нагрузке.

Приводим перечень позиций, по которым руководитель может оценить готовность педагогов к новым видам деятельности:

- степень ответственности по отношению к делу,
- мотив педагогической деятельности (признание — старание — случайность),

- приоритеты в организации работы: поиск нового — набор известных приемов,
- отношение детей: любовь — уважение — боязнь,
- отношение родителей: уважение, неприятие, «никакое»,
- отношение коллектива: стремление к лидеру — равное — отчуждение,
- кругозор,
- воспитанность: тактичность — низкая культура — конфликтность,
- позиция на педсоветах, совещаниях: активен — участвует — отмалчивается,
- степень профессиональной открытости: охотно делится опытом (часто проводит открытые занятия, мастер — классы) — после уговоров включается в мероприятия — иногда,
- моральные правила: принципиальность — невмешательство — игра в «правду»,
- чувство юмора,
- коммуникабельность: открытость — сдержанность — «все в себе».

В свою очередь предъявляются требования к руководителю ДОУ, планирующему инновационную деятельность. Он должен:

- уметь отличать реально выполнимые цели от ложных, недостижимых;
- быть готовым предложить своим подчиненным ясную, основанную на интересных идеях программу или план действий;
- твердо знать, чего хочет достичь программа, четко сформулировать, к каким результатам приведет ее реализация;
- уметь донести идеи до коллектива педагогов таким образом, чтобы они не только поняли, но и приняли их, захотели осуществить;
- иметь в коллективе группу единомышленников;
- мыслить категориями успеха.

Но самое важное при планировании инноваций заключается в умении руководителя выделить проблемы, актуальные для данного образовательного учреждения, увидеть разницу между желаемым и действительным. Для этого нужно четко сформулировать ответы на следующие вопросы:

- что мы имеем, каких результатов достигли;
- что нас не удовлетворяет в работе;
- что мы хотим изменить в соответствии с новыми требованиями, и какие результаты хотим получить.

В инновационном ДОУ все изменения: в системе работы с кадрами, в построении воспитательно-образовательного процесса с детьми, во взаимодействии с родителями и т. д. — направлены на достижение конкретных целей и должны приводить к

качественно новым результатам. А какое ДОО мы можем назвать инновационным? М. М. Поташник выделяет показатели ОУ, характеризующие его как инновационное:

1. Удовлетворение изменяющихся образовательных потребностей населения:

- превышение по определенным направлениям государственных стандартов образования (по направлениям инновационной деятельности);
- обеспечение развития ребенка за счет базового компонента и дополнительных образовательных услуг.

2. Непрерывность инновационной деятельности и поисковый характер деятельности педагогов.

3. Периодическое внесение изменений в цели образовательного учреждения в соответствии с изменяющимися условиями экономической и культурной жизни региона.

4. Высокий уровень развития образовательного учреждения как системы:

- имеется коллектив с высокой ответственностью, профессиональной подготовленностью, которому присущи тесное сотрудничество и высокая эффективность труда каждого;
- готовность педагогов к инновационной (внедренческой) деятельности;
- оптимальная структура управления, основанная на системно-синергетическом подходе и программно-целевом принципе управления, четкое распределение функций;
- цели, содержание образования, методы и формы организации образовательного процесса тесно связаны между собой;
- в образовательном учреждении созданы условия, способствующие саморегуляции и развитию творческого потенциала каждого педагога;
- удовлетворяющая современным требованиям материально-техническая база;
- осуществление систематического обучения педагогических кадров через систему методической и научно-методической работы в соответствии с их потребностями, интересами, проблемами;
- в образовательном учреждении создан благоприятный психологический микроклимат.

При планировании инновационной деятельности необходимым условием является реализация следующих принципов:

1. Гуманизм (создание в ДОО эмоционального поля отношений, обеспечивающих уважение к личности педагога, поиск средств индивидуального подхода с целью оптимального включения в образовательный процесс, деятельного участия в жизни общества;

2. Демократизация (активизация участия всех субъектов инновационного процесса в процессе выбора и планирования содержания инноваций);

3. Научность, аналитичность;

4. Системный подход (сбалансированность всех планов, органичное сочетание перспективных, годовых и оперативных планов;

5. Перспективность (направленность на конечный результат);

6. Ритмичность (равномерное распределение всех дел в течение учебного года между членами коллектива, участвующими в инновации);

7. Конкретность.

8. Реальность (достижимость, руководство к действию).

9. Динамичность (изменяемость под влиянием внешних и внутренних условий).

10. Принцип главного звена (выбор главных задач на определенных периодах времени и этапах инновации).

Рассмотрим основные направления развития образования, являющиеся своеобразным ориентиром в инновационной деятельности:

1. Ориентация системы образования на интересы личности ребенка. Максимальный учет индивидуальных особенностей детей (врожденных и приобретенных в процессе воспитания и обучения). Создание педагогических систем для детей, требующих специализированных форм обучения и воспитания (одаренные дети, дети с повышенной мотивацией к обучению и способные дети; дети, социально не защищенные; дети с девиантным поведением; дети с задержкой и отклонениями в развитии; дети с ослабленным здоровьем и дети — инвалиды). Переосмысление роли и дальнейшее развитие дополнительного образования, выполняющего важные функции обучения и воспитания.

2. Решение комплекса проблем воспитания детей, рассмотрение их как приоритетных и первоочередных. Консолидация городского сообщества в интересах детей. Объединение усилий учреждений образования на всех его уровнях.

3. Обновление содержания образования. Тщательный отбор минимально необходимого содержания образования. Формирование новой культуры, позволяющей человеку эффективно работать с компьютером. Уделение особого внимания эстетическому воспитанию, проблемам готовности детей к школьному обучению. Уточнение задач, которые должны решать педагоги современного ДОО. Разработка принципиально новых методов оценки готовности детей к школе.

4. Введение комплекса социальных, экономических, правовых и организационно-управленческих мер по поддержке развития

системы образования, инновационной и экспериментальной деятельности. Широкое вовлечение общественности в управление образованием, введение сетевого взаимодействия.

5. Существенное повышение роли педагогической науки. Сотрудничество с ведущими кафедрами вузов города. Повышение профессиональной компетентности педагогов современных ДОО.

6. Создание условий для расширения внедрения информационных технологий в учебный процесс.

7. Многоуровневое изучение социального запроса родителей на образованность детей.

8. Совершенствование работы методических служб образовательных учреждений, перевод методической работы в инновационную методическую работу. Оказание постоянной методической поддержки педагогам. Стимулирование творческого педагогического труда.

В чем будет состоять обеспечение готовности педагогов современного ДОО к инновациям? Инновационная и экспериментальная работа всегда приносит свои изменения в развитие профессиональной компетентности педагога, всего педагогического коллектива, так как способствует повышению уровня мотивации.

Инновационная деятельность — это специфическая педагогическая деятельность, которую характеризуют восемь основных действий:

- предварительное решение, которое возникает в процессе анализа ситуации и состояния образовательной системы, и определение предмета преобразования (что преобразуется и на основе какой научной информации);
- принятие решения об организации инновационного процесса;
- разработка новой модели образовательной системы (осуществляется на основе индивидуального и группового педагогического проектирования);
- определение показателей качества инновационного процесса и его эффективности;
- разработка программы преобразований;
- реализация программы преобразований;
- определение качества результатов инновационного процесса (по завершении адаптационного периода);
- оценка эффективности инновационного процесса (определение качества результатов, затраты времени, финансов на их получение).

Успешность и действенность инновационной работы, ее влияние на развитие ДОО зависят от актуальности работы, заинтере-

ресованности и профессиональной компетентности участников инноваций, системы методических и организационных мероприятий.

Важно и то, какие условия создает руководитель для организации и проведения инновационной деятельности в педагогическом коллективе. Главные условия эффективности инновационной деятельности:

- Системность в методической работе с педагогами по повышению их профессиональных навыков и умений в педагогической деятельности (профессиональной компетентности).
- Наличие у педагогов личного плана развития, который мобилизует его потенциальные способности. Этот план может быть соотнесен с проблемой самообразовательной деятельности, завязан с исследовательской и экспериментальной работой каждого педагога.
- Постоянный анализ успехов и достижений в работе педагогов, создание ситуации успеха педагога, что ведет к развитию деловых качеств, появлению положительного мотива к совершенствованию себя, своего дела.
- Создание творческой атмосферы и объединение усилий всего педагогического коллектива по построению образовательного пространства, где каждый ощущает свою значимость.
- Установление добрых, открытых отношений, при которых снимаются напряженность и страх быть не понятыми; приветствуется обсуждение, а не отрицание альтернативных взглядов на ту или иную проблему.
- Проведение открытых дискуссий по проблеме инновационной деятельности, где каждый высказывает собственную точку зрения, но решение принимается коллегиально.

Как спланировать работу в условиях инновации? Любой инновационный процесс носит вероятностный характер, и не все его последствия могут быть спрогнозированы. Уйти от многих ошибок и упущений еще на уровне проекта или модели поможет составление аналитического обоснования и инновационной программы или модели инновационной работы ДОО.

Цели и задачи инноваций строятся на основе тщательного анализа и текущей обстановки в ДОО, с одной стороны, и из прогнозов его развития — с другой.

Отобранные цели и задачи инноваций должны быть согласованы и одобрены большинством педагогического коллектива, реалистичны, адаптированы к новым условиям, должны повышать уровень мотивации и стимулирования, обеспечивать контроль. При управлении инновационными процессами в современном ДОО с учетом прогноза конечных результатов основная часть

этих действий обсуждается коллегиально. Самые крупные мероприятия инновационной деятельности разрабатываются групповым методом.

Приведем ниже модель инновационной деятельности образовательного учреждения (рис. 1). В содержание данной модели включены: обновление содержания образования, обновление системы методической работы, обновление системы управления качеством образования, обновление взаимодействия с семьей.

В содержание обновления образования включено использование вариативных современных образовательных и парциальных программ, педагогических технологий.

В обновление содержания методической работы включены отбор инновационного содержания, использование продуктивных форм методической работы, мотивация творческого педагогического труда, совершенствование управления процессом обновления методической работы.

В содержание обновления системы управления инновационными процессами включены условия управленческого содействия педагогам в осуществлении инновационной деятельности: нормативно-правовые, перспективно-целевые, деятельностьно-стимулирующие, информационно-коммуникативные.

В содержание обновления взаимодействия с семьей включены изучение потребностей семей на уровень образованности ребенка, отбор продуктивных и нетрадиционных форм данного взаимодействия, обеспечение психолого-педагогического сопровождения процесса взаимодействия.

Реализация предложенной модели позволяет обеспечить переход образовательного учреждения от функционирования к развитию, то есть переход ДООУ в инновационный режим деятельности.

#### 4.1.1. Программа инноваций как нормативный документ

Плановая деятельность в управлении инновациями заключается в отборе системы инноваций, содержания инновационных изысканий педагогов. Результатом этой деятельности становится программа инновационной деятельности ДООУ либо модель этой деятельности. В содержание данной модели включены:

1. Обновление содержания образования: внедрение современных образовательных программ, использование инновационных педагогических технологий, использование парциальных программ дополнительного образования.

2. Обновление системы методической работы: отбор инновационного содержания методической работы, использование

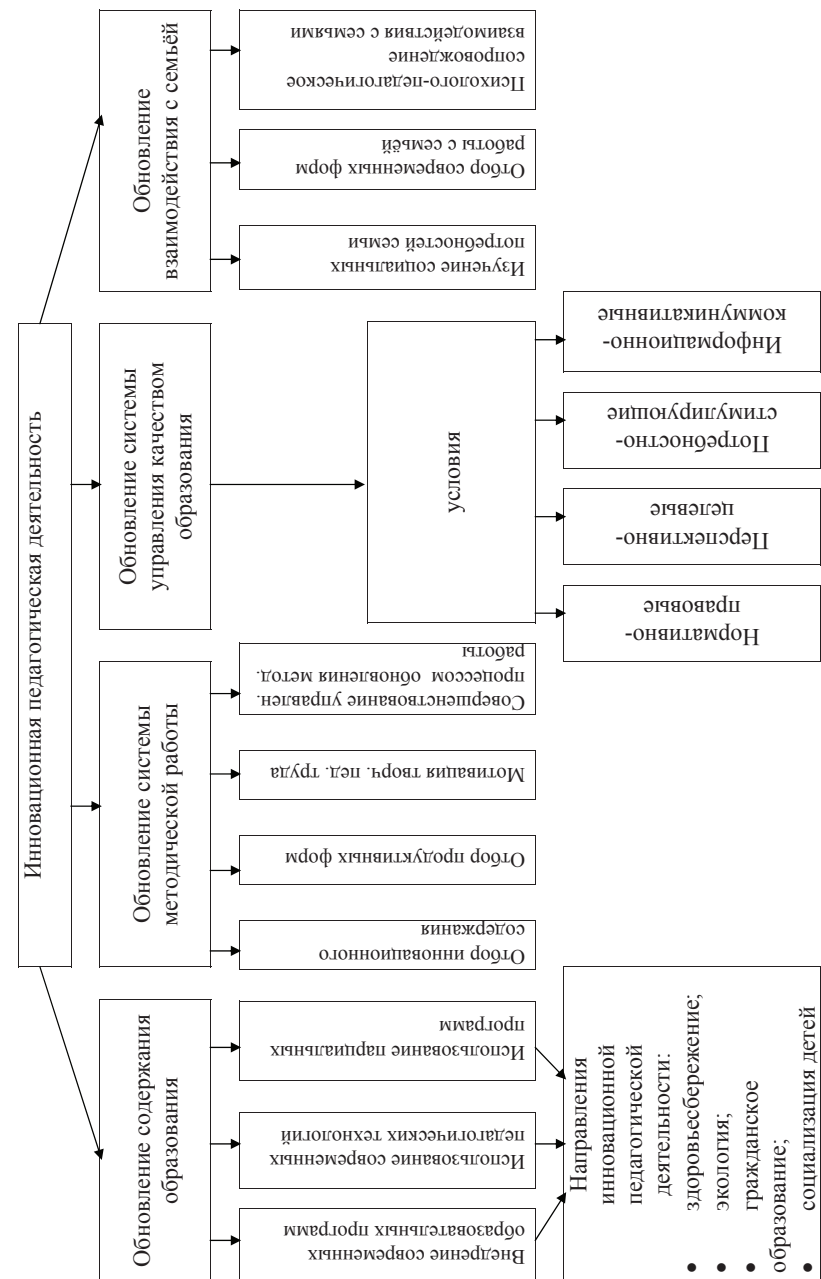


Рис. 1. Модель инновационной деятельности ДООУ

продуктивных ее форм, мотивация творческого педагогического труда, управление процессом обновления методической работы.

3. Обновление системы управления качеством образования: реализация групп условий (нормативно-правовых, перспективно-ориентирующих, деятельностно-стимулирующих, информационно-коммуникативных).

#### **4.1.2. Структура и содержание программы**

Программа инноваций является нормативным и инструктивно-методическим документом, обеспечивающим систему инновационной деятельности педагогов, ее правовое поле.

В содержание программы инновационной деятельности должны войти:

- направления инноваций;
- ожидаемые результаты инновационной деятельности;
- мероприятия по реализации выдвинутых приоритетных инновационных направлений.

(Выдержки из программы инновационной деятельности приведены в Приложении 3.)

#### **4.2. Инновационные объединения педагогов**

В современных педагогических исследованиях, касающихся инноваций, отмечено, что не каждый педагог принимает новации, желает участвовать в инновационных процессах, бывает готов к инновационной деятельности. Поэтому инновации — значимая часть деятельности для определенной группы педагогов ДОУ.

В целях организации инновационной работы представляется необходимым создание в ДОУ инновационных структурных подразделений и управление их деятельностью. Такими инновационными структурными подразделениями могут быть творческие группы педагогов по проблемам, методические объединения педагогов, школы молодых воспитателей, школы профессионального мастерства, временные творческие коллективы, временные научно-исследовательские коллективы. В исследовании М.М. Поташника «Профессиональные объединения педагогов» даны характеристики и содержание работы каждого из выделенных структурных подразделений. Для организации работы инновационных объединений педагогов необходимы следующие управленческие действия:

- создание нормативно-правовой базы,
- определение содержания работы (составление плана работы на текущий период),

— организация деятельности структурных подразделений со стороны руководителя ДОУ и руководителя подразделения.

#### **4.2.1. Нормативно-правовая основа функционирования инновационных объединений**

Нормативно-правовой базой для организации деятельности инновационных структурных подразделений являются:

- приказ на создание структурного подразделения,
- положение о структурном подразделении,
- план работы на текущий период,
- протоколы заседаний,
- экспертное заключение на инновационную методическую продукцию, созданную участниками структурных подразделений. Это могут быть методические разработки по отдельным направлениям дошкольного образования (экологическое, гражданское воспитание, здоровьесбережение), авторские образовательные программы, методические рекомендации, учебные пособия, сборники конспектов по приоритетным направлениям образовательной практики ДОУ, подготовленный к тиражированию позитивный педагогический опыт.

(Материалы по организации работы структурных подразделений см. в Приложениях 4—11.)

#### **4.2.2. Управление деятельностью структурных подразделений**

При управлении деятельностью инновационных структурных подразделений реализуются традиционные функции: планирование деятельности подразделений на текущий период (учебный год, месяц); организация работы участников структурного подразделения; мотивация и регулирование деятельности; контроль. Однако очень важно перевести систему управления инновационными подразделениями педагогов на современную основу, которой является системный и системно-синергетический принцип управления.

Для осуществления системы управления деятельностью инновационных структурных подразделений может быть использована управленческая модель (рис. 2).



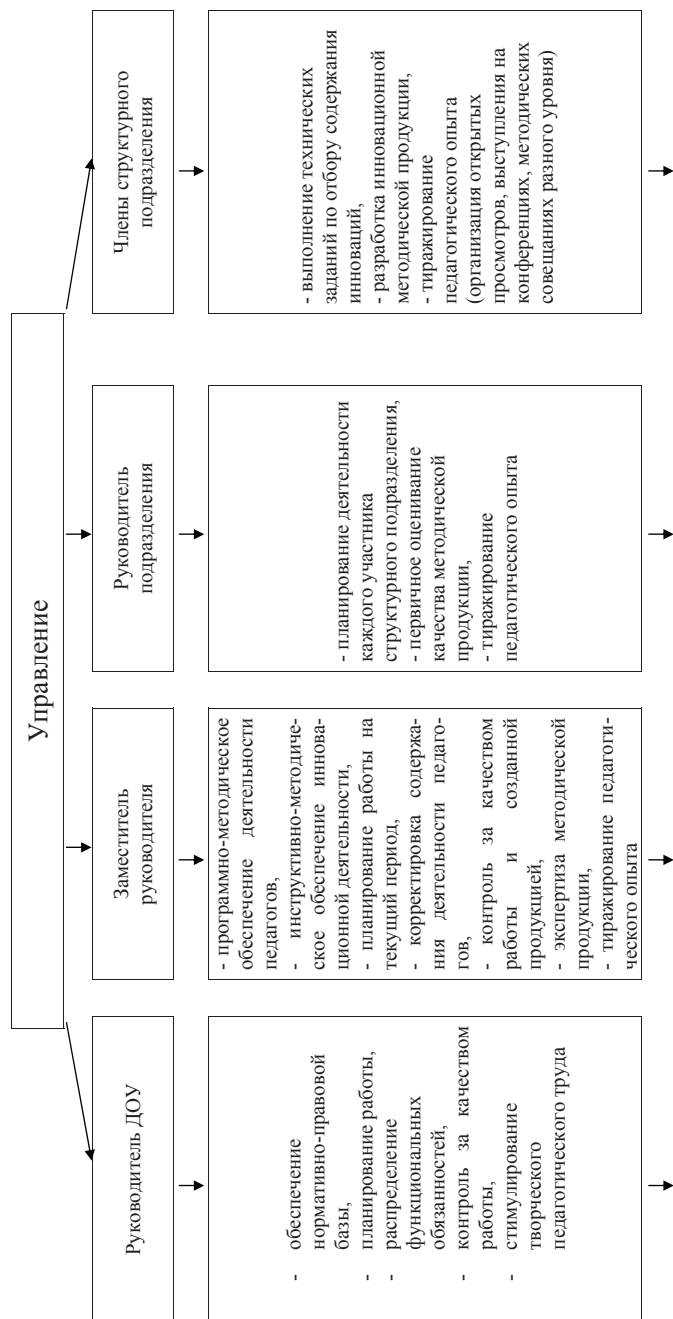


Рис. 2. Модель управления деятельностью структурных подразделений

## 5. Мотивация инновационной деятельности педагогов.

### Моральное и материальное стимулирование

Говоря о мотивации педагогов дошкольного образовательного учреждения на повышение профессиональной компетентности как о необходимом условии инновационной работы, необходимо уточнить определение понятия «мотивация».

Н. В. Немова определяет мотивацию, как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности и придающих ей свой определенный смысл.

Устойчивая совокупность потребностей и мотивов личности определяет ее направленность. Так, у воспитателя дошкольного образовательного учреждения может быть сформирована устойчивая мотивация в постоянном профессиональном саморазвитии, приобретении новых профессиональных компетенций [16, с. 32].

В основе мотивов, то есть побуждений личности, лежат потребности.

Мотивация саморазвития обусловлена профессиональными образовательными потребностями — желанием усовершенствовать педагогическую деятельность или устранить возникшие в ней проблемы, то есть стать профессионально более успешным. Опросник по определению мотивации педагогов на саморазвитие приведен в приложении 13.

В. П. Сергеева [17, с. 80—82] определяет мотивацию как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

Мотивация не оказывает прямого, непосредственного влияния на качество работы, так как, кроме мотивации, оно еще зависит от способностей. Но мотивация влияет на старание, ответственность, на те усилия, которые человек готов затрачивать на профессиональную деятельность.

Попытка объяснить, как возникает у воспитателя мотивация на личное развитие, привела нас к необходимости рассмотрения тех условий, с позиции оценки которых педагог включается в данную деятельность (см. Приложение 14).

Исследованиями в психолого-педагогической науке доказано, что мотивация появляется у человека в связи с собственной, т.е. субъективной, оценкой полезности тех положительных последствий, которые педагог может получить в результате своей деятельности, в данном случае — повышение квалификации, повышение профессиональной компетентности:

- оценки степени ценности самих результатов обучения в ходе методической работы и их положительные последствия на педагога;
- оценки вероятности достижения положительных результатов обучения;
- оценки тех усилий, и средств, которые предстоит затратить на обучение;
- оценки возможных отрицательных последствий в случае остановки в профессиональном развитии;
- оценки возможности удовлетворить свои потребности каким-либо иным путем, без повышения профессиональной компетентности и квалификации и участия в методической работе.

В завершении исследования потребностей педагогов в повышении профессиональной компетентности проведена беседа. Ее цель — уточнить правильность выводов, сделанных по результатам наблюдения и социологического опроса. Отсутствие у педагогов потребностей в повышении квалификации и профессиональной компетентности приводит к необходимости осуществления мотивации педагогических работников в образовательном учреждении. Опросник для организации беседы с педагогами приведен в Приложении 15.

Таким образом, мотивация педагогов является одним из условий повышения эффективности инновационной работы в дошкольном образовательном учреждении.

### **5.1 Материальное и моральное стимулирование**

Модель мотивации творческого педагогического труда может включать в себя следующие структурные составляющие:

1. Материальное стимулирование, основанное на:
  - Положении о премировании работников ДОУ (см. Приложение 12),
  - Положении о доплатах и надбавках в ДОУ,

- Положении о порядке установления доплат и надбавок работникам ДОУ,
- Положении о доплатах и надбавках стимулирующего характера за участие в экспериментальной работе,

#### **2. Моральное стимулирование:**

- Положение о едином методическом дне (с конкретизацией свободного рабочего времени на инновационную деятельность) (см. Приложение 11);
- Положение о награждениях педагогических работников (Почетный работник общего образования РФ, Заслуженный учитель РФ, грамота Министерства образования РФ);
- назначение педагогов МОУ к руководству методическими объединениями в рамках образовательного учреждения и в рамках района;
- выдвижение педагогов для участия в конкурсе «Педагог года»;
- выдвижение педагога для защиты на высшую квалификационную категорию;
- организация творческих отчетов и мастер-классов педагогов-новаторов, семинаров для воспитателей и учителей Калининского района;
- торжественное вручение педагогам авторских методических изданий.

Реализация в практике работы предложенной модели поможет руководителю инновационного ДОУ привлечь к инновационной деятельности более широкий круг педагогов, сделав эту работу престижной для них и значимой для образовательной системы учреждения.

### **5.2 Содействие педагогам в карьерном росте**

Идея содействия обуславливается концепцией гуманного образования, состоящей в «ненавязывании участникам образования определенных догматов в выстраивании своих связей с окружающим и в самореализации» (Г. Н. Сериков).

Содействие означает помощь и поддержку педагогам в достижении определенного результата в инновационной деятельности, в развитии педагога как профессионала. Таким образом, управленческое содействие педагогам в осуществлении ими инновационной деятельности трактуется как создание условий для проявления их творческого потенциала, для реализации их задатков в организации инновационного образовательного процесса.

В психолого-педагогической литературе, касающейся проблемы управленческого содействия, говорится о необходимости создания условий, благоприятных для осуществления педагогами

инноваций. Данные условия можно структурировать по следующим основным группам:

- нормативно-регламентирующие;
- перспективно-ориентирующие;
- деятельностно-стимулирующие;
- информационно-коммуникативные.

Нормативно-регламентирующая группа условий характеризует правовые и нравственные основания, предопределяющие организацию и осуществление инновационной педагогической деятельности. Основным нормативно-регламентирующим документом по развертыванию инновационных стратегий в дошкольном образовании является «Концепция модернизации российского образования на период до 2010 года». В качестве инструктивно-методического обеспечения процесса инновационной деятельности может выступать Программа обновления методической и научно-методической работы в образовательной системе области, программа развития образовательного учреждения, программа инновационной педагогической деятельности, программа повышения квалификации педагогических работников ДОУ.

Перспективно-ориентирующая группа условий служит ориентиром в определении содержания и основных направлений инновационной деятельности. Она определяется теми приоритетами в области дошкольного образования, которые приняты в регионе, области, соответствующем муниципалитете [8, с. 12]. Наличие этой группы условий позволяет руководителю ОУ определиться как с социально-ценными ожидаемыми результатами, так и с видением перспектив осуществления инновационного процесса. Конкретизация содержания условий перспективно-ориентирующей группы осуществляется в программе инновационной педагогической деятельности, целевых комплексных программах.

Деятельностно-стимулирующая группа условий отражает специфику конкретного образовательного учреждения, кадровый потенциал ДОУ, их образовательный и профессиональный уровень, готовность педагогов к осуществлению инноваций, анализ влияния инновационной деятельности на психологический климат в педагогическом коллективе. Стимулируя деятельность педагогов ДОУ за счет создания комплекса материальных, моральных и психологических условий, можно достичь высокого результата в осуществлении инновационной деятельности. Руководителю необходимо позаботиться о защищенности педагогов от непомерных нагрузок, выделить в режиме рабочего дня время для занятий проектировочной инновационной деятельностью (для разработки перспективных планов, программ, конспектов, сценариев). Это должно быть закреплено управленческими реше-

ниями внутри ОУ. Деятельностно-стимулирующая группа включает также в себя систему мотивации творческого педагогического труда. Это могут быть планы карьерного роста каждого педагога, проектирующие его профессиональные шаги по достижению определенного профессионального уровня: от второй квалификационной категории до звания «Заслуженный учитель РФ».

Информационно-коммуникативная группа условий отражает взаимосвязи между различными компонентами профессиональной деятельности педагогов. Инновационная деятельность педагогов будет осуществляться гораздо продуктивнее, если педагоги будут информированы об инновационных педагогических фактах и явлениях, последних достижениях в психолого-педагогической науке и практике.

Организация и осуществление инновационной педагогической деятельности зависит от той информации, которой могут пользоваться педагоги.

Кроме того, информированность самих руководителей об инновационных стратегиях в дошкольном образовании служит основанием для принятия руководителями адекватных и целесообразных решений, касающихся направлений инновационной деятельности ДОУ.

Практика показывает, что иногда педагоги действуют в выборе инновационных направлений по интуиции или, что гораздо хуже, наугад. И тогда имеет место случайный выбор вариантов осуществления инновации, которая длится весьма краткий период времени. Эти доводы убедительно указывают на необходимость со стороны руководителей ДОУ «заботиться» об информационном обеспечении управления инновационными процессами. Тогда появятся основания для выводов о значимости, необходимости, актуальности и качестве тех инноваций, которые внедряются в дошкольном образовательном учреждении.

Таким образом, выделяя гуманно ориентированные условия содействия педагогам в осуществлении ими инновационной деятельности необходимо исходить из следующих двух положений:

- состав условий должен быть соотнесен с основными группами условий структурирования системно организованного образовательного пространства, а именно: условий нормативно-регламентирующей, перспективно-ориентирующей, деятельностно-стимулирующей и информационно-коммуникативной групп;
- условия должны быть соотнесены с содержанием и особенностями управления инновационной педагогической деятельностью в образовательном учреждении [7, с. 143].

Для стимулирования творческого педагогического труда в условиях инновационной деятельности используются планы-

проекты карьерного роста педагогов, обеспечивающие не только профессиональный рост педагога, но и его подготовку к следующей ступени в профессии (воспитатель — старший воспитатель; воспитатель — заместитель заведующей и т. д.).

Далее приводятся примерные планы-проекты карьерного роста педагогов всех квалификационных категорий, предложенные С. Г. Молчановым [21, с. 49].

#### **План-проект карьерного роста педагога, не имеющего квалификационной категории**

##### **Первый год работы:**

1. Освоение образовательной программы, реализуемой в дошкольной группе.
2. Создание предметно-развивающей среды, соответствующей требованиям реализуемой образовательной программы.
3. Создание дидактического комплекса для организации занятий и совместной деятельности детей и взрослых.
4. Посещение занятий в «Школе молодого воспитателя».
5. Участие в работе педагогических советов.
6. Посещение открытых занятий у педагогов-новаторов.
7. Проведение открытого занятия для участников «Школы молодого воспитателя».

##### **Второй год работы:**

1. Участие в работе методического объединения педагогов, реализующих определенную образовательную программу по дошкольному образованию.
2. Создание и описание дидактического комплекса для реализации образовательной программы.
3. Разработка конспекта занятия по одному из разделов образовательной программы.
4. Создание дидактического комплекса для проведения данного занятия с детьми.
5. Изучение подходов к проведению образовательного мониторинга.
6. Организация образовательного мониторинга.
7. Выступление с результатами педагогической диагностики на педагогическом совете.

##### **Третий год работы:**

1. Определение темы по самообразованию.
2. Разработка перспективного плана работы над выбранной темой по самообразованию.
3. Подбор психолого-педагогической литературы по выбранной самообразовательной теме.

4. Составление тезисов основных мыслей из подобранной литературы по выбранной самообразовательной теме.
5. Соотнесение основной образовательной программы с темой самообразовательной деятельности. Внесение инновационных моментов в реализацию образовательной программы в соответствии с новинками в литературе.
6. Разработка конспекта занятия для детей своей группы в соответствии с наработанным инновационным материалом.
7. Показ занятия для молодых педагогов в рамках работы «Школы молодого воспитателя».

##### **Четвертый год работы:**

1. Подготовка необходимых документов для прохождения аттестации.
2. Оценивание социально-педагогического статуса.
3. Подготовка конспекта занятия и основного дидактического комплекса для проведения занятия на вторую квалификационную категорию.
4. Выступление по материалам самообразовательной деятельности на методическом часе.
5. Подготовка аналитических материалов по результатам педагогической диагностики.
6. Освоение педагогом современных подходов к организации взаимодействия с родителями воспитанников.
7. Разработка перспективного плана взаимодействия с использованием современных форм: семейных клубов, родительских гостиных, родительских педагогических конференций, консультационного пункта и т. д.

##### **Пятый год работы:**

1. Участие в работе методического объединения района для педагогов, реализующих определенную образовательную программу.
2. Разработка инновационной методической продукции по материалам самообразовательной деятельности: дидактические игры, развивающие пособия, наполнение проектов по направлениям деятельности МОУ.
3. Подготовка творческого отчета по материалам самообразовательной деятельности на методическом часе или педагогическом совете.
4. Создание собственного проекта реализации приоритетных направлений деятельности ДОУ на текущий период.
5. Участие в конкурсах, организуемых внутри образовательного учреждения.



**План-проект карьерного роста  
для педагога второй квалификационной категории**

**Первый год работы:**

1. Реализация образовательной программы по дошкольному образованию, выбранной ДОУ.
2. Создание предметно-развивающей среды группы в соответствии с требованиями образовательной программы.
3. Наполнение предметно-развивающей среды здоровьесберегающим и познавательным компонентом.
4. Использование в среде схем, моделей, алгоритмов последовательности действий детьми.
5. Создание учебно-методического комплекса для реализации образовательной программы.
6. Участие в работе методического объединения педагогов внутри образовательного учреждения и в районном методическом объединении.
7. Посещение открытых мероприятий у педагогов-новаторов.
8. Определение темы для самообразования, разработка перспективного плана самообразовательной деятельности.

**Второй год работы:**

1. Создание и описание дидактического комплекса для организации занятий с детьми по образовательной программе.
2. Разработка конспекта занятия по одному из направлений образовательной программы.
3. Создание дидактического комплекса для реализации созданного конспекта.
4. Организация образовательного мониторинга.
5. Выступление на педагогическом совете по результатам образовательного мониторинга.
6. Организация индивидуальной коррекционной помощи детям, слабо усваивающим образовательную программу.
7. Организация разнообразных мероприятий для детей: развлечений, утренников, познавательных совместных мероприятий, направленных на воспитание и развитие.
8. Творческий отчет по результатам самообразовательной деятельности.
9. Подбор материалов для написания квалификационной работы на первую категорию.

**Третий год работы:**

1. Создание предметно-развивающей среды, отражающей направление самообразовательной деятельности педагога.
2. Участие в работе районного методического объединения педагогов.
3. Проведение открытого занятия для педагогов ДОУ.

4. Проведение открытого мероприятия для педагогов района.
5. Подготовка документов для аттестации на первую квалификационную категорию
6. Прохождение экспертного оценивания материалов квалификационной работы на первую категорию.
7. Подготовка трех конспектов для проведения занятий на первую квалификационную категорию.
8. Прохождение экспертного оценивания со стороны методического совета ДОУ созданной предметно-развивающей среды.
9. Прохождение аттестации на первую категорию.

**Четвертый год работы:**

1. Участие в районном смотре-конкурсе «Воспитатель года».
2. Проведение открытого мероприятия с детьми по направлению самообразовательной деятельности.
3. Перспективное планирование по организации взаимодействия с семьями воспитанников.
4. Разработка модели оформления родительского уголка в соответствии с приоритетными направлениями деятельности ДОУ.
5. Подборка материалов для родителей по приоритетным направлениям деятельности ДОУ.
6. Участие в работе Временного творческого коллектива по разработке стратегии инновационной педагогической деятельности.
7. Работа по созданию инновационной методической продукции.

**Пятый год работы:**

1. Участие в работе временного научно-исследовательского коллектива.
2. Разработка плана исследовательской деятельности по направлению самообразования.
3. Создание методического обеспечения для организации исследовательской деятельности (программа, перспективный план, подходы к организации педагогической диагностики).
4. Отработка и корректировка педагогического образовательного мониторинга.
5. Создание предметно-развивающей среды для организации исследовательской деятельности.
6. Творческий отчет на педагогическом совете по результатам исследовательской работы.



**План-проект карьерного роста  
педагога первой квалификационной категории**

**Первый год работы:**

1. Участие в работе «Школы профессионального мастерства».
2. Разработка авторской программы по одному из направлений инновационной деятельности ДОУ.
3. Создание инновационной методической продукции: перспективные планы реализации программы на текущий период, календарно-тематическое планирование в соответствии с требованиями и содержанием программы.
4. Разработка модернизации предметно-развивающей среды в соответствии с философией и содержанием авторской программы.
5. Организация и корректировка педагогической диагностики по авторской программе.
6. Участие в районном смотре-конкурсе «Воспитатель года».
7. Участие в районных конкурсах по приоритетным направлениям развития системы образования.
8. Творческий отчет по реализации программы за первый год работы с детьми. Поиск путей повышения эффективности образовательного процесса. Внесение корректив в программу.

**Второй год работы:**

1. Разработка методического обеспечения для реализации авторской программы (конспектов занятий, планов проведения совместных с детьми мероприятий, план вовлечения родителей в образовательный процесс).
2. Разработка и дополнение дидактического обеспечения для реализации авторской программы.
3. Творческий отчет перед членами «Школы профессионального мастерства» по результатам реализации программы.
4. Организация и проведение ряда открытых мероприятий для родителей по авторской программе.
5. Создание и реализация на практике модели модернизации предметно-развивающего образовательного пространства ДОУ в соответствии с содержанием авторской программы (внесение познавательного компонента программы в среду студий, функциональных помещений ДОУ, залов, рекреаций и холлов).
6. Организация исследовательской деятельности по содержанию авторской программы.
7. Описание теоретических и эмпирических методов педагогического исследования.

**Третий год работы:**

1. Организация экспериментальной и опытно-поисковой работы по направлению самообразовательной и инновационной педагогической деятельности.
2. Создание условий для детей по организации исследовательской, познавательной деятельности.
3. Представление материалов педагогического исследования на заседании Методического совета ДОУ. Прохождение экспертного оценивания.
4. Разработка инновационного дидактического комплекса для реализации авторской программы, его апробация в работе с детьми.
5. Разработка проектов модернизации содержания дошкольного образования в соответствии с полученными опытно-экспериментальными результатами.
6. Прохождение экспертного оценивания материалов опытно-экспериментальной работы на уровне ГОУ ДПО ЧИПП-КРО.
7. Оформление результатов исследования в квалификационную работу на высшую категорию.
8. Организация открытого занятия или воспитательного мероприятия для педагогов района

**Четвертый год работы:**

1. Подготовка трех занятий с детьми по направлению опытно-экспериментальной работы.
2. Подготовка методического обеспечения для проведения открытых занятий (конспекты, наглядные материалы для детей, план привлечения родителей).
3. Подготовка документов на прохождение аттестации на высшую категорию.
4. Подготовка фото и видеоматериалов для прохождения аттестации.
5. Представление материалов педагогического исследования на педагогическом совете ДОУ.
6. Внесение корректив в организацию педагогической диагностики в соответствии с результатами, полученными в ходе опытно-экспериментальной работы.
7. Защита на высшую квалификационную категорию.

**Пятый год работы:**

1. Участие в научно-исследовательской работе ДОУ.
2. Подготовка аналитических материалов по результатам исследовательской работы.
3. Участие в разработке программы экспериментальной работы для ДОУ.

4. Оказание методической помощи начинающим педагогам: проведение консультаций, открытых мероприятий, обучение молодых педагогов планированию и проектированию процесса развития ребенка.
5. Участие в проведении научно-практических конференций и научно-теоретических семинаров внутри образовательного учреждения.
6. Подготовка публикации по материалам опытно-экспериментального исследования.
7. Разработка перспективного плана по самообразовательной деятельности на следующие пять лет.
8. Участие в работе методического совета ДООУ.

#### **План-проект карьерного роста педагога высшей категории**

##### **Первый год работы:**

1. Реализация выдвинутых в квалификационной работе на высшую категорию перспектив.
2. Участие в районных, городских, областных конкурсах, смотрах.
3. Разработка авторской программы по направлению инновационной педагогической деятельности.
4. Создание методического обеспечения реализации программы.
5. Создание дидактического обеспечения созданной программы.
6. Выдвижение педагога на участие в конкурсе «Воспитатель года».
7. Представление педагога на награждение грамотой Главного управления образования и науки.

##### **Второй год работы:**

1. Разработка программного обеспечения инновационной деятельности ДООУ (участие в создании инновационной методической продукции).
2. Руководство одним из инновационных структурных подразделений внутри ОУ (творческой группой, временным научно-исследовательским коллективом, методическим объединением).
3. Подготовка к публикации позитивного педагогического опыта.
4. Выдвижение педагога на награждение грамотой Министерства образования РФ.

##### **Третий год работы:**

1. Организация исследовательской работы по одному из направлений инновационной деятельности учреждения.

2. Разработка современных подходов к организации мониторинговых исследований по данному направлению.
3. Руководство районным методическим объединением педагогов по данному направлению педагогической деятельности.
4. Разработка инновационной методической продукции, представляемой на экспертизу Главного управления по делам образования г. Челябинска
5. Представление педагога на награждение нагрудным знаком «Почетный работник общего образования РФ».

##### **Четвертый год работы:**

1. Защита кандидатской диссертации по выдвинутой проблеме.
2. Апробация предложенных в диссертационном исследовании подходов в практике дошкольного образования.
3. Представление педагога на звание «Человек года».
4. Выпуск монографии по материалам исследования.
5. Участие в работе экспертного совета ДООУ.

##### **Пятый год работы:**

1. Разработка авторской образовательной программы по дошкольному образованию.
2. Создание инновационной методической продукции в виде методических рекомендаций, программ курсов повышения квалификации для воспитателей ДООУ, публикаций в сборниках разных уровней.
3. Представление педагога на звание «Заслуженный учитель РФ».

#### **5.3. Управление самообразовательной деятельностью**

Отбор содержания самообразования педагогов является достаточно важной и сложной педагогической проблемой. Снятию ее остроты в определенной степени способствует опыт построения содержания методической, а на сегодняшний день в условиях инновационной деятельности, инновационной методической работы, а также современные исследования, посвященные разработке концептуальных основ непрерывного профессионального образования педагогов (Ю. К. Бабанский, М. М. Поташник, Т. И. Шамова, С. А. Репин, Г. Н. Сериков, Е. П. Тонконогая, П. И. Третьяков, К. М. Ушаков). Однако тезис о направленности отбора содержания самообразования на достижение практических результатов, продиктованных развертываемыми в системе образования инициативами вышестоящих органов управления, которые отражаются в выборе содержания самообразования педагогов, вряд ли можно считать новым. Практическая направленность содержания самообразования педагогов определяется самой природой и спецификой обучения взрослых. «Знание, которое осваивается взрослым человеком, — отмечает Ю. Н. Ку-

люткин, — оценивается им, прежде всего, как средство решения проблем и задач, возникающих в ходе практической деятельности». Понятно, что практическое отношение взрослого человека к новым знаниям способствует поступательному развитию его личности. «Практическое отношение взрослых к теоретическим знаниям имеет объективные основания, происходящие из их места, роли и положения в обществе. Оно покоится на их практическом отношении к действительности. Основу жизнедеятельности взрослого человека составляет трудовая деятельность, а это всегда целесообразное практическое действие» (В. Г. Онушкин).

Как показал анализ исследований, затрагивающих различные аспекты проектирования содержания самообразования педагогов, отбор и построение содержания повышения квалификации определяется целым комплексом объективных социальных, организационно-педагогических и правовых факторов. Например, Е. П. Тонконогой выделяются четыре группы факторов, определяющих проектирование содержания повышения квалификации педагогов.

К первой группе факторов ею отнесены факторы, содержащие социальные требования, направленные на активизацию прогрессивных тенденций в сфере образования. Как правило, они отражаются в нормативно-правовых документах, регламентирующих деятельность образовательных учреждений.

Вторая группа факторов представлена общедидактическими принципами, используемыми в системе самообразования педагогов. При этом состав соответствующих принципов в значительной степени определяется социально-политическими условиями функционирования образования в стране.

Третья группа факторов связана с особенностями педагогов, как субъектов самообразовательной деятельности, т. е. с их возрастными особенностями, характером профессиональной деятельности, уровнем образованности, запросами и уровнем профессиональной компетентности.

И, наконец, в четвертую группу факторов Е. П. Тонконогой отнесены те, которые определяются особенностями самой самообразовательной деятельности, в частности, тем, что самообразование является звеном в системе непрерывного образования педагогов.

Самообразование как форма повышения квалификации педагогов — это целенаправленный процесс, который требует изучения объективных потребностей в повышении квалификации и целесообразного планирования в межкурсовой период (Д. Ф. Ильясов). По своему содержанию самообразование является многоаспектным. Однако на современном этапе развития образовательной системы, учитывая необходимость повышения эффективности педагогической деятельности, целесообразно его

направить на ознакомление педагогов с новациями в образовании и применением их в практике.

Анализ педагогических исследований показывает, что самообразование педагогов может эффективно осуществляться в следующих двух формах:

1) в форме индивидуального самообразования, которое направляется и регламентируется самим педагогом в зависимости от осознания своих профессиональных потребностей;

2) в форме самообразования, направляемого образовательным учреждением, которое исходит при выборе тем самообразования из анализа приоритетных направлений развития образовательной системы учреждения, существующей практики педагогической деятельности в условиях инновационной деятельности.

Для систематизации работы по самообразованию в ДОУ необходимо спроектировать содержание самообразования каждого

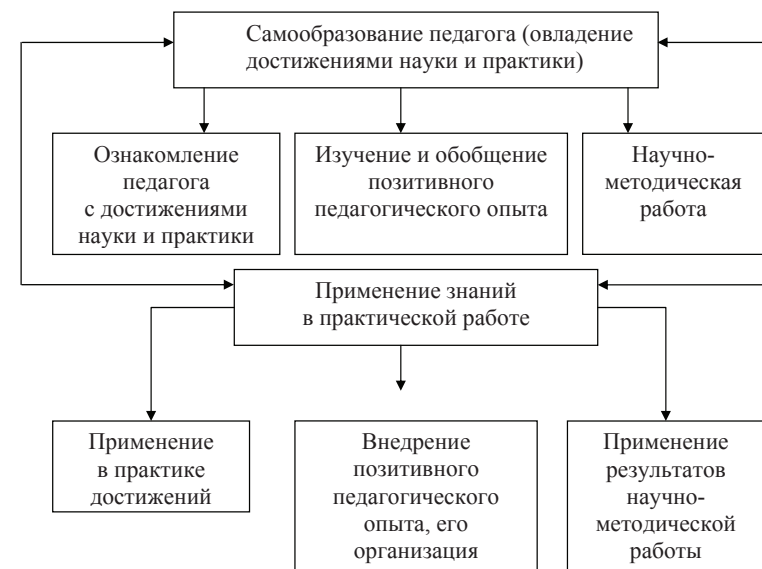


Рис. 3. Структура и основные направления самообразования педагога ДОУ

педагога, определив проблему самообразования, которая бы решала общую цель и задачи развития системы образования учреждения в целом и отвечала приоритетным направлениям развития образовательной системы города и муниципалитета; содержание каждого этапа самообразования и рекомендации педагогу по осуществлению самообразовательной деятельности. Пример такого планирования системы самообразования предложен в табл. 1.

Таблица 1  
Примерная таблица планирования и организации самообразования педагогов ДОУ

Фамилия, имя отчество	Должность	Проблема	Этап самообразования	Рекомендации
Матвеева Н. Г.	Воспитатель спец. группы	Проектировочная деятельность педагога в экологическом образовании дошкольников	<ul style="list-style-type: none"> <li>изучение научно-методического материала по проблеме;</li> <li>сбор и анализ научно-методического материала по проектам;</li> <li>разработка содержания проекта «Экологическая тропа» и этапов его реализации во второй младшей группе;</li> <li>апробация содержания проекта,</li> <li>описание дидактического комплекса,</li> <li>разработка модели развивающей среды</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>описать содержание проекта «Экологическая тропа» во второй младшей группе;</li> <li>описать методический комплекс к реализации проекта;</li> <li>обеспечить дидактический комплекс для реализации проекта (оформление экологической тропы на территории д/с, изготовление макета «Экологическая тропа»; составление паспортов растений на экологической тропе д/с)</li> <li>описать дидактический комплекс;</li> <li>разработать конспект занятия «Тайна русской березки»;</li> <li>выступление на педагогическом совете по опыту работы</li> </ul>

## 6. Организация и содержание оценивания объектов инновационной деятельности

В свете реализации Приоритетного национального проекта «Образование» по поддержке образовательных учреждений, реализующих инновационные образовательные программы, на первый план выдвигается вопрос о методической подготовке, помощи и поддержке педагогов, реализующих инновационные образовательные программы. В связи с этим актуальной становится проблема оценивания объектов инноваций, результаты которого позволяют откорректировать содержание и организацию методической работы, с одной стороны, а с другой — развернуть систему методической поддержки педагогов и повысить качество инновационной работы ДОУ. Оценивание предполагает организацию педагогического мониторинга, содержательное наполнение которого необходимо оснастить специальным инструментарием, позволяющим измерить (оценить) степень выраженности признаков объектов инноваций при помощи соответствующих измерительных шкал (балльных оценок), относительно заданных критериев.

Результативность (продуктивность) инновационной деятельности подтверждается представлением «прорывной» научно-методической продукции, а также валидным инструментальным обеспечением оценивания качества этой продукции относительно биполярного критерия «традиционность — инновационность».

Совокупность инструментов оценивания должна обеспечить предварительную (довнедренческую) экспертизу для отсеивания (фильтрации) всех созданных инновационных продуктов, с целью отбора только позитивных инноваций.



### 6.1 Нормативное, инструментальное обеспечение сбора, обработки и хранения информации

В современной научно-методической литературе поднимается вопрос о переводе всех видов педагогической деятельности на диагностическую основу. Это в полной мере относится и к инновационной деятельности.

Нормативно-правовая основа сбора, обработки и хранения информации по результатам управления инновационными процессами в ДОУ включает в себя:

- локальные акты на организацию педагогического и образовательного мониторинга (приказы на проведение психологической и педагогической диагностики, приказы на организацию контроля за деятельностью педагогов, управленческие решения по результатам проверок и мониторинга),
- документы по результатам экспертизы инновационной методической продукции (приказы о вынесении вопроса о качестве продукции на заседание Экспертного совета, распоряжения на тиражирование, распространение педагогического опыта),
- управленческие акты по результатам оценивания профессиональной компетентности педагогов и т. д.

Для организации оценивания объектов инноваций необходимо специальное инструментальное обеспечение. В настоящее время теоретическая и практическая педагогика не представляет подбор такого инструментального обеспечения. Это в полной мере свидетельствует о необходимости создания такого рода инструментов. Для их разработки важно выявить соотношение феноменов «критерий», «показатель», и «измеритель». Дадим определение каждого из них.

**«Критерий»** — признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего-либо, мерило суждения, оценки» [3, с. 450].

К критериям предъявляются следующие требования:

- а) объективность;
- б) устойчивость и постоянство;
- в) повторяемость в предмете;
- г) готовность устанавливать меру соответствия изучаемого предмета его эталону.

Проблема критериев оценивания профессионально-педагогической деятельности явилась предметом многочисленных исследований ученых, педагогов, методистов, начиная с 20-х годов двадцатого столетия (Б. С. Гершунский, Н. К. Крупская, Л. Ф. Колесников, С. Г. Молчанов, Е. А. Панько, А. И. Щербаков).

Под **«показателем»** понимаются признаки (наиболее существенные), изменения в которых приводят к системным изменениям (переход от количества в качество).

Под показателем С. И. Ожегов понимает «данные, по которым можно судить о развитии или ходе чего-нибудь» [20, с. 547].

Показатели определяются с помощью непрерывных или дискретных величин, которые могут быть абсолютными, относительными или удельными, в зависимости от условий и методов их расчета.

Уровень — степень выраженности показателя относительно избранного критерия.

Очень интересно подчеркнуть, что когда мы рассматриваем всю совокупность показателей относительно одного критерия, то степень их выраженности одна.

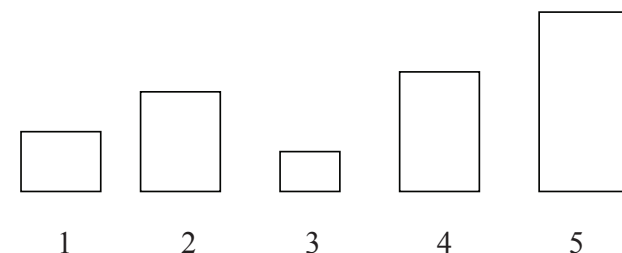


Рис. 4. Гистограмма

Относительно другого критерия степень выраженности другая.

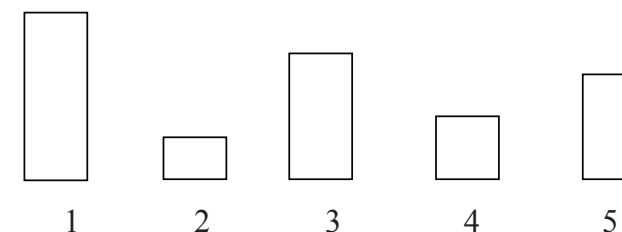


Рис. 5. Гистограмма

Затем возможным представляется рассчитать средневзвешенную оценку относительно всех критериев.

Следующим из феноменов оценивания объектов инноваций является **«измеритель»**. Это шкала, которая позволяет уточнить степень выраженности показателя (а) либо относительно других показателей (б), либо относительно предшествующего состояния



(выраженности) показателя (в), либо относительно предшествующего мнения о степени выраженности показателя у экспертов, которые участвуют в повторном оценивании.

Как отбираются «критерии», «показатели», и «измерители» оценивания объектов инноваций?

Критерии отбираются в ходе изучения и анализа научно-методической литературы по данной проблеме, исследований, заложенных в содержание кандидатских и докторских диссертаций. Немаловажное значение при отборе критериев оценивания имеет изучение приоритетных направлений развития системы образования на данном этапе, а также экспертные суждения по данной проблеме.

При отборе «показателей» оценивания изучаются и анализируются рабочие описания объектов (в нашем случае — описание объектов инноваций).

При отборе «измерителей» используются разного рода шкалы (от 1 до 10) и описания их соответствия.

Рассмотрим более подробно использование каждого из выделенных феноменов в организации оценивания объектов инноваций.

В качестве объектов инноваций представляется необходимым рассматривать методическую работу, профессиональную и методическую компетентность педагогов, инновационную методическую продукцию и влияние инноваций на участников инновационного образовательного процесса.

Одним из первых объектов инноваций рассмотрим методическую работу.

Учеными накоплен теоретический материал по оцениванию методической работы в дошкольных образовательных учреждениях. Этой проблеме посвящены исследования К. Ю. Белой, Л. М. Денякиной, В. П. Дубровой, Е. П. Милашевич, Л. В. Поздняк, М. Н. Скаткина.

Но четких, научно-обоснованных критериев оценивания эффективности методической работы в исследованиях нами не обнаружено. В связи с этим встает необходимость уточнения критериев эффективности методической работы и показателей профессиональной компетентности воспитателей дошкольных образовательных учреждений.

Анализ теоретических и диссертационных работ, связанных с подходами к оцениванию эффективности методической работы и связанными с ними показателями профессиональной компетентности педагогов дает возможность систематизировать критерии оценивания эффективности методической работы в условиях инноваций.

Таблица 2

**Систематизация критериев оценки эффективности методической работы**

№ п/п	Автор	Цитирование	Комментарий
1	2	3	4
1.	Ю. К. Бабанский, М. М. Поташник	1. Результативность методической работы.  2. Рациональность затрат времени, экономичность.  3. Стимулирующая роль методической работы.	Этот критерий означает, что результаты образовательного процесса в дошкольном учреждении растут, достигая оптимального уровня или приближаясь к нему, за отведенное время с учетом требования здоровьесбережения всех участников образования (дети, воспитатели, специалисты). Этот критерий означает, что рост профессиональной компетентности педагогов происходит при разумных затратах времени и усилий на методическую работу и самообразование. Этот критерий заключается в том, что в коллективе наблюдается улучшение психологического микроклимата, рост творческой активности педагогов и их удовлетворенность результатами своего труда.

Окончание табл. 2

1	2	3	4
2.	Л. В. Позд- няк Н. Н. Лященко	1. Выполнение или превышение госстандартов в обучении и воспитании дошкольников без перегрузки детей занятиями. 2. Заметный рост мастерства педагогов. 3. Улучшение психологического климата, повышение творческого потенциала воспитателей, развитие передового педагогического опыта.	
3.	К. Ю. Белая	1. Результативность методической работы. 2. Рациональность затрат времени на методическую работу, экономичность. 3. Стимулирующая роль методической работы. 4. Усиление мотивации творческого, инициативного труда педагогов.	

Анализ таблицы показывает, что большинство ученых, так или иначе, указывают на следующие критерии:

1. Повышение качества образовательного процесса в дошкольном образовательном учреждении.
2. Стимулирующая роль методической работы.
3. Рост творческого потенциала воспитателей и специалистов.

Данные критерии в силу их общепризнанности могут быть приняты как основание, «мерило», с позиции которых возможно производить оценивание эффективности методической работы.

В научно-методической литературе по оцениванию такого объекта инноваций как методическая работа описываются различные подходы и технологии. Рассмотрим один из примеров такого оценивания. В экспертной карте, предложенной ниже, в

качестве критериев выделены: выявление целевого заказа, аналитическая деятельность по выявлению уровня профессиональной компетентности педагогов, выбор форм методической работы, адекватность технических заданий (выбор идей, предложений по организации методической работы), результативность методической работы, качество инновационной методической продукции, тиражируемость методической продукции.

В качестве показателей (индикаторов) оценивания определены:

1. Четкость поставленных целей, адекватность задач заявленным целям в области повышения профессиональной компетентности педагогов. Обеспеченность мониторинга инструментарием, его адекватность.
2. Сбор и обработка информации о результатах оценивания профессиональной деятельности педагогов. Выявление проблем и затруднений. Изучение и анализ состояния результатов методической работы. Результативность социологических, психологических исследований. Индивидуальные карты контроля деятельности педагогов.
3. Обоснованность выбора форм методической работы, понимание и применение особенностей их организации, привязанность форм к состоянию кадрового состава, его компетентности.
4. Оригинальность, авторство в отборе содержания и организации методической работы.
5. Сравнительные данные по уровням профессиональной компетентности педагогов, интерпретация полученных данных, их использование в системе методической работы.
6. Соответствие методической продукции критериям оценивания.
7. Уровень распространения и внедрения позитивного педагогического опыта (востребованность методической продукции).

На основании предложенных критериев и показателей описаны возможные уровни методической работы: оптимальный, достаточный, критический, недопустимый. Используя предложенный способ оценивания можно определить наиболее проблемные точки в системе организованной в ДОУ методической работы и спроектировать пути решения выявленных проблем.

Таблица 3

**Экспертная карта оценивания эффективности  
инновационной методической работы в ДОУ**

Критерии	Показатели (индикаторы)	Технология оценивания			
		Оптимальный уровень 3	Достаточный уровень 4	Критический уровень 5	Недопустимый уровень 6
1	2	3	4	5	6
1. Выявление целевого за- каза	Четкость поставленных целей, адекватность задач заявленным целям в области повышения профессиональной компетентности педагогов. Обеспеченность мониторинга инструментарием, его адекватность.	Цели поставлены четко, исходя из приоритетов развития ДОУ, муниципалитета, города и области. Задачи адекватны целям, реалистичны, диагностируемы.	Цели сформулированы четко с учетом приоритетов развития ДОУ. Задачи не в полной мере отражают содержание цели.	Цели не в полной мере соотносятся с приоритетами развития ДОУ, в формулировке задач имеются неточности. Задачи слабо диагностируемы.	Цели и задачи не отражены в приоритетах профессиональной компетентности педагогов. Цели и задачи не диагностируемы.
2. Аналитическая деятельность по выявлению уровня профессиональной компетентности педагогов	Сбор и обработка информации о результатах оценивания профессиональной деятельности педагогов. Выявление проблем и затруднений. Изучение и анализ состояния результатов методической работы. Результативность социологических, психологических исследований. Индивидуальные карты контроля за деятельностью педагогов	Анализ выполняется максимально качественно, на ее основе прогнозируется система методической работы педагогов с конкретным педагогом	Анализ выполняется грамотно, делаются адекватные результаты выводы, не мешается система помощи педагогам	Анализ не связан к дальнейшей работе с педагогами. В аналитической деятельности имеются существенные недостатки	Анализ формален. Выводы неадекватны результатам анализа. Не находят дальнейшего применения в методической работе

3. Отбор форм методической работы	Обоснованность выбора форм методической работы, понимание особенностей их организации, привязанность форм к составу, его компетентности.	Максимально грамотно производится отбор содержания и форм методической работы. Прореализуется и торская модель методической работы	Формы методической работы адекватны уровню профессиональной компетентности педагогов, вступлении образовательной системы ДОУ, решают приоритетные задачи развития ДОУ	Формы методической работы отбираются хаотично, без системно, без учета уровня развития педагогического коллектива	Нет понимания особенностей и предназначения различных форм методической работы для повышения квалификации педагогов. Проявляется формализм в выборе форм.
4. Адекватность технических заданий (выбор идей, предложений по организации методической работы)	Оригинальность, авторство в отборе содержания и организации методической работы	Педагогам понятен смысл технического задания, педагоги готовы к выдвиганию идей и предложений по организации методической работы. На основе банка идей и предложений осуществляется выбор форм и содержания методической работы	Педагогам в доступной форме доводится смысл технического задания, но не в полной мере учитывается их готовность к осуществлению данного вида творческого задания	Содержание технического задания не продумано. Банк идей и предложений не наполняется. Проявляется формализм.	ОУ не готово к данному уровню взаимодействия с педагогами.
		Результативность оценивается ежегодно, делаются сравнительный анализ. На	Результативность оценивается до-статочно ре-гулярно. Но данные не в	Результативность оценивается нерегулярно. Проявляется формализм в данном виде	Результативность методической работы не оценивается.

6. Качество инновационной методической продукции	Соответствие методической продукции критериям оценивания	Методическая продукция отражает результаты методической деятельности педагогов, продукция рекомендована к широкому использованию, имеется положительная рецензия	Методическая продукция соответствует инновационным направлениям деятельности ДОУ. Имеется положительная рецензия на продукцию. Рекомендовано использование внутри ОУ	Методическая продукция соответствует первому уровню (планы, конспекты). Качество продукции не достаточно высоко. Продукция может использоваться самими педагогами разработчиком после устранения замечаний	Методическая продукция отсутствует либо ее качество не позволяет ее использовать в образовании детей
7. Тиражируемость методической продукции	Уровень распространения и внедрения позитивного педагогического опыта (востребованность методической продукции)	Имеется качественный позитивный опыт по приоритетным направлениям деятельности ОУ. Реализуется план изучения, распространения и внедрения позитивного опыта на несколько лет. Опыт ОУ востребован широкой педагогической общественностью	Имеется опыт педагогов по 1-2 направлениям инновационной деятельности. Опыт распространяется, внедряется внутри ОУ	Позитивный опыт 1-2 педагогов по актуальным проблемам дошкольного образования, но нет системы его распространения и внедрения	Позитивный опыт отсутствует, нет видения перспектив в его накоплении.

В ходе оценивания методической работы необходимо сравнение данного объекта в биполярной шкале «традиционность — инновационность». Поэтому, если в ходе оценивания эффективность методической работы определена по оптимальному уровню, то стоит говорить об инновационной методической работе. Но такого понятия в современной педагогической теории не существует. Поэтому считаем необходимым определить феномен «инновационная методическая работа» и дать его характеристику по сравнению с традиционной методической работой.

Если методическая работа в исследованиях С. Г. Молчанова определена как «составная часть профессионально-педагогической (управленческой) деятельности, в рамках которой создаются теоретические продукты, обеспечивающие педагогические или управленческие действия», то «инновационная методическая работа» — необязательная часть профессионально-педагогической деятельности, ориентированная на освоение педагогами новыми, инновационными способами деятельности.

Таблица 4

**Сравнительная таблица особенностей методической работы**

<b>Традиционная методическая работа</b>	<b>Инновационная методическая работа</b>
1. Обеспечивает функционирование образовательного учреждения.	1. Обеспечивает работу образовательного учреждения в режиме развития.
2. Базируется на основе современных открытий, передового опыта.	2. Базируется на основе педагогического и образовательного мониторинга.
3. Содержание методической работы отбирается с учётом потребностей всего образовательного учреждения и педагогов.	3. Содержание методической работы строится на основе выделенных приоритетов развития системы образования учреждения.
4. Используются традиционные формы методической работы.	4. Формы методической работы отбираются от репродуктивных до продуктивных форм в зависимости от уровня развития педагогических кадров и этапа инновационной деятельности учреждения.
5. Педагоги информируются о достижениях педагогической науки в ходе методической работы.	5. В рамках методической работы обеспечивается информирование педагогов об инновационных педагогических фактах и явлениях (обновлены функции методической работы).
6. Отсутствует нормирование форм методической работы, ориентированных на освоение инновационных программ и педагогических технологий.	6. Нормативно закреплены формы методической работы, ориентированные на освоение инновационных программ, на повышение профессиональной компетентности педагогов.
7. Обеспечивает реализацию образовательного стандарта в образовании дошкольников.	7. Обеспечивает превышение по определённым направлениям государственного стандарта образования (по направлениям инновационной деятельности).
8. Обеспечивает непрерывность педагогической деятельности.	8. Обеспечивает непрерывность инновационной деятельности и поисковый характер деятельности педагогических кадров.
9. Носит плановый характер.	9. В образовательном учреждении построена стратегия методической работы в плане реализации парадигмы образования.

10. Управление методической работой обеспечивает качество образовательного процесса.	10. Структура управления основана на системном подходе и программно—целевом принципе управления.
11. Формы методической работы выбираются хаотично, отдаётся приоритет новинкам в педагогической науке и практике.	11. Цели, содержание и формы методической работы тесно связаны между собой.
12. Способствует повышению профессионального мастерства педагогов.	12. Способствует самореализации и развитию творческого потенциала каждого педагога.
13. Требуе от педагога определённых затрат личного времени. Экономичность методической работы недостаточно отрегулирована.	13. Экономична, т. е. затраты времени и усилий на методическую работу и самообразование разумны и отрегулированы и административно закреплёны.
14. Недостаточная удовлетворённость результатами своего труда членами педагогического коллектива.	14. В педагогическом коллективе наблюдается улучшение психологического микроклимата, рост творческой активности педагогов и их удовлетворённость результатами своего труда.
15. Отсутствует личностно-ориентированный подход к организации методической работы.	15. Обеспечивает личностно-ориентированную стратегию, индивидуально-дифференцированный подход к каждому педагогу в зависимости от уровня его профессиональной компетентности и профессионального мастерства.

Отличительными особенностями инновационной методической работы являются:

- обеспечение работы образовательного учреждения в режиме развития;
- отбор содержания методической работы, обеспечивающего личностное развитие ребенка дошкольного возраста, его самораскрытие;
- обеспечение информирования педагогов об инновационных фактах и явлениях и организация их экспертизы;
- обеспечение дополнительных образовательных услуг в плане развертывания содержания дошкольного образования по направлениям инновационной деятельности;
- обеспечение непрерывности инновационной поисковой, исследовательской деятельности педагогов;



- обеспечение индивидуального и дифференцированного подходов к каждому педагогу в зависимости от его профессиональной компетентности;
- оснащение педагогов способами профессионально-педагогической деятельности, обеспечивающими эффективное воздействие на личностное развитие ребенка.

С помощью предложенного инструментария представляется возможным определить уровень и эффективность инновационной методической работы.

Анализ научно-методической литературы по проблеме оценивания следующего объекта инноваций (профессиональной и методической компетентности педагогов) позволил выделить показатели такого оценивания.

Систематизация показателей профессиональной компетентности воспитателей приведена в таблице 5:

Таблица 5

#### Систематизация показателей профессиональной компетентности воспитателей

№ п/п	Автор	Цитирование	Комментарий
1.	Л. М. Де-някина	1. Аналитические умения.  2. Проектировочные умения:	1.1. Наблюдать, анализировать, диагностировать уровень развития, воспитанности и обученности каждого ребенка. 1.2. Анализировать конкретные педагогические ситуации, оценивать их и учитывать при организации активного педагогического воздействия. 1.3. Анализировать, оценивать реально существующие педагогические явления, причины, условия и характер их возникновения и развития (например, агрессивность, враждебность у определенной части детей). 1.4. Анализировать педагогическую деятельность других педагогов (на основе наблюдения), выделять положительный опыт, замечать недостатки в их работе. 1.5. Анализировать свою собственную педагогическую деятельность, выделять удачные приемы в работе, недостатки и промахи с целью дальнейшего совершенствования своей педагогической деятельности. 2.1. Проектировать результаты педагогической деятельности и воздействия, планировать пути осуществления педагогических воздействий (проектировать развитие личности каждого ребенка и коллектива в целом). 2.2. Прогнозировать результаты обучения и воспитания, возможные трудности в воспитании и обучении отдельных детей. 2.3. Выделять и точно формулировать конкретные педагогические задачи, определять условия их решения. 2.4. Планировать свою работу по руководству разными видами деятельности детей.

		<p>2.5. Теоретически обоснованно выбирать средства, методы и организационные формы воспитательно-образовательной работы.</p> <p>3.1. Анализировать и отбирать учебно-воспитательный материал в соответствии с целями обучения и воспитания, с учетом уровня обученности и воспитанности детей.</p> <p>3.2. Осуществлять дидактическую переработку материала, превратив его в доступный детям, отвечающий конкретным дидактическим или воспитательным целям.</p> <p>3.3. Находить наиболее рациональное решение, связанное с размещением детей во время разных видов деятельности.</p> <p>4.1. Управлять поведением и активностью детей, увлекать ребят играми, занятиями и другими перспективами.</p> <p>4.2. Группировать воспитанников в процессе деятельности с учетом их взаимоотношений и индивидуальных особенностей.</p> <p>4.3. Быстро принимать оптимальные решения и находить наиболее сильные средства педагогического воздействия.</p> <p>4.4. Применять целесообразную для данной ситуации форму требований, варьировать их в зависимости от индивидуальных особенностей детей, конкретных педагогических условий.</p> <p>4.5. Четко, лаконично и доступно объяснять детям задания, требования, правила.</p> <p>5.1. Устанавливать педагогически целесообразные взаимоотношения с детьми, а также с их родителями.</p> <p>5.2. Находить контакт и правильный тон общения с разными людьми, в разных обстоятельствах.</p> <p>5.3. Располагать к себе, при необходимости перестраивать с ними взаимоотношения, находить индивидуальный подход к отдельным детям.</p>
	3. Конструктивные умения:	
	4. Организаторские умения:	
	5. Коммуникативные умения	

		<p>6.1. Видеть одновременно всех детей, определять по внешним проявлениям и поступкам детей изменение их психического состояния, понимать и объяснять поведение детей в конкретных жизненных ситуациях.</p> <p>6.2. Своевременно и разумно менять поставленные педагогические задачи с учетом ответных реакций детей на педагогические воздействия и конкретных условий.</p> <p>6.3. По ходу выполнения детьми заданий давать им дополнительные необходимые указания и разъяснения, вносить поправки в их действия, регулировать взаимоотношения между детьми, разбираться в конфликтах и устранять их.</p> <p>6.4. Усложнять требования и стимулировать ход деятельности, учитывая успехи, достижения воспитанников.</p> <p>7.1. Анализировать полученные результаты в сопоставлении с исходными данными и поставленными педагогическими задачами.</p> <p>7.2. Выделять сравнительную эффективность применяемых средств и методов воспитательно-образовательной работы.</p> <p>7.3. Анализировать достижения и недостатки в профессионально педагогической деятельности</p> <p>7.4. Соотносить свой опыт с педагогической теорией.</p> <p>7.5. На основе анализа достигнутых результатов выдвигать и обосновывать педагогические задачи.</p>
	6. Умения, необходимые для контроля педагогического процесса и его регулирования:	
	7. Умения, необходимые для оценки полученных результатов и определения новых педагогических задач:	

2.	С. Г. Молчанов	<p>1. Профессионально-педагогическая подготовленность Профессиональные компетенции</p> <p>2. Профессионально-педагогическая деятельность. Профессиональные компетенции</p> <p>3. Результативность профессионально-педагогической деятельности</p> <p>4. Профессионально-педагогическая поисковая или исследовательская активность</p> <p>5. Информативно-коммуникативная функция:</p> <p>6. Регулятивно-коммуникативная функция</p>	<p>1.1. Владение содержанием дошкольного образования. 1.2. Владение дошкольной педагогикой и психологией. 1.3. Владение методиками дошкольного воспитания. 1.4. Профессиональная эрудиция.</p> <p>2. Профессионально—педагогическая деятельность. 2.1. Владение передачей базисных социально-значимых знаний. 2.2. Владение применением педагогических технологий. 2.3. Владение применением методик дошкольного воспитания. 2.4. Владение организацией образовательного процесса. 3.1. Уровень носительства положительного педагогического опыта, годного к распространению. 3.2. Уровень положительного влияния на детей. 3.3. Уровень достижений детей. 3.4. Уровень активности и социальной адаптированности детей.</p> <p>4.1. Наличие корреktированных учебных материалов. 4.2. Применение новых технологий. 4.3. Наличие собственных технологий. 4.4. Наличие авторских материалов.</p> <p>5.1 Способность эффективно передавать информацию для организации познавательной деятельности детьми.</p> <p>6.1 Умение регулировать процесс общения.</p>
----	----------------	---	--

		<p>7. Аффективно-коммуникативная функция:</p> <p>8. Гностический компонент профессионально-педагогической деятельности:</p> <p>9. Коммуникативный компонент профессионально-педагогической деятельности:</p> <p>10. Организаторский компонент профессионально-педагогической деятельности</p> <p>11. Конструктивно-проектировочный компонент профессионально-педагогической деятельности</p>	<p>7.1. Создание позитивного эмоционального фона.</p> <p>8.1. Уровень осмысления достоинств и недостатков собственной профессиональной деятельности.</p> <p>8.2. Степень выраженности профессионально-значимой «Я-концепции».</p> <p>9.1. Уровень коммуникативности.</p> <p>9.2. Умение организовать обмен профессионально значимой информацией.</p> <p>10.1. Уровень исполнения профессиональных обязанностей.</p> <p>10.2. Уровень организации собственной деятельности.</p> <p>11. Конструктивно-проектировочный компонент профессионально-педагогической деятельности</p> <p>11.1 Ориентированность деятельности на перспективу.</p>
3.	В. И. Зверева		<p>1. Организаторские умения.</p> <p>2. Конструктивные умения</p> <p>3. Коммуникативные умения.</p>

4.	А. П. Маркова	1. Педагогическая направленность  2. Конструктивные способности  3. Коммуникативные способности  4. Гностические способности:	<ul style="list-style-type: none"> <li>— любовь к детям и своей профессии,</li> <li>— ответственность,</li> <li>— добросовестность,</li> <li>— увлеченность делом, трудолюбие,</li> <li>— проявление творческого подхода в — педагогической деятельности.</li> <li>— умение видеть и выделять у детей существенные, но малозаметные для других положительные или отрицательные стороны,</li> <li>— умение легко анализировать недостатки и положительные особенности в своей деятельности.</li> <li>— умение находить общий язык с детьми и разными людьми,</li> <li>— образность, грамотность, выразительность речи сопровождение ее мимикой и пантомимикой,</li> <li>— умение находить правильный тон в любых обстоятельствах,</li> <li>— умение ясно и четко выражать свои мысли и чувства с помощью речи.</li> <li>— умение анализировать собственную педагогическую деятельность,</li> <li>— умение пополнять знания путем самообразования, изучения опыта коллег,</li> <li>— изучение личности каждого ребенка,</li> <li>— изучение особенностей педагогического процесса в условиях инновационного и традиционно работающего дошкольного учреждения.</li> </ul>
----	---------------	---	--

		5. Проектировочные способности:  6. Организационные способности:	<ul style="list-style-type: none"> <li>— планирование деятельности в соответствии с приоритетными направлениями деятельности образовательного учреждения, целями и задачами учебного года.</li> <li>— определение наиболее эффективных методов и приемов образовательной деятельности,</li> <li>— умение проектировать, создавать и применять на практике наглядные пособия,</li> <li>— умение стимулировать творческие способности каждого ребенка.</li> <li>— нахождение в детях сильных сторон личности, умение раскрыть перспективу их развития,</li> <li>— умение организовать соответствующую деятельность детей для решения определенных задач,</li> <li>— умение вовлечь родителей в воспитание детей, создавать позитивную атмосферу в группе детей.</li> </ul>
--	--	--	--

Для разработки инструментального обеспечения оценивания профессиональной компетентности используются предложенные профессором С. Г. Молчановым матрицы, в содержании которых заложены необходимые для оценивания показатели. На основании данных матриц составляется экспертная карта, предложенная ниже [22 с. 116].

Таблица 6

**Подготовительная матрица для построения экспертной карты оценивания профессиональной компетентности педагога дошкольного образования**

<b>Составляющие профессиональной компетентности (объекты оценивания)</b>		
<b>Профессионально-педагогическая готовность</b>	<b>Реализация основных функций профессиональной компетентности</b>	<b>Выраженность основных компонентов профессиональной компетентности в самой деятельности педагога</b>
<b>Профессионально-педагогическая подготовленность</b> 1. Знание содержания дошкольного образования 2. Знание педагогики и психологии 3. Знание методик 4. Профессиональная эрудиция	<b>Информативно-коммуникативная функция</b> 1. Способность эффективно передавать информацию для организации познавательной деятельности детей. 2. Умение создавать общение в образовательном пространстве.	<b>Гностический компонент</b> 1. Уровень осмысления достоинств и недостатков собственной профессиональной деятельности 2. Степень выраженности профессионально-значимой «Я-концепции»
<b>Собственно профессионально-педагогическая деятельность</b> 1. Умение передавать базисные социально-значимые знания 2. Умение применять педагогические технологии. 3. Умение применять методики 4. Умение организовать образовательный процесс	<b>Регулятивно-коммуникативная функция</b> 1. Умение регулировать процесс общения	<b>Коммуникативный компонент</b> 1. Уровень коммуникативности 2. Умение организовать обмен профессионально-значимой информацией

<b>Результативность профессионально-педагогической деятельности</b> 1. Уровень носительства положительного педагогического опыта, годного к распространению 2. Уровень положительного влияния на детей 3. Уровень достижений детей 4. Уровень активности и социальной адаптированности детей	<b>Аффективно-коммуникативная функция</b> 1. Умение создавать позитивный эмоциональный фон	<b>Организаторский компонент</b> 1. Уровень исполнения функциональных обязанностей 2. Уровень организации собственной деятельности
<b>Профессионально-педагогическая поисковая или исследовательская активность</b> 1. Наличие корреktированных учебных материалов. 2. Применение новых технологий 3. Наличие собственных технологий 4. Наличие авторских учебных материалов		<b>Конструктивно-проектировочный компонент</b> 1. Ориентированность деятельности на перспективу



Экспертная карта оценивания уровня профессиональной компетентности педагога ДОУ

Таблица 7

Признаки профессиональной компетентности	Характеристики признаков (уровень выраженности)			
	Глубокое знание и понимание современного содержания дошкольного образования. Умение на практике применять знания педагогики и психологии. Знание и владение приемами и средствами обучения и воспитания детей согласно современной парадигме образования.	Активное включение в образовательную систему в качестве профессионала. Осознанное применение полученных знаний на практике без поиска новых способов и средств в осуществлении процесса образования.	Не всегда осознанное применение полученных знаний на практике. Работа по ранее полученному образцу. Трудности в освоении современных педагогических технологий. Проблемы в знаниях и индивидуальных особенностях детей.	Низкая степень осознанности полученных педагогических знаний. Отсутствие умения и стремления поменять знания на практике.
1. Профессионально-педагогическая подготовленность	Самостоятельная постановка научно-обоснованных целей, разработка содержания образования согласно поставленным целям. Разработка и апробация педагогических технологий. Использование результатов диагностики при осуществлении индивидуального и дифференцированного подхода к образованию.	Содержание дошкольного образования отбирается с учетом особенностей развития детей группы. Творческое применение методов и приемов развивающего обучения. Оценка эффективности своей деятельности по достижению целей, поставленных в образовательных программах.	Владение набором вариативных методик, применение в соответствии с имеющимися условиями. Неумение выстраивать содержание образования с учетом индивидуального и дифференцированного подхода к детям. Слабое владение современными педагогическими технологиями. Формальный подход к диагностике	Пассивность в организации образовательного процесса. Отсутствие умения применять современные педагогические технологии. Невладение педагогической диагностикой.
2. Профессионально-педагогическая деятельность				

	Оценивание результатов деятельности по достижению оптимального уровня развития детей.		и применению ее результатов.	
3. Профессионально-педагогическая поисковая или исследовательская активность	Наличие авторских методических программ (программ, методических разработок). Включенность в инновационную педагогическую деятельность. Разработку передового педагогического опыта.	Наличие методических разработок по одному из направлений образовательной деятельности. Применение (адаптация) передового педагогического опыта.	Пассивность в инновационной педагогической деятельности.	Неприятие инноваций в образовании. Отсутствие корректных учебных материалов.
4. Информационно-коммуникативная функция	Создаются положительные эмоциональные условия для организации познавательной детской деятельности благодаря способности педагога передавать информацию, умение заинтересовать воспитанников.	Владение различными способами передачи познавательной информации	Затруднения при передаче познавательной информации, неумение заинтересовать детей в данной информации.	Равнодушие при организации познавательной деятельности.
5. Регулятивно-коммуникативная функция	Владение моделью личностно-ориентированного взаимодействия с ребенком.	Общение чаще происходит по инициативе педагога, не всегда учитывается желание ребенка	Общение с позиции поучения, порицания. Чаще дисциплинарная модель общения.	Уход от общения с ребенком, холостое наблюдение за происходящим, раздражающее неприятие
6. Гностический компонент профессионально-педагогической деятельности	Высокая степень самостоятельности при оценке достоинств и недостатков собственной профессиональной деятельности	Достаточно критичный подход к оценке собственной деятельности.	Завышенная самооценка. Отсутствие объективности в самооценке деятельности.	Отсутствие стремления проанализировать деятельность.

7. Коммуникативный компонент профессионально-педагогической деятельности	Высокий уровень эффективности регулирующих (корректирующей) работы по отношению к действиям и поступкам детей в процессе усвоения информации. Умение педагога регулировать процесс общения. Общение строится на личностно-ориентированной модели. Умение строить с детьми деловые и эмоционально-интимные контакты. Способность организовывать обмен профессионально значимой информацией.	Умение строить общение с различными участниками образовательного процесса, поддерживать деловые контакты с коллегами, эмоциональные и деловые контакты с детьми. Участие в обмене профессионально значимой информацией.	Авторитарный стиль общения с коллегами и детьми. Отсутствие личностно-ориентированного взаимодействия. Малая эффективность деловых контактов с детьми.	Неумение педагога устанавливать контакты с детьми, коллегами и родителями. Низкий уровень взаимодействия с участниками образовательного процесса. Отсутствие деловых контактов.
8. Организаторский компонент профессионально-педагогической деятельности	Умение организовать работу участников образовательного процесса (детей, коллег, родителей) в различных ситуациях. Глубокое понимание своих обязанностей, анализ и самоконтроль их исполнения, регулирование и коррекция нормативно-предусмотренной деятельности в зависимости от ситуации.	Умение детей и родителей. Знание своих обязанностей, аналитический подход к педагогической деятельности, умение организовать собственную педагогическую деятельность	Слабый уровень организации детей и родителей. Знание своих обязанностей, но формальный подход к их исполнению. Отсутствие самооценки и самоконтроля в организации собственной деятельности	Отсутствие организаторских способностей. Неглубокое знание своих обязанностей. Отсутствие самооценки, неумение выделить приоритеты в педагогической деятельности.

	Умение на высоком научном уровне организовать педагогическую деятельность, используя оптимальные пути решения образовательных задач (на основе планирования, самоанализа, самооценки, определения приоритетов).			
9. Конструктивный проекторочный компонент профессионально педагогической деятельности.	Умение проектировать образовательные мероприятия с учетом приоритетов в образовательном процессе. Высшая сформированность перспективного видения развития образовательной системы, своего места в ней на основе анализа закономерностей ее реального развития.	Умение проектировать образовательные мероприятия. Видение перспектив развития собственной педагогической деятельности	Слабо выраженные проекторочные умения. Отсутствие перспективного видения развития образовательной системы и собственной педагогической деятельности.	Отсутствие проекторочных умений. Неумение работать на перспективу.
	Если педагог обладает перечисленными признаками профессиональной компетентности, то уровень её может быть следующим			
	Оптимальным	Достаточным	Критическим	Недостаточным

В условиях инноваций актуализируется проблема формирования методической компетентности педагогов.

Методическая компетентность более узкая часть профессиональной компетентности педагогов ДОУ. Эта часть отвечает за способность педагога отбирать наиболее значимые на сегодняшнем этапе развития образовательной системы инновации, направления этих инноваций, содержание инновационной деятельности; отбирать те современные педагогические технологии, которые дают возможность наиболее полно реализовывать инновационное содержание. Кроме этого, в содержание методической компетентности входит умение проектирование критерии оценивания результатов инновации, уровня образованности детей и описывались технологию использования этих критериев.

Таким образом, говоря о методической компетентности, мы выделяем две ее составляющие:

1. Умение педагога осуществлять традиционную педагогическую деятельность.

2. Умение проектировать и конструировать педагогические инновации, то есть профессионально отбирать содержание через применение современных педагогических технологий; прогнозировать ожидаемый результат, который может быть получен в ходе реализации инновации, описывать критерии оценивания эффективности спроектированной инновации.

Для оценивания уровня методической компетентности также необходим специальный инструментарий, который дает руководителям возможность определить болевые точки каждого педагога, работающего в инновационном режиме, а значить — наметить пути «адресно» направленной методической помощи и поддержки.

Таблица 8  
Диагностическая карта выявления уровня методической компетентности педагогов

№ п/п	Методические компетентности	Показатели (индикаторы) оценивания
1.	Информированность педагога об инновационных явлениях в образовании	а) педагог имеет сведения об инновационных процессах в образовании детей; б) выделяет и обосновывает приоритеты в современном образовании; в) умеет выделить проблему для развертывания инновационной деятельности; г) умеет направить свое изучение на то направление, которое раньше не было изучено; д) аргументирует выбор инновационного направления практическими нуждами; е) подбирает научно-педагогические средства для решения соответствующей практической инновационной задачи; ж) грамотно и рационально отбирает необходимые источники информации для анализа состояния проблемы
2.	Определение содержания инновационной деятельности	а) выделение педагогом приоритетных направлений для развертывания инновационной деятельности; б) определение и формулирование педагогом объективно существующих противоречий для определения содержания инновации; в) обоснование педагогом выбора содержания инновации, ее актуальности и значимости для педагогической науки и практики; г) формулировка педагогом проблемы инновации; д) видение педагогом отсроченного ожидаемого результата е) проектирование содержания инновации с учетом возрастных особенностей детей; ж) умение видеть траекторию развития ребенка в соответствии с реализуемым содержанием инновации

3.	Отбор наиболее эффективных педагогических технологий реализации инноваций	<p>а) знание педагогом современных педагогических технологий;</p> <p>б) умение спроектировать применение современных технологий для реализации содержания инновации;</p> <p>в) отбор педагогом технологий развивающего обучения, наиболее адекватных содержанию инновации и возрасту воспитанников;</p> <p>г) умение самостоятельно оценивать эффективность применения технологий;</p> <p>д) самостоятельная разработка или применение инструментария оценивания эффективности технологий;</p> <p>е) разработка педагогом авторских педагогических технологий развивающего обучения</p>
4.	Разработка педагогом инновационной методической продукции	<p>а) видение педагогом необходимости разработки той или иной инновационной методической продукции;</p> <p>б) знание педагогом структуры и содержания разных форм и видов инновационной методической продукции (программа, перспективный план, календарное планирование, конспект занятия, сценарий развлечения и т.д.);</p> <p>в) умение конструировать необходимую инновационную методическую продукцию;</p> <p>г) умение прописывать необходимое методическое обеспечение реализации спроектированного содержания образования;</p> <p>д) умение описывать дидактическое обеспечение реализации содержания образования ;</p> <p>е) учет педагогом индивидуальных особенностей детей в содержании инновационной продукции;</p> <p>ж) умение педагогом создавать методическую продукцию, востребованную педагогами других ОУ</p> <p>з) четкое определение педагогом целей, задач разработки данной методической продукции</p>

5.	Подбор или разработка критериев оценивания качества образования на основе данной инновационной методической продукции	<p>а) владение педагогом сведениями о критериях оценивания качества образования детей;</p> <p>б) умение отбирать наиболее адекватные критерии оценивания качества образования в соответствии с разработанной методической продукцией;</p> <p>в) умение разрабатывать критерии оценивания образованности детей в соответствии с содержанием и направлением методической продукции</p>
6.	Организация педагогом самообразования для осуществления инновационной деятельности	<p>а) выделение педагогом оснований для самообразования;</p> <p>б) выделение приоритетных направлений для развертывания самообразования;</p> <p>в) формулирование наиболее актуальной тематики самообразования;</p> <p>г) определение этапов самообразовательной деятельности;</p> <p>д) определение ожидаемых результатов по каждому этапу самообразования;</p> <p>е) умение использовать научно-методический материал в самообразовательных целях;</p> <p>ж) умение выделять из найденного материала основное и необходимое в соответствии с целью, проблемой и этапом самообразования;</p> <p>з) умение использовать полученные сведения для создания инновационной методической продукции</p>



При работе с предложенной экспертной картой эксперту необходимо проставить балльные оценки от 1 до 10 по каждой из выделенных позиций. Затем по каждому разделу подсчитывается средний показатель (если все позиции отмечены оценкой 10 баллов, то педагог набирает 100%). Затем высчитывается среднее арифметическое всех показателей по предложенным направлениям и выводится уровень профессиональной компетентности: если педагог набирает от 100 до 89%, то уровень оптимальный, если от 88 до 70 — достаточный, от 69 до 50 — критический, ниже 49 — недопустимый. Таким образом может быть получен результат по каждому педагогу и выстроена диаграмма развитости профессиональной деятельности всего коллектива.

В ходе экспериментальной работы на площадке МОУ № 440 были разработаны и апробированы экспертные карты для оценки критериев и показателей оценивания объектов инноваций (табл. 9). В качестве экспертов были привлечены руководители и заместители заведующих ДОУ г. Челябинска в количестве 120 человек. Экспертам было предложено оценить по 10-балльной шкале каждый из показателей и критериев оценивания профессиональной и методической компетентности педагогов ДОУ. Полученные результаты позволили отобрать наиболее адекватные условиям инноваций показатели и критерии и разработать на их основе экспертные карты (см. Приложение 20).

Следующим объектом инноваций, подлежащим оцениванию, является инновационная методическая продукция, как ожидаемый результат методической работы инновационного ДОУ.

При оценивании инновационной методической продукции в качестве критериев выделены: информационность, инновационность, адекватность, технологичность, продуктивность. Показателями же оценивания продукции могут являться: актуальность проблемы, обозначенная в методической продукции; обоснованность выявленной темы и цели; содержание формируемых у детей компетенций, демонстрационный материал (учебные материалы); раздаточный материал, обеспечивающий познавательную активность каждого ребенка и реализацию принципа индивидуального и дифференцированного подхода в образовании; методы, приемы, средства обучения.

При оценивании инновационной методической продукции количество баллов указывает на возможность тиражирования данной продукции в широкие педагогические массы (100—80 баллов), 79—65 баллов — продукцию можно распространять в рамках района; 64—50 баллов — продукцию можно использовать внутри образовательного учреждения после устранения указанных экспертами недостатков; если же продукция получает ниже 49 баллов — ее недопустимо использовать в педагогической

Таблица 9

### Экспертный лист оценивания методической продукции

Уважаемый эксперт! Вам надлежит оценить предложенную методическую продукцию по критериям (столбцы 2, 3, 4, 5, 6), и выраженность признаков и параметров, проставив балльные оценки от 1 до 10.

Критерии Показатели	Информационность	Инновационность	Адекватность	Технологичность	Продуктивность
	2	3	4	5	6
1. Актуальность проблемы, обозначенная в методической продукции					
2. Обоснованность выявленной темы и цели					
3. Содержание формируемых у детей компетенций					
4. Демонстрационный материал (учебные материалы)					
5. Раздаточный материал					
6. Методы, приемы, средства обучения					



практике и с педагогом, создавшим данную продукцию, выстраивается система методической помощи по повышению его профессионального уровня.

Экспертным оцениванием в ДОУ занимается специально выбранный орган — экспертный совет. В Положении об экспертном совете прописываются его полномочия, содержание и объем работы членов экспертного совета, их права и обязанности. Положение об экспертном совете см. в Приложении 15. Именно экспертный совет дает заключение на распространение и тиражирование позитивного инновационного опыта педагогов, подводит руководителя ДОУ к принятию управленческого решения.

Немаловажно в условиях инноваций выявить и оценить влияние инноваций на психологическое состояние воспитанников. Педагоги современного ДОУ, прежде всего, должны помнить правило: «Не навреди!» и с этих позиций рассматривать необходимость и значимость каждого нововведения в образование детей. В связи с этим необходим специальный инструмент для оценивания как позитивного, так и негативного влияния инноваций на психологическое состояние воспитанников. В качестве такого инструмента может выступать «Опросный лист для выявления влияния инноваций на психологическое состояние детей». В содержание опросного листа заложены следующие позиции: сведения о ребенке (дата рождения, индивидуально-психологические особенности на момент обследования: уровень тревожности, агрессивности, мотивация, самооценка, эмоциональное и интеллектуальное развитие) (см. табл. 8). Педагог, заполняющий данный опросный лист проставляет определенный знак (+, v) в нужной графе. Затем анализируются полученные данные по каждому ребенку.

Таблица 10  
Индивидуально-психологические особенности воспитанников Группа \_\_\_\_\_ уч. год \_\_\_\_\_

Сведения о ребенке			Индивидуально-психологические особенности					
№ п/п	Ф. И. ребёнка	Дата рождения	Тревожность	Агрессивность	Мотивация	Самооценка	Эмоциональное развитие	Интеллектуальное развитие
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1								
2								
3								

### Признаки неадекватности

*Тревожность* — Выражается в волнении, в повышенном беспокойстве, ожидании плохого отношения к себе, в чувстве собственной неадекватности, неполноценности, неуверенности в себе и своих возможностях

*Агрессивность* — проявляется в потере контроля над собой и своим поведением (легко ссорится, вступает в драку), частых спорах, в отказе выполнять правила, в зависти, мстительности и раздражительности, в отказе признавать свои ошибки.

*Мотивация* — (в познавательной деятельности у дошкольников и учебно-познавательная мотивация у школьников) — отсутствие познавательных интересов у ребёнка, уход от деятельности. Слабо развита как потребность в достижении успеха, так и потребность избегания неудач.

*Самооценка* — завышенная самооценка — стремление быть во всём лучше других, неkritичность по отношению к своему поведению, заниженная самооценка — пассивность, мнительность, повышенная раппность, обидчивость

*Эмоциональное развитие* — истеричность, капризность, плаксивость, обидчивость, сверхчувствительность.

*Интеллектуальное развитие* — задержка психического развития, хроническая неуспешность в познавательных видах деятельности.

В работе с опросным листом принимают участие педагоги и специалисты, которые работают с данной группой детей. Бланк состоит из 9 столбцов, в 4—9 столбце перечислены разные формы отклонений. Каждый специалист в бланке проставляет отметку «+» или «—» в зависимости от своего экспертного суждения о психологических особенностях конкретного ребёнка.

**Обработка результатов:** Первичную обработку результатов может провести каждый специалист самостоятельно, подсчитывается количество детей, имеющих те или иные формы отклонений, определяется, какие отклонения преобладают в конкретной группе, также определяется, какие индивидуально-психологические особенности имеет каждый ребёнок в коллективе. Подсчёт результатов экспертного оценивания проводится в количественном и процентном соотношении. Психологом обрабатываются собранные от специалистов данные, и определяется, какие формы отклонений преобладают в целом в коллективе. На основании полученных результатов планируется коррекционная работа по выявленным проблемам.

Для этого разрабатываются практические рекомендации по коррекции выявленных отклонений, которые могут использоваться как педагогами, так и родителями. В зависимости от выявленных отклонений в этой части сформулированы правила и приёмы воздействия на ребёнка:

- правила работы с тревожными детьми;
- правила работы с агрессивными детьми;
- приёмы формирования и развития познавательного интереса;
- приёмы формирования адекватной самооценки;
- приёмы развития эмоционального мира ребёнка.

Включённость педагога в выявление индивидуально-психологических особенностей каждого ребёнка, выявление проблемных зон коллектива в целом, позволяет ему отойти от сложившихся стереотипов и более грамотно строить педагогический процесс. Таким образом, нами реализуется один из важнейших принципов в педагогике, принцип единства требований, осуществляется взаимодействие всех специалистов.

## 7. Контроль за инновационной деятельностью в ДОУ

### *7.1 Контроль как действующий механизм обеспечения обратной связи по организации инновационного процесса в ДОУ*

Раскрывая проблему контроля за организацией инновационной деятельности в ДОУ, считаем необходимым остановиться на уточнении понятий «контроль», «контрольная функция». Анализ управленческой литературы показывает неоднозначность трактовок данного феномена, однако во всех исследованиях выдержаны основные позиции в определении данной категории. Будем придерживаться определения: контроль — это вид управленческой деятельности, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации. Выделяют два направления контроля:

- контроль для оценки полученного результата;
- контроль для принятия мер по корректировке существенных отклонений от плана организации образовательного процесса либо корректировке самого плана.

Именно поэтому контроль — одна из ведущих функций управления после целеполагания. Если не выработана цель, то и нечего контролировать. В связи с этим контроль — это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Контроль способствует успешному функционированию учреждения.

Основными причинами необходимости контроля являются:

- неопределенность, сложность и динамичность образовательной среды ДОУ;
- предупреждение возникновения кризисных ситуаций посредством обнаружения несоответствий и ошибочных действий до того, как они нанесут ощутимый вред образовательному процессу и его качеству;
- поддержание успеха путем сопоставления фактических результатов и плановых показателей и оценки темпа продвижения педагогов к намеченным целям.

Содержание функции контроля в конкретной ситуации инновационного образовательного процесса в ДОУ определяется структурой и содержанием других функций управления (планирования, организации, мотивирования). В то же время принятая система контроля будет влиять на содержание систем планирования, организации деятельности, мотивирования педагогов в направлении непрерывного образования для обеспечения качества образовательного процесса.

Тесная связь контрольной функции с функцией планирования проявляется в формулировании целей и контрольных показателей, которые фиксируются в соответствующих планах, а также в том, что временные периоды осуществления обеих функций должны совпадать. Это означает, что по периодам осуществления контроль должен быть трех видов: стратегический, тактический и оперативный.

Связь контроля с функцией организации прослеживается в решении проблемы централизации — децентрализации и установлении субъекта и объекта контроля. Чем выше нестабильность среды, тем актуальнее применение децентрализации по разным уровням иерархии.

Субъекты и объекты контроля (подразделения, персонал) должны быть четко указаны в положениях о подразделениях и должностных инструкциях. Результаты контроля, в соответствии с теорией Портера — Лоулера, являются необходимым условием для мотивации персонала, т. к. именно результат (степень достижения цели) ведет к удовлетворенности трудом, и человек будет стремиться повторить то производственное поведение, которое привело к возникновению этого чувства. Именно поэтому критерии оценки труда должны быть четко сформулированы и быть понятны исполнителям. В этом смысле эффективность системы мотивации определяется эффективностью системы контроля.

Эффективное сочетание различных видов контроля с учетом параметров внешней и внутренней среды — залог успеха функционирования организации.

Контроль — это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Он представляет собой систему наблюдения и проверки соответствия процесса функционирования управляемой подсистемы принятым решениям, а также выработки определенных действий.

Существует три аспекта управленческого контроля:

- установление стандартов — точное определение целей, которые должны быть достигнуты в определенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования;

- измерение того, что было достигнуто за период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами;
- подготовка необходимых корректирующих действий.

Возможно использование следующих **видов контроля** за состоянием коррекционно-развивающей работы в ДОУ:

• **предварительный контроль.** Осуществляется до фактического начала работ. Средства осуществления — реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Используется по отношению к человеческим (анализ профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей, отбор квалифицированных людей), финансовым (составление бюджета) и материальным ресурсам (выработка стандартов минимально допустимых уровней качества, проведение проверок);

• **текущий контроль.** Осуществляется непосредственно в ходе проведения работ (т.е. непосредственно контроль за состоянием и качеством коррекционно-развивающей работы в ДОУ). Данный вид контроля базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы. Для осуществления контроля аппарату управления необходима обратная связь;

• **заключительный контроль.** Одна из функций состоит в том, что контроль дает руководству информацию, необходимую для планирования, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Данный вид контроля способствует мотивации, так как измеряет достигнутую результативность.

При достаточно основательной разработке функции контроля в управлении она остается сложной и трудоемкой функцией. Трудоемкость контроля, в том числе в аспекте заявленной проблемы, объясняется отсутствием обоснованной системы критериев оценки (в нашем случае — инновационной деятельностью в ДОУ). Значение контроля в управлении инновационной деятельностью в ДОУ особенно возрастает в связи с предоставлением полномочий в оценке качества работы самому педагогу и лицам, курирующим данные вопросы в образовательном учреждении. С реорганизацией управленческих структур в образовании контрольные функции возложены на руководителя ДОУ и его заместителей. Для организации контроля в ДОУ разрабатывается Положение о должностном контроле (Приложение 3), издается приказ об утверждении Положения о должностном контроле (Приложение 21)

Контроль тесно связан со всеми функциями управленческого цикла, особенно эта связь заметна с функцией педагогического анализа, так как информация, полученная в ходе контроля за состоянием коррекционно-развивающей работы, становится предметом педагогического анализа. Контроль дает богатую, систематизированную информацию, показывает расхождение между

целью и полученным результатом, в то время как педагогический анализ направлен на выявление причин, условий этих различий и отклонений. Напомним, что педагогическому анализу подвергается тот фактический материал, который был получен в процессе контроля. Это обстоятельство подчеркивает тот факт, что содержание контроля и педагогического анализа составляют одни и те же направления деятельности ДООУ, в нашем случае — организация инновационной деятельности.

Особенность контроля в условиях управления инновационной деятельностью педагогов состоит в его оценочной функции — направленности на личность педагога. Если это молодой педагог, то он сказывается на его профессиональном становлении; если это педагог со стажем — на укреплении или ослаблении его профессиональной позиции и авторитета в ДООУ. Поэтому в осуществлении контроля так важен профессионализм и компетентность проверяющего.

Существующая практика контроля не лишена некоторых **недостатков**, о чем мы хотели бы предупредить руководителя при организации контроля за состоянием и качеством инновационной деятельности в ДООУ.

- Во-первых, это отсутствие системы контроля, когда нет распределения объектов контроля между руководителем ДООУ и его заместителем, когда контроль организуется во имя отчета и набора количества контролируемых объектов.
- Во-вторых, это формализм в организации контроля, когда нет четко поставленной цели проводимого контроля, отсутствуют или не используются объективные критерии оценки.
- В-третьих, односторонность контроля, понимаемого как проведение контроля какой-либо одной стороны, одного направления процесса инновационной деятельности в ДООУ. Например, контролируется только своевременность занятий с детьми по теме инновации или только готовность педагога к организации работы с ребенком, планирование, подбор материала.
- В-четвертых, участие в контроле только должностных лиц, без привлечения опытных учителей, методистов, или, наоборот, небольшое участие представителей администрации. Чтобы избежать этих и других недостатков или недоразумений в организации контроля, важно знать некоторые **общие требования**.

К числу таких требований относятся:

**систематичность** — данное требование направлено на регулярное проведение контроля, на создание в учреждении системы контроля, позволяющей управлять всем ходом инновационной деятельности в ДООУ;

**объективность** — проверка деятельности педагога или педагогического коллектива должна проводиться в соответствии с едиными к контролю требованиями на основе выработанных и согласованных критериев;

**действенность** — результаты проведенного контроля должны привести к позитивным изменениям, к устранению выявленных недостатков; к повышению профессиональной компетентности педагога, организующего инновационную деятельность;

**компетентность** проверяющего — она предполагает знание объекта и субъекта контроля (содержания инновационной деятельности каждого педагога; владение методикой контроля, умение увидеть достоинства в работе и возможные недостатки, прогнозировать развитие результатов контроля).

Исходя из представленных в управленческой литературе направлений контроля, уточним данные позиции с точки зрения контроля за состоянием и качеством инновационной деятельности в ДООУ. Такими направлениями, на наш взгляд, являются:

- контроль за организацией процесса инновационной деятельности;
- контроль качества и хода выполнения программы инновационной деятельности;
- контроль качества предоставляемых образовательных услуг,
- контроль состояния и качества работы с кадрами в системе внутриучрежденческого повышения квалификации (оценивание эффективности системы методической работы, обеспечивающей готовность педагогов к инновациям и качество инновационной деятельности),
- контроль качества и системы самообразовательной деятельности педагога,
- статус каждого педагога,
- статус учреждения.

Требования к организации контроля за состоянием и качеством инновационной деятельности в ДООУ:

1. Цели и задачи контроля должны вытекать из целей и задач управления процессом образования в ДООУ.

2. Следует не просто проверять состояние дел по организации инновационной деятельности в ДООУ, а создавать единую систему контроля всех направлений образовательной деятельности педагогов.

3. Контроль необходимо планировать в соответствии с годовым планом и планом контрольно-аналитической деятельности (Приложение 27)

4. В процессе контроля важна не просто констатация факта, а выявление причин, вызывающих недостатки, выработка эффективных мер по их устранению.



5. Контроль будет действенным только в том случае, если он осуществляется вовремя и если мероприятия, намеченные в результате его проведения, выполняются.

6. Следует инструктировать по существу контролируемых вопросов тех, кого проверяют, помогать им при выполнении намеченных решений.

7. Итоги любой проверки должны знать все члены педагогического коллектива.

Таким образом, контроль является действующим механизмом обеспечения обратной связи по организации инновационной деятельности в ДОУ.

### **7.2. Анализ состояния и качества инновационной деятельности в ДОУ**

Одной из функций управления инновационной деятельностью в ДОУ является **анализ**. Незнание истинного положения дел в процессе инновационной деятельности в ДОУ создает трудности в установлении правильной системы взаимоотношений в процессе регулирования и корректировки данного процесса.

Основное назначение педагогического анализа как функции управления организацией коррекционно-развивающей работы, по мнению Ю. А. Конаржевского, состоит в изучении состояния и тенденций развития данного процесса, в объективной оценке его результатов с последующей выработкой на этой основе рекомендаций по упорядочению управляемой системы (в нашем случае, системы коррекционно-развивающей работы в ДОУ). Эта функция — одна из наиболее трудоемких в структуре управленческого цикла, так как анализ предполагает выделение в изучаемом объекте частей, оценку роли и места каждой части, сведение частей в единое целое, установление связей системообразующих факторов. В отличие от других функций, например планирования или организации, анализ внешне менее эффективен, он как бы в тени, носит латентный характер, в то время как в действительности он требует максимума интеллектуального напряжения личности, сформированного аналитического мышления, проявляющегося в умении обобщать, сравнивать, систематизировать, синтезировать педагогические факты и явления.

В теории и практике внутришкольного управления (Ю. А. Конаржевский, Т. И. Шамова и др.) определены основные виды анализа: параметрический, тематический и итоговый.

*Параметрический анализ* направлен на изучение ежедневной информации о ходе и результатах коррекционно-развивающей работы, выявление причин, нарушающих ее качество. Как правило, по итогам параметрического анализа вносятся поправки

и изменения в ход регулирования целостного процесса коррекционно-развивающей работы в ДОУ. Предметом параметрического анализа является изучение текущей работы педагогов, специалистов в соответствии с планом и индивидуальными коррекционно-развивающими программами для детей с ОВЗ, внутриучрежденческих методических мероприятий, организация самообразовательной деятельности каждого педагога, подготовка отчетности по результатам инновационной деятельности. Основное содержание параметрического анализа, проводимого руководителем ДОУ и его заместителями, составляет изучение четкого выполнения плана инновационной деятельности, подготовка отчетных материалов по результатам проведенной инновационной работы с детьми, самообразовательной деятельности. Фиксирование результатов параметрического анализа, их систематизация и осмысление подготавливают тематический педагогический анализ. Параметрический анализ — это не просто констатация фактов, а их сравнение, обобщение, поиск причин возникновения отклонений и прогнозирование возможных последствий. Результаты такого анализа и принятые на их основе решения требуют оперативного выполнения.

*Тематический анализ* направлен на изучение более устойчивых, повторяющихся зависимостей, тенденций в ходе и результатах процесса инновационной деятельности в ДОУ. В содержании тематического анализа в большей мере проявляется системный подход к изучению всех видов деятельности педагогов, осуществляемых в ходе инноваций. Если предметом параметрического анализа может выступать отдельный вид деятельности (написание методического пособия, разработка пакета конспектов непосредственно образовательной деятельности, подготовка дидактического обеспечения для организации инновационной работы и т. д.), то предметом тематического анализа является система работы педагогов по реализации данных видов работы. Заведующая ДОУ или заместитель могут получить наиболее полное представление о работе педагогов (воспитателей, специалистов), лишь проанализировав ряд материалов и мероприятий, получив, таким образом, представление о системе инновационной работы педагога.

Содержание тематического анализа составляют такие комплексные проблемы, как адекватность разработанных инновационных программ, описание методического и дидактического комплексов. Этот вид педагогического анализа позволяет руководителю образовательного учреждения сосредоточиться на изучении и выявлении особенностей проявления тех или иных сторон процесса реализации системы инновационной деятельности педагогов, определить их взаимодействие с другими сторонами, компонентами и системой образования в ДОУ в целом. Опираясь на данные



параметрического анализа, руководитель и его заместители обосновывают содержание и технологию итогового анализа.

*Итоговый анализ* охватывает более значительные временные, пространственные или содержательные рамки. Он проводится по завершении определенного временного отрезка (обычно, это полугодие и окончание учебного года) и направлен на изучение основных результатов инновационного процесса, предпосылок и условий их достижения. Итоговый анализ подготавливает протекание всех последующих функций управленческого цикла (регулирования, планирования и организации). Информация для итогового анализа складывается из данных параметрического и тематического анализа, из данных официальных отчетов, справок, представляемых педагогами по результатам инновационной деятельности в ДОУ.

Таким образом, проведенный анализ состояния инновационной деятельности в ДОУ становится основанием для развертывания системы контроля.

### **7.3. Формы и технологии контроля за качеством инновационной работы в ДОУ**

Технология контроля за организацией инновационной работы осуществляется по следующей схеме:

- выбор концепции контроля (система, процесс, частная проверка);
- определение целей контроля (целесообразность инновации, планомерность, регулярность и эффективность работы по реализации программы инновационной деятельности);
- установление норм контроля (этические, производственные, правовые);
- выбор методов контроля (диагностический, терапевтический, предварительный, текущий, заключительный);
- определение объема и области контроля (сплошной, эпизодический, финансовый, качества продукции).

В процессе контроля используются такие методы, как изучение документации воспитателя и специалиста, наблюдение, беседы, анкетирование, изучение передового педагогического опыта, хронометрирование деятельности педагога в рамках инновационной деятельности т. е. такие методы, которые позволяют получить необходимую объективную информацию.

В практике управления применяются также социологические методы сбора информации. **К ним относятся анкетирование, опрос, интервьюирование, беседа, метод экспериментальных оценок и др.** Они позволяют быстро получить интересующую проверяющего информацию.

**Метод хронометрирования** используется при изучении режима работы педагога по реализации программы инновационной деятельности, рационального использования времени, причин перегрузки, соотнесение запланированного временного отрезка на реализацию программы инновационной деятельности с актуальным состоянием дел.

Таким образом, выбор форм и методов контроля за реализацией инновационной деятельности в ДОУ определяется его целями, задачами, особенностями объекта и субъекта контроля, наличием времени. Использование разнообразных форм и методов возможно при условии четкого, обоснованного планирования, включения в его проведение представителей администрации, членов творческой группы.

Для обеспечения системы контроля, его нормативной базы в учреждении целесообразно разработать Положение о должностном контроле (с уточнением позиций контроля за организацией инновационной деятельности), программу контроля, циклограммы контроля за деятельностью педагогов, работающих в инновационном режиме. Примеры таких документов представлены в Приложениях 23—26.

### **7.4 Регулирование хода организации инновационной деятельности по результатам контроля**

Главными задачами регулирования хода организации инновационной деятельности являются:

- создание условий, обеспечивающих реализацию инновационных программ как целостной системы;
- обеспечение благоприятного социально-психологического климата в коллективе детей группы;
- создание необходимых предпосылок для развития внутренней активности педагога, организующего систему инновационной деятельности;
- предоставление каждому педагогу возможности самоутвердиться в наиболее значимых для него сферах жизнедеятельности, в максимальной степени раскрывающих его индивидуальные качества и способности (сбор материалов позитивного педагогического опыта).

Регулирование хода организации инновационной работы осуществляется на основе полученных в ходе контроля результатов. По выявленным результатам принимаются управленческие решения. Результаты контроля оформляются в аналитических справках и приказах, где выносятся управленческие решения. В Приложении 22 представлены примеры аналитических справок, приказов, управленческих решений по результатам контроля.

## 8. Принятие управленческих решений и внедрение позитивного инновационного опыта

Важное место в процессе управления принадлежит управленческому решению.

Управленческое решение — это программа действий, выраженная в директивной форме. Всякое решение определяет цель, к достижению которой обязан стремиться руководитель или коллектив, средства достижения этой цели (материальные, трудовые, финансовые, моральные), а также формы координации всех подразделений, участвующих в реализации решения.

Решение принимается при наличии проблематичной ситуации, характеризующейся различием между необходимым и существующим положением дела.

Управленческие решения выполняют ряд функций:

- **Направляющая:** устанавливает цели и задачи развития ОУ в условиях инноваций;
- **Обеспечивающая:** определяет те пути и средства, которые делают возможным развитие педагогического процесса в требуемом направлении при высокой эффективности труда педагогов и использовании возможностей ОУ;
- **Координирующая и организующая:** определяет порядок, режим работы учреждения, место отдельных сотрудников в реализации данного решения;
- **Стимулирующая:** меры материального и морального поощрения при достижении поставленных целей и задач инновационной работы.

Управленческие решения различаются по степени охвата и сложности проблем, по длительности их реализации, по значению и месту в функционировании ОУ, по объему содержащихся в них рекомендаций и указаний.

В зависимости от характера целей решения можно разделить на перспективные (определяющие основные пути развития ОУ на относительно длительный период) и текущие (призванные

обеспечить достижение ближайших целей, разрешение частных задач).

В группе перспективных решений можно выделить:

1. Нормативно-организационные решения. Они связаны с регламентацией всего распорядка текущей деятельности ОУ и носят постоянный характер, действуют длительное время и меняются с изменением условий работы учреждения. К ним относятся циклограммы основных мероприятий и работы управленческого персонала, правила внутреннего трудового распорядка, устав учреждения, режим работы, графики работы сотрудников и т. д.

2. Решения перспективно-принципиального характера определяют деятельность ОУ на определенный период. К ним относятся программы развития образовательного учреждения, годовые планы, решения педсоветов, производственных совещаний, собраний трудового коллектива, смета расходов на год и т. д. Решениям данного типа отводится главная роль, так как на их основе принимаются решения, касающиеся отдельных аспектов работы всего учреждения.

К текущим относятся решения, предусматривающие немедленное вмешательство руководителя в работу сотрудников ОУ, регулирующие и корректирующие их деятельность.

В группе текущих решений можно выделить:

1. Оперативно-распорядительные решения. Принимаются в том случае, когда в ходе образовательной работы обнаруживаются те или иные отклонения от нормы. Примером подобных решений служат приказы и распоряжения, касающиеся содержания работы педагогов или других сотрудников, перераспределения сил (замена педагогов на группах и классах), награждения или наказания.

2. Хозяйственно-распорядительные решения. Касаются финансово-хозяйственных вопросов. Как и оперативно-распорядительные, они требуют особого внимания и носят разовый, одноактный характер. Это акты описания, приказы по итогам ревизии, касающиеся порядка содержания здания и участка ОУ, договоры, справки, счета, доверенности.

Управленческие решения должны быть научно обоснованными, компетентными, своевременными, целенаправленными; отличаться четкостью исполнения, конкретностью, последовательностью, гибкостью и подвижностью, лаконичностью, ясностью и строгостью формы.

По степени категоричности решения выделяют приказ, распоряжение, постановление, рекомендацию, инструкцию, директивы, указания, совет.

Этапы выработки управленческого решения:

I этап — выявление проблем и определение цели.

II этап — четкое формулирование целей и задач решения, необходимых условий для его исполнения, определение роли каждого исполнителя. В итоге должно появиться письменное изложение основных позиций решения, схемы, диаграммы, графики, логически и наглядно выражающие замысел решения и пути его реализации.

III этап — обнародование подготовленных вариантов решения, мотивировка необходимости его принятия и исполнения, убеждение в этом коллектива. На этом этапе проводится сбор мнений, оценок по предложенному проекту решения, творческое обсуждение его основных положений, анализ сделанных замечаний, предложений и возражений. Осуществляется коллективная работа над проектом решения.

IV этап — окончательная устная и письменная корректировка решения, придание ему официального значения посредством «перевода» в приказ, распоряжение, указание, совет.

Результатом инновационной деятельности педагога является позитивный педагогический опыт. И наиболее важным этапом управления инновациями становится управленческое решение об изучении, распространении и внедрении этого опыта. Для структурирования системы тиражирования позитивного педагогического опыта может быть использована следующая таблица:

Таблица 11  
Примерная информационная карта о передовом педагогическом опыте на учебный год

Наименование опыта	Автор	Содержание	Степень творческой новизны опыта	Уровень научной общности	Длительность функционирования	Характер имеющихся материалов	Возможные формы изучения обобщения
1. Система здоровьесбережения в ОУ	Коллективный (всеобщий) — указывается фамилия руководителя; групповой (м/о, творческих групп) — фамилии руководителей; индивидуальные — фамилия педагога	Комплексный (обучение + воспитание + управление ОУ) — административный; Отдельные вопросы обучения, воспитания, управления.	Исследовательский (материалы дипломных или диссертационных работ; Частично-поисковый; Репродуктивный (применение на высшем уровне известного опыта или научных рекомендаций)	Психолого-педагогическое обоснование опыта; Практическое обоснование опыта	Функционирование опыта до 3-х лет; Кратковременное функционирование (до 1 года)	Статьи, брошюры, книги, рассказывающие об опыте работы, отчёты, статьи в научных сборниках, выставки материалов, магнитофонные записи, видеоролики, планы, конспекты, инновационные программы	Написание статьи, брошюры, книги, доклада, выступления на конференции, справки о проделанной работе на педагогическом отчёте из опыта работы на заседании М\О или ВТК
	Коллективный	Комплексный	частично-поисковый	психолого-педагогическое и медицинское обоснование опыта	функционирование более 5 лет	статья, отчёты, выставки материалов, планы, конспекты, инновационные программы	написание брошюры, выступления на конференции, анализ системы работы за 3 последующих года

2. Управление процессом здоровьесбережения в МОУ	Сапож-никова Г. А.	управле-ние	частично-поисковый	практическое обоснование	функци-ние более 5 лет	статья, ин-новационные программы	часть брошюры об опыте рабо-ты ДОУ
3. Современные подходы к организации взаимодействия с семьей	Яковлева Г. В.	организа-ция взаи-м о д е й - ствия с семьей	частично-поисковый	практическое обоснование опыта	функци-ние более 5 лет	статья, про-грамма, пер-спективный план, вы-ступление на конференции	доклад
4. Реализация программ «Разговор о пра-вильном питании» в работе с детьми дошкольного воз-раста	Мирошни-ченко О. Н.	к о м - плексный	исследова-тель-ский	психолого-педагогическое обоснова-ние опыта	функци-ние 2 года	статья, отчёт, выставка матери-алов, видео и фото ряды, планы, кон-спекты, ин-новационная программа	статья в научный сборник

## Заключение

В настоящем методическом пособии определены теоретические и практические основы управления инновациями в современном ДОУ, рассмотрены системный и системно-синергетический подходы к управлению как методологическая основа. В процессе обсуждения проблемы управления инновациями затронуты вопросы отбора и структурирования содержания инноваций, рассмотрена Программа инноваций как нормативный документ, ее структура и содержание.

Исходя из известного положения о возрастании роли личностного фактора в общественном производстве, о роли социальной среды в развитии и становлении личности, определяемом внутренними и внешними условиями в их взаимодействии, рассмотрена личность педагога как объект и субъект инновационной работы. В этой связи затронута проблема управления инновационными структурными подразделениями педагогов, определена нормативно-правовая база их деятельности.

Понимая, что инновационная деятельность является проявлением творческого педагогического труда, рассмотрен вопрос ее мотивации. Представленная модель мотивации творческого педагогического труда включает в себя моральное и материальное стимулирование; условия профессионального развития педагогов ДОУ.

Значительное место в пособии занимает обсуждение вопроса содействия педагогам в инновационной деятельности, даны описания групп условий такого содействия:

- нормативно-регламентирующие;
- перспективно-ориентирующие;
- деятельностно-стимулирующие;
- информационно-коммуникативные.

Результатом такого управленческого содействия может быть карьерный рост педагога. В пособии приведены примерные планы-проекты карьерного роста педагогов разных квалификационных

категорий, предложенные педагогической теории и практике профессором С. Г. Молчановым.

Говоря об инновационной деятельности педагога как о составной части его профессиональной деятельности на современном этапе развития образовательной практики, сделан акцент на необходимость организации самообразовательной деятельности педагогов. Предложенная в пособии карта самообразования поможет управленцам структурировать и систематизировать данную работу в ДОУ.

Сегодняшние изменения в содержании и организации инновационной деятельности в ДОУ немыслимы без инструментального обеспечения оценивания объектов инноваций: профессиональной и методической компетентности педагогов, создаваемой ими инновационной методической продукции; влияния инноваций на участников образования: педагогов и воспитанников, на их психологическое состояние, качество методической работы. В качестве инструментов читателям предложены экспертные карты, дана технология организации работы с ними.

Итогом инновационной деятельности является тиражируемый позитивный педагогический опыт. В методическом пособии предложена схема структурирования, описания и представления позитивного педагогического опыта.

## Терминологический словарь

**Деятельность** — специфическая, человеческая форма отношений к окружающему миру, содержание которой составляет его целесообразное изменение в интересах людей; условие существования общества. Деятельность включает в себя цель, средства, результат и сам процесс. Деятельность — органическое единство чувственно-практической и теоретической форм.

**Дошкольное образование** — разносторонний, целенаправленный процесс воспитания и обучения, который обеспечивает физическое и психическое развитие ребенка, исходя из его индивидуальных, возрастных особенностей, своевременный и полноценный переход его на следующую ступень образовательной системы — школу.

**Измерители** — инструменты для оценивания количественных и качественных признаков объекта.

**Инновационное дошкольное образовательное учреждение** — ДОУ, работающее в инновационном режиме, в котором активно ведется экспериментально-исследовательская работа, создаются. Внедряются, используются новшества, отражающие технологии личностного развития ребенка дошкольного возраста, не характерные для традиционно работающих ДОУ.

**Инновационный потенциал учреждения** — это способность создавать, воспринимать, реализовывать новшества, а также своевременно избавляться от устаревшего, педагогически нецелесообразного.

**Инновационный процесс** — комплексная, целенаправленная деятельность по созданию, внедрению (распространению) и использованию новшеств.

**Инновация** — целенаправленное изменение, которое вносит в определенную социальную единицу — организацию, общество, группу — новые, относительно стабильные элементы.

**Инновация педагогическая** — принципиально новое образование; новая идея, существенно меняющая сложившуюся техно-



логию обучения, имеющая системный характер, затрагивающий цели, содержание, формы, методы и способы образования.

**Инструментарий оценивания** — совокупность средств, позволяющих установить степень выраженности признаков (свойств, качеств) объекта; идентифицировать количественные и качественные характеристики объекта.

**Комплексно-целевая программа** развития дошкольного учреждения рассматривается как важнейший инструмент управления развитием, главный стратегический документ для организации текущей и перспективной деятельности по достижению проектного замысла преобразований в учреждении.

**Критерий** — признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего-либо; мерило оценки.

**Методическая компетентность** — часть профессионально-педагогической компетентности, ответственная за готовность педагогов:

- 1) осуществлять традиционную педагогическую деятельность;
- 2) проектировать и конструировать педагогические инновации, то есть за их готовность профессионально отбирать содержание инновации, проектировать реализацию этого содержания через применение современных педагогических технологий; прогнозировать ожидаемый результат, который может быть получен в ходе реализации инновации, описывать критерии оценивания эффективности спроектированной инновации

**Моделирование** — один из теоретических методов научного познания; воспроизведение характеристик некоторого объекта на другом объекте, специально созданном для его изучения. Этот второй объект называется моделью.

**Мониторинг (образовательный)** — система организации сбора, хранения, обработки и распространения информации о функционировании образовательной системы, обеспечивающая непрерывное слежение за ее состоянием и прогнозирование ее развития.

**Организация оценивания** — алгоритм проведения оценивания, форма оценивания, форма представления формализованной информации об итогах оценивания.

**Оценивание** — изучение специалистом объекта образовательной сферы (например, компетентности педагогов ДОУ), предполагающее представление мотивированного экспертного заключения (рекомендации педагогу по направлению повышения его профессиональной компетентности):

- 1) установление степени выраженности количественного и качественного признака объекта;
- 2) установление степени соответствия продуктов профессиональной деятельности тем объектам, с которыми вступает во взаимодействие профессиональная компетентность.

**Показатели** — признаки (наиболее существенные), изменения в которых приводят к системным изменениям (переход от количества в качество).

**Показатели профессиональной компетентности** — признаки объекта, характеризующие его существенные количественные и качественные индикаторы.

**Профессиональная компетентность** — уровень развития способностей к реализации и совершенствованию деятельности, определенной полем профессии.

**Самообразовательная деятельность** — это целеустремленная работа педагога по расширению и углублению своих знаний, совершенствованию имеющихся и приобретению новых навыков и умений.

**Современное дошкольное образовательное учреждение** — учреждение как открытая образовательная система, осуществляющее образовательный процесс, реализующее одну или несколько образовательных программ и обеспечивающее воспитание, обучение и развитие детей дошкольного возраста, ориентируясь на индивидуальность каждого ребенка, запросы семьи и социума.

**Содействие** — помощь, поддержку в достижении, развитии чего-либо, создание условий для проявления заложенных в личности задатков.

**Управление** — функция организованных систем различной природы, обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы и целей.

**Управленческая деятельность** — 1) сохранение определенной структуры, поддержание режима, реализация программ и целей; 2) сбор, анализ, синтез, использование информации в виде принятия управленческих решений и планирования их реализации.

**Управленческое решение** — определение (установление) способа деятельности (прекращение инициация, невмешательство) на основе сбора, анализа, синтеза информации об объекте управления.

**Учебные материалы** — все то, что помещается педагогом между субъектом и объектом обучения и вокруг чего организуется самостоятельная познавательная деятельность детей.

**Экспертиза** (от лат. — опыт, исследование) — исследование специалистом вопросов, решение которых требует специальных познаний в области науки, техники и т. д.

## Список литературы

1. Бабанский, Ю. К. Методическая работа в школе: организация и управление [Текст] / Ю. К. Бабанский. — М. : Просвещение, 1998. — 626 с.
2. Белая, К. Ю. 300 ответов на вопросы заведующей детским садом [Текст] / К. Ю. Белая. — М. : Новая школа, 2001. — 123 с.
3. Битянова, Н. Р. Культура самосовершенствования преподавателя : учебное пособие [Текст] / Н. Р. Битянова. — М. : Международная педагогическая академия, 1994. — 48 с.
4. Большая советская энциклопедия (БСЭ).: в 30 т. — 3-е изд. — Т. 25. — М. : Сов. Энциклопедия, 1970—1978. — 600 с.
5. Васильев, Ю. В. Педагогическое управление в школе: методология, теория, практика [Текст] / Ю. В. Васильев. — М. : Педагогика. — 2001.— № 2.— С. 9—13.
6. Загвязинский, В. И. Творчество в управлении школой: социально-психологический практикум [Текст] / В. И. Загвязинский. — Л., 1989.
7. Зорина, Л. Я. Отражение идей самоорганизации в содержании образования [Текст] / Л. Я. Зорина // Педагогика. — 1996. — № 4. — С. 105—109.
8. Ильясов, Д. Ф. Программно-целевой принцип в планировании : монография [Текст] / Д. Ф. Ильясов. — Челябинск : Образование, 2000. — 192 с.
9. Ильясов, Д. Ф. Теория управления образованием : учеб. пособие по спецкурсу для студ. пед. специальностей и руководителей образоват. учреждений [Текст] / Д. Ф. Ильясов, Г. Н. Сериков. — М. : Владос, 2004. — 344 с.
10. Ильясов, Д. Ф. Управленческое содействие педагогам в осуществлении инновационной деятельности : методические рекомендации для руководителей дошкольных образовательных учреждений [Текст] / Д. Ф. Ильясов, Г. В. Яковлева. — Челябинск : Образование, 2004. — 61 с.

11. Капто, А. Е. Организация внутришкольного управления [Текст] / А. Е. Капто. — М. : Знание, 1991.

12. Котлярова, И. О. Инновации в образовательных учреждениях : научно-методические рекомендации для руководителей [Текст] / И. О. Котлярова. — Челябинск : Образование, 1998.

13. Котлярова, И. О. Систематизация управления инновациями в образовательном учреждении [Текст] / И. О. Котлярова ; под ред. Г. Н. Серикова. — Челябинск : Изд-во ЮУрГУ, 1998.

14. Лехтман, В. Ф. Педагогические условия управления инновационным учебным заведением : дис. ... канд. пед. наук [Текст] / В. Ф. Лехтман. — Челябинск, 1996. — 196 с.

15. Молчанов, С. Г. Теория и практика непрерывного педагогического образования [Текст] / С. Г. Молчанов // Формы и методы обучения в системе непрерывного педагогического образования. — Челябинск : Челябинский ин-т повышения квалификации работников образования, 1992.

16. Молчанов, С. Г. Повышение квалификации и диагностирование уровня профессиональной компетентности педагогических работников [Текст] / С. Г. Молчанов // Формы и методы обучения в системе непрерывного педагогического образования. — Челябинск : Челябинский ин-т повышения квалификации работников образования, 1992.

17. Молчанов, С. Г. Развитие гностического компонента профессионально-педагогической деятельности в системе повышения квалификации [Текст] / С. Г. Молчанов // Проблемы формирования профессиональной направленности молодежи. — Челябинск : Гос. комитет по физической культуре, 1993.

18. Молчанов, С. Г. Проблемы оценивания профессионально-педагогической компетентности [Текст] / С. Г. Молчанов // Развертывание научно-прикладных исследований в образовательно-воспитательных учреждениях г. Челябинска ; под ред. С. Г. Молчанова). — Челябинск : Челябинский гос. ун-т., 1993.

19. Молчанов, С. Г. Организация инновационной методической работы в дошкольном образовательном учреждении: Методические рекомендации [Текст] / С. Г. Молчанов, Г. В. Яковлева ; Юж-Урал. науч.-образоват. центр РАО. — Челябинск : Челяб. гос. ун-т, 2005. — 71 с.

20. Молчанов, С. Г. Инструментальное обеспечение оценивания методической компетентности педагогов инновационных ДОУ : сборник методических рекомендаций и инструментов для руководителей дошкольных образовательных учреждений [Текст] / С. Г. Молчанов, Г. В. Яковлева. — Челябинск : Изд-во Марины Волковой, 2007. — 60 с.

21. Молчанов, С. Г. Условия организации самообразования педагогов инновационного дошкольных образовательных учреж-

дений : методические рекомендации [Текст] / С. Г. Молчанов, Г. В. Яковлева. — Челябинск : ИУМЦ «Образование», 2005. — 63 с.

22. Молчанов, С. Г. Теория и практика аттестации педагогических и руководящих работников образовательных учреждений [Текст] / С. Г. Молчанов ; Челябин. гос. ун-т. — Челябинск, 1998. — 225 с.

23. Молчанов С. Г. Содержание методической работы в экспериментальных учреждениях образования [Текст] / С. Г. Молчанов // Духовное и физическое развитие детей и подростков ; под ред. А. Я. Найна ; Челяб. гос. ин-т физической культуры. — Челябинск, 1994.

24. Найн, А. Я. Инновации в образовании [Текст] / А. Я. Найн. — Челябинск : ГУ ПТО адм. Челяб. обл. ; Челяб. фил. ИПО МО РФ, 1995.

25. Немова, Н. В. Управление методической работой в школе [Текст] / Н. В. Немова. — Вып. 7. — М., 1999 (Библиотека журнала «Директор школы»).

26. Няпинен, Л. Я. Философский анализ понятий «организация», «самоорганизация» в современном научном познании : дис. ... канд. филос. наук [Текст] / Л. Я. Няпинен. — Тарту, 1984.

27. Ожегов, С. И. Словарь русского языка / С. И. Ожегов ; под ред. Н. Ю. Шведовой [Текст]. — М. : Русский язык, 1978. — 846 с.

28. Орлов, А. А. Мониторинг инновационных процессов в образовании [Текст] / А. А. Орлов // Педагогика. — 1994. — № 5. — С. 16—20.

29. Селевко, Г. К. Современные образовательные технологии : учеб. пособие [Текст] / Г. К. Селевко. М., 1998.

30. Сериков, Г. Н. Образование: аспекты системного отражения [Текст] / Г. Н. Сериков. — Курган, 1997. — 234 с.

31. Сластенин, В. А. Педагогика: инновационная деятельность [Текст] / В. А. Сластенин, Л. С. Подымова. — М. : Магистр, 1997.

32. Третьяков, П. И. Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам [Текст] / П. И. Третьяков, К. Ю. Белая. — М., 2003.

33. Управление развитием школы : пособие для руководителей образовательных учреждений [Текст] / под ред. М. М. Поташника, В. С. Лазарева. — М., 1995.

34. Шамова, Т. И. Оценка управленческой деятельности руководителем школы : метод. пособие [Текст] / Т. И. Шамова, Г. М. Тюлю, Э. В. Литвиненко. — Вологда, 1995.

35. Энциклопедический словарь [Текст]. — М. : Просвещение, 1987. — 654 с.

## Приложения

### **Научное управление педагогическим процессом со стороны заместителя руководителя ОУ**

1. Анализирует работу ОУ и формирует на этой основе цели и задачи функционирования.
2. Разрабатывает комплексно-целевую программу развития ОУ.
3. Определяет направления опытно-экспериментальной или инновационной работы и обосновывает цели, содержание, формы и методы ее осуществления.
4. Регулирует опытно-экспериментальную или инновационную работу и оценивает ее результаты.
5. Устанавливает и регулирует связь ОУ с научно-исследовательскими учреждениями (ведущими кафедрами вузов города).
6. Разрабатывает (или обеспечивает использование) научно-обоснованные показатели оценки деятельности педагогов, аттестации педагогических кадров.
7. Участвует в расстановке и аттестации педагогических кадров, в их тарификации.
8. Совместно с психологом ОУ разрабатывает (подбирает из научной литературы) материалы по диагностике деятельности педагогов и детей.
9. Осуществляет руководство работой психолога по диагностированию уровня воспитанности и развития детей.
10. Осуществляет работу теоретических семинаров по различным педагогическим проблемам.

### **Методическое обеспечение педагогического процесса со стороны заместителя руководителя ОУ**

1. Осуществляет диагностику профессиональной деятельности педагогов.
2. Организует методическую учебу, переподготовку и повышение квалификации педагогов в ОУ через систему методической работы на основе диагностики профессиональной деятельности педагога.
3. Анализирует состояние и результативность методической работы педагогическими кадрами и на этой основе определяет ее цели, задачи, содержание и пути ее совершенствования.
4. Участвует в исследовательской деятельности результатов педагогического процесса и осуществляет на этой основе оценку результативности педагогического труда.
5. Организует разработку и использование дидактических и методических материалов в соответствии с направлениями опытно-экспериментальной или инновационной работы в ОУ.
6. Участвует в оценке методического обеспечения опытно-экспериментальной или инновационной работы и ее результатов.
7. Устанавливает и регулирует связи ОУ с методическими службами на муниципальном, городском и областном уровнях.
8. Совместно с председателем Совета педагогов планирует и организует его работу.
9. Организует работу структурных подразделений педагогов.
10. Осуществляет аттестацию педагогов.
11. Проводит инструктивно-методические совещания.
12. Организует систему методической работы в ОУ.
13. Организует работу по педагогическому просвещению родителей через организацию «Семейных клубов», лекториев для родителей, родительских конференций, педагогических гостиных.
14. Организует выявление, обобщение, внедрение и тиражирование позитивного педагогического опыта педагогов ОУ и учреждения в целом.
15. Организует работу по преемственности со школой.
16. Создает методический кабинет как центр повышения квалификации и как научно-методический центр в ОУ и организует его работу с педагогическими кадрами.

### Выдержки из Программы инноваций МОУ № 440

Приоритетные направления развития образовательной системы ОУ на период до 2010 года: повышение качества дошкольного образования в условиях обновления российской системы образования

**Цель развития образовательной системы:** создание нормативно-правовых, инструктивно-методических, содержательных, кадровых, материально-технических условий для обеспечения совершенствования содержания образования в ОУ и повышения его качества.

**Задачи:**

1. Обеспечить повышение качества образования в ОУ в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта.
2. Совершенствовать нормативно-правовое поле инновационной педагогической деятельности.
3. Создать организационно-управленческие условия обновления содержания дошкольного и начального общего образования.
4. Содействовать повышению уровня профессиональной компетентности педагогов.
5. Обеспечить развитие информатизации системы образования.
6. Совершенствовать систему здоровьесбережения в условиях образовательного учреждения компенсирующего вида.
7. Развивать и модернизировать материально-техническую базу ОУ для обеспечения процесса образования.

**Цель инновационной деятельности:** создание управленческих, содержательных, нормативно-правовых, инструктивно-методических и дидактических условий для развертывания инновационных стратегий в дошкольном и начальном общем образовании.

**Задачи:**

1. Обеспечить процесс обновления содержания дошкольного и начального общего образования.
1. Создать пакет нормативных и инструктивно-методических материалов, регулирующих взаимодействие всех участников инновационного образовательного процесса (руководители, педагоги, родители, сторонние организации, дети).
2. Выявить, обосновать и нормативно (административно) обеспечить условия управленческого содействия педагогам в осуществлении инновационной деятельности.

3. Разработать, обосновать и апробировать на практике модель инновационной педагогической деятельности ОУ.

4. Разработать методические рекомендации руководителям по управлению инновационной деятельностью.

5. Разработать и апробировать на практике модель инновационной методической работы, обеспечивающей готовность педагогов к инновационной деятельности.

На основании выдвинутых задач определены основные направления инновационной деятельности и ожидаемые результаты.

Для реализации поставленных задач инновационной деятельности разработана и внедряется модель инновационной деятельности ОУ и модели управления инновациями.



Основные направления развития инновационной педагогической деятельности МОУ № 440

№ п/п	Основные направления развития инновационной деятельности	Ожидаемые результаты	Инструментарий отслеживания
1.	Инновационные стратегии в содержании дошкольного образования	<p>1. Преимущество в содержании и формах экологического образования детей дошкольного возраста:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— разработка программы экологического образования на период до 2010 года;</li> <li>— разработка образовательной программы с включением содержания экологического образования детей дошкольного возраста;</li> <li>— разработка содержания «Калейдоскопа экологических проектов» для дошкольных групп ОУ;</li> <li>— разработка содержания «Экологических акций»;</li> <li>— построение модели предметно-развивающего экологического пространства групп.</li> </ul> <p>2. Реализация в содержании дошкольного образования программы «Разговор о правильном питании» М. М. Безруких, Т. А. Филипповой:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— разработка содержания проектов по реализации программы «Разговор о правильном питании» для дошкольных групп;</li> <li>— разработка системы включения регионального компонента в содержание работы по программе «Разговор о правильном питании»;</li> <li>— разработка системы использования музыкального народного фольклора для реализации содержания проектов по программе «Разговор о правильном питании»;</li> <li>— разработка вариантов внесения содержания продуктивной детской деятельности в реализацию программы «Разговор о правильном питании».</li> </ul>	<p>наличие программ, планов ее реализации на текущий период</p> <p>наличие планирования содержания проектов</p>

	<p>3. Обновление содержания гражданского образования детей дошкольного возраста:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— методические рекомендации для педагогов по использованию средств искусства в гражданском образовании (музыка, декоративно-прикладное искусство, народный костюм, продуктивная изобразительная детская деятельность);</li> <li>— проекты моделирования предметно-развивающей среды для реализации гражданского образования;</li> <li>— Программа развития воспитательной системы ДОУ с включением аспекта по гражданскому образованию.</li> </ul> <p>4. Здоровьесберегающее образовательное пространство:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— разработка нового варианта Программы здоровьесбережения в ДОУ на период до 2010 года;</li> <li>— модель «Здоровьесберегающей среда в ОУ»;</li> <li>— модель взаимодействия педагогов и специалистов в реализации здоровьесберегающего гуманного образования в ОУ компенсирующего вида;</li> <li>— разработка Программы взаимодействия с семьями воспитанников.</li> </ul> <p>3. Построение системы инновационной методической работы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— отбор содержания и организации инновационной методической работы в соответствии с направлениями инновационной деятельности ДОУ;</li> <li>— отбор продуктивных форм методической работы в условиях инновационного процесса;</li> <li>— выпуск методических рекомендаций «Управленческое содействие педагогам ДОУ в осуществлении инновационной деятельности»;</li> <li>— выпуск методических рекомендаций «Организация инновационной методической работы в ДОУ»</li> </ul>	<p>методические рекомендации</p> <p>проекты, методические обеспечения проектов, программа</p> <p>программа, модель среды, ее описание</p> <p>программа взаимодействия</p> <p>концепция обновления методической работы, методические рекомендации</p>
--	--	--

2.	Управление инновационной педагогической деятельностью	1. Разработка Программы инновационной деятельности ДОУ на период до 2010 года.	программа и план ее реализации на текущий период
		2. Корректировка Программы обновления методической и научно-методической работы ДОУ на период до 2010 года.	управленческая модель
		3. Создание нормативно-правовой и инструктивно-методической базы для организации эффективного управления инновационными процессами.	описание условий
		4. Разработка модели управленческого содействия педагогам в осуществлении инновационной деятельности.	модель
		5. Описание необходимых условий управленческого содействия педагогам, осуществляющим инновационную деятельность.	модель, положение о премировании за инновационную деятельность
		6. Разработка и апробация модели мотивации творческого педагогического труда.	управленческое решение (логические акты по стимулированию)
		7. Разработка и апробация системы морального и материального стимулирования педагогов, осуществляющих инновационную деятельность	

3.	Психологическое сопровождение инновационной педагогической деятельности	1. Разработка и реализация программы психологического сопровождения образовательного процесса на период до 2010 года.	программа, план ее реализации на текущий период
		2. Разработка и апробация Программы психологического сопровождения инновационной деятельности ДОУ	программа, анализ ее реализации
		3. Разработка плана мероприятий по повышению психологической компетентности педагогов.	
		А) Подбор и разработка инструментария для оценивания уровня готовности педагогов к инновационной деятельности. Б) Проектирование адресной психологической помощи и поддержки педагогам при осуществлении инновационной деятельности.	описание содержания адресной психологической помощи
		В) Разработка плана мероприятий по преодолению синдрома профессионального выгорания педагогов. Г) Проектирование системы психологического сопровождения управления инновационными процессами.	план, анализ анкетных данных описание системы

## **Положение о методическом объединении воспитателей дошкольных групп МОУ № 440**

### **1. Общие положения**

1.1 Методическое объединение воспитателей дошкольных групп — структурное подразделение организационной управленческой структуры, реализующей инновационные стратегии в содержании и организации дошкольного образования в современных социально-экономических условиях.

1.2 Методическое объединение воспитателей создается на добровольной основе из числа работающих педагогов.

1.3 Работа методического объединения воспитателей дошкольных групп строится в соответствии с Законом РФ «Об образовании» и изменениями в Закон, «Конвенцией о правах ребенка», «Концепцией дошкольного образования», «Уставом МОУ № 440» и с данным Положением.

1.4 Методическое объединение организует анализ современных методических и научно-методических материалов, касающихся дошкольного образования, оценивает эти материалы на соответствие государственному образовательному стандарту по дошкольному образованию.

1.5 Методическое объединение в своей работе подотчетно директору МОУ.

### **2. Задачи методического объединения**

2.1 Обеспечение роста профессиональной компетентности педагогов, их интеллектуального и культурного уровня.

2.2 Освоение нового содержания дошкольного образования, современных педагогических технологий и методов педагогической деятельности в плане развивающего и коррекционного образования детей дошкольного возраста.

2.3 Создание атмосферы ответственности каждого педагога за конечный результат образовательной работы.

2.4 Овладение каждым педагогом инструментарием образовательного мониторинга, использование полученных данных в организации коррекционной работы с детьми.

2.5 Выявление и обобщение позитивного педагогического опыта по направлениям инновационной деятельности образовательного учреждения.

### **3. Организация работы методического объединения**

3.1 Методическое объединение возглавляет руководитель, выбранный членами М/О из числа авторитетных педагогов или назначенный администрацией МОУ.

3.2 Методическое объединение планирует свою работу на учебный год, включая проведение заседаний и межсекционную

деятельность, распределяя задания между всеми членами методического объединения.

### **4. Документация М/О и отчетность**

4.1 План работы методического объединения фиксируется в годовом плане.

4.2 Заседания методического объединения протоколируются с указанием повестки дня, принятым решением. Фиксируется количество присутствующих педагогов.

4.3 Анализ деятельности методического объединения представляется директору МОУ в конце года в содержании итогового отчета по образовательной и методической работе.

### **5. Компетенции и ответственность**

#### **5.1 Обязанности:**

- Своевременное изучение нормативно-правовых документов, касающихся обновления содержания дошкольного образования и выполнение творческих заданий;

- Постоянное повышение уровня профессиональной компетентности членами методического объединения;

- Активное участие каждого педагога в работе методического объединения;

- Создание пакета методических материалов в соответствии с приоритетными направлениями развития образовательной деятельности МОУ и инновационными стратегиями, задачами М/О.

#### **5.2 Права:**

- Внесение корректив в работу методического объединения и предложений в программу развития МОУ и в пакет целевых комплексных программ;

- Требования от администрации своевременного обеспечения членов методического объединения необходимой инструктивной и научно-методической документацией;

- Организация и проведение смотров и конкурсов предметно-развивающей среды групп по созданию условий для разнообразных видов детской деятельности на современном этапе работы МОУ.

#### **5.3 Ответственность**

Каждый член методического объединения несет ответственность за:

- Объективность анализа педагогической деятельности;

- Оценивание качества образованности детей дошкольного возраста;

- Своевременную реализацию инноваций в образовательном процессе;

- Качественную разработку и проведение каждого мероприятия в соответствии с годовым планом М/О.

**Приказ № \_\_\_\_\_**  
от \_\_\_\_\_ 200 \_\_\_\_\_ г.

**«Об организации в МОУ № 440 методического объединения воспитателей дошкольных групп»**

В целях повышения эффективности методической работы, направленной на обновление дошкольного образования и обеспечения принципа преемственности в работе двух ступеней образования в МОУ: дошкольного и начального общего приказываю:

1. Организовать в МОУ № 440 методическое объединение воспитателей дошкольных групп.

2. Назначить ответственным за организацию работы методического объединения заместителя директора...

3. Заместителю директора... разработать методическое обеспечение М/О воспитателей по направлениям их деятельности (педагоги, реализующие программу Л. А. Венгера «Развитие» и педагоги специализированных групп).

4. В годовое планирование на текущий период разрабатывать и утверждать планы работы М/О.

5. Контроль за организацией и эффективностью работы методического объединения воспитателей дошкольных групп оставлять за собой.

Директор МОУ № 440

Ф. И. О. \_\_\_\_\_

**Примерное планирование работы структурных подразделений педагогов ДОУ**

<b>План работы методического объединения групп «Развития»</b>	<b>Срок</b>	<b>Ответств.</b>	<b>Форма представления материала</b>
1. Создание и презентация моделей инновационной педагогической деятельности на группах, работающих по программе «Развитие»	сентябрь	зам. дир. по УМР	модели
2. Описание методического комплекса для реализации «Калейдоскопа экологических проектов» на всех возрастных группах	ноябрь	зам. дир. по УМР воспитатели	описание комплекса
3. Презентация воспитателями дидактического комплекса для реализации проектов по экологическому образованию	январь	ст. воспитатель зам. дир.	содержание дидактического комплекса
4. Создание предметно-развивающей среды для реализации «Калейдоскопа экологических проектов»	ноябрь	ст. воспитатель зам. дир.	модели среды
5. Консультация для педагогов по организации педагогического мониторинга по экологическому образованию	декабрь	зам. дир. по УМР	методические рекомендации
6. ПМПК МОУ по результатам педагогической диагностики	январь, май	зам. дир. по УМР	сравнительные аналитические данные
7. Мастер-класс по проблеме организации педагогического взаимодействия	февраль	воспитатель	конспект проведения
8. Консультация для воспитателей «Гражданское образование детей дошкольного возраста»	март	зам. дир. по УМР музыкальный руководитель ИЗО	материалы консультации

<p>9. Создание инновационной методической продукции:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Позитивный педагогический опыт «Формирование положительных взаимоотношений у старших дошкольников»;</li> <li>• перспективный план внесения регионального компонента в музыкальное воспитание детей дошкольного возраста; выпуск методического пособия</li> <li>• содержание проектов по гражданскому воспитанию, подготовка к выпуску методических пособий по проектам</li> </ul>	ноябрь	<p>воспитатель</p> <p>музыкальный руководитель</p> <p>воспитатель</p> <p>ст. воспитатель</p>	перспективные планы, методические пособия
<p>10. Обогащение учебно-методического комплекса по разделам программы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• создание видеоряда открытых занятий;</li> <li>• создание фотомонтажей по проблеме экологического и гражданского воспитания,</li> <li>• подготовка презентаций по проектам экологического и гражданского образования, здоровьесбережению</li> </ul>	в течение года	воспитатели	учебно-методический комплекс, мультимедийные презентации, фоторяд

## Положение о методическом совете ДОУ

### 1. Общие положения

1.1. Методический совет ДОУ является коллегиальным органом педагогических работников.

1.2. Методический совет создается для повышения профессиональной компетентности педагогов ДОУ.

1.3. Методическим советом ДОУ организуется экспертное оценивание создаваемой педагогами инновационной методической продукции, дается экспертное заключение о ее качестве и значимости для развития образовательной системы учреждения.

### 2. Содержание и направления работы методического совета ДОУ

2.1 Методический совет обсуждает и производит выбор различных вариантов образования детей дошкольного и младшего школьного возраста.

2.2. Пропагандирует достижения психолого-педагогической науки.

2.3. Проводит работу с молодыми специалистами.

2.4. Организует работу над единой методической темой.

2.5. Руководит работой по изучению, обобщению, распространению и тиражированию позитивного педагогического опыта, накопленного внутри образовательного учреждения.

2.6. Координирует работу методических объединений, проблемных групп, временных творческих коллективов, методических объединений педагогов по проблемам.

2.7 Методический совет ДОУ готовит, организует и проводит педагогические чтения, научно-практические конференции, научно-практические и теоретические семинары внутри образовательного учреждения, в рамках района, города и области.

2.8. Методический совет МОУ выполняет следующие функции:

- планово-прогностическую,
- мотивационно-целевую,
- информационно-аналитическую,
- диагностическую,
- коммуникационную,
- методическую.

2.9. Методический совет ДОУ организует экспертное оценивание инновационной методической продукции, создаваемой педагогами ДОУ в рамках инновационной деятельности.

2.10. Методический совет дает экспертное заключение о качестве и значимости инновационной методической продукции для развития образовательной системы ДОУ.



2.11. Решение методического совета о качестве инновационной методической продукции является основой для принятия данной продукции на педагогическом совете, для утверждения данной продукции и введения ее в практическое использование педагогами ДОУ.

2.12. В состав методического совета вводятся педагоги с высшей квалификационной категорией, имеющие стаж работы более 10 лет.

### **3. Руководство методическим советом**

3.1. Председатель Методического совета выбирается на основе голосования.

3.2. Руководить методическим советом может педагог, прошедший научную стажировку в ЧИДППО.

### **4. Делопроизводство методического совета**

4.1. Методический совет избирает из своего состава секретаря для ведения протокола сроком на 1 год.

4.2. Протоколы подписываются председателем методического совета и секретарем.

4.3. Протоколы методического совета хранятся в делах ДОУ.

## **Приказ о создании в ДОУ методического совета**

На основании Устава ДОУ, программы обновления методической и научно-методической работы на период до 2010 года приказываю:

1. Создать в ДОУ методический совет.

2. Включить в состав Методического совета следующих педагогов:

\_\_\_\_\_ (Ф. И. О., должность, квалификация)

3. Методическому совету ДОУ обеспечить организацию экспертного оценивания инновационной методической продукции, создаваемой педагогами ДОУ.

4. Закрепить за методическим советом ДОУ право решающего голоса для принятия или отведения от практического использования методической продукции (авторских программ, методических разработок, перспективных планов, квалификационных работ на первую и высшую категории).

Заведующая ДОУ

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

## Положение о школе профессионального мастерства педагогов ДОУ

### 1. Общие положения

1.1. Данное положение является организационной формой работы с педагогическими кадрами и их дифференциации по уровню развитости педагогического мастерства.

1.2. Данное положение регулирует взаимопомощь и взаимодействие педагогов при реализации современных требований к обучению и воспитанию воспитанников и обучающихся.

1.3. Школа профессионального мастерства — добровольное содружество педагогов, увлечённых одной задачей или темой саморазвития.

### 2. Задачи школы профессионального мастерства педагогов

2.1. Объединение педагогов, с учётом их педагогических и творческих поисков.

2.2. Условное определение педагогов по степени включённости в инновационную педагогическую деятельность.

2.3. Отбор инновационного содержания дошкольного и начального образования.

2.4. Экспертирование инновационных фактов и явлений, наполняющих образовательную практику.

2.5. Апробация и отбор современных педагогических технологий.

2.6. Влияние на регулирование внутренних взаимодействий педагогов в ДОУ и отстаивание интересов педагогов высшего профессионального мастерства. при оплате надбавок за творчество и эффективность педагогической деятельности.

2.7. Изучение нормативной и методической литературы по вопросам современного образования.

2.8. Отбор содержания и составление программ по преемственности в обучении детей дошкольного и младшего школьного возраста.

2.9. Утверждение индивидуальных планов повышения профессионального мастерства педагогов.

2.10. Оказание помощи педагогам при аттестации.

2.11. Обобщение и распространение передового педагогического опыта.

### 3. Функции школы профессионального мастерства педагогов

3.1. Работа школы профессионального мастерства строится на основе реализации пакета целевых комплексных программ и годового плана работы ДОУ.

3.2. Школа профессионального мастерства строит свою работу по следующим направлениям:

- включённость в инновационную деятельность
- повышение профессиональной компетентности
- апробация современных педагогических технологий.

3.3 Основная функция школы профессионального мастерства — разработка стратегии повышения профессионального мастерства и реализация личностно-ориентированной модели взаимодействия с педагогами.

3.4 Создание модели системы повышения квалификации педагогов.

### 4. Права членов школы профессионального мастерства

4.1. Право членов школы профессионального мастерства — рекомендовать руководству распределение учебной нагрузки при тарификации.

4.2. Решать вопросы о возможности оказания помощи в улучшении материально-технической базы.

4.3. Вносить предложения по использованию инноваций в образовательной практике учреждения.

4.4. Вносить предложения по повышению категорий участниками школы профессионального мастерства.

### 5. Обязанности членов школы профессионального мастерства

5.1. Выполнение плана мероприятий.

5.2. Периодическая отчётность членов школы профессионального мастерства перед педагогическим коллективом.

5.3. Создание инновационной методической продукции утверждённого качества.

### 6. Отчётность школы профессионального мастерства

6.1. Предоставление творческих отчётов педагогическому совету ДОУ о проделанной работе 1 раз в год.

## **Положение о временном творческом коллективе**

### **1. Цели создания ВТК:**

1.1. Повышение профессионально-педагогической компетентности педагогов, овладение процессом целостной педагогической деятельности.

1.2. Передача передового педагогического опыта молодым специалистам.

1.3. Методическое обеспечение процессов обновления образовательной практики в ДОУ:

- обновление содержания образования детей дошкольного и младшего школьного возраста,
- обновление форм организации образовательного процесса,
- обновление методов и приёмов дошкольного образования и образования детей начальной школы,
- психолого-педагогическое обеспечение процессов обновления со стороны служб сопровождения.

### **2. Задачи ВТК:**

2.1. Внедрение в практическую работу педагогов и специалистов ДОУ современных педагогических технологий.

2.2. Разработка и адаптация сквозных образовательных программ в плане преемственности в работе дошкольного и начального общего образования.

2.3. Отработка методов и приёмов личностно-ориентированного взаимодействия «ребёнок — взрослый»

### **3. Участники ВТК и организация работы:**

3.2. Участники: — Ф. И. О., специальность;

3.3. В целях реализации задач участники творческой группы работают под руководством заместителя заведующей ДОУ.

3.4. Формы работы:

- сбор и обобщение материалов образовательного мониторинга;
- участие в аттестации педагогических работников ДОУ и района;
- участие в работе психолого-медико-педагогического консилиума;
- участие в проведении семинаров и семинаров-практикумов для педагогов и специалистов;
- методические часы по взаимодействию специалистов по обеспечению образовательного процесса;
- создание дидактического и методического обеспечения процесса дошкольного и начального общего образования на современном этапе.

3.5. Творческая группа ДОУ работает в сотрудничестве с районным М/О и СИАО, работа творческой группы осуществляется в рабочее время специалистов, заседания проводятся не реже 1 раза в квартал.

3.6. Документация «Творческой группы»:

- Положение о ВТК;
- план работы на год;
- анализ обученности детей дошкольных групп,
- годовой отчет по результатам работы ВТК.

## Положение о едином методическом дне

### 1. Общие положения

Единый методический день в образовательном учреждении является одной из форм стимулирования педагогов на творческий педагогический труд. Данное положение является обязательным для исполнения всеми педагогами образовательного учреждения.

### 2. Цель определения единого методического дня:

- упорядочение работы педагогов ДОУ;
- определение точных часов для занятий инновационной методической деятельностью;
- закрепление системы работы по самообразованию педагогов ДОУ;
- стимулирование творческого педагогического труда;
- повышение результативности и экономичности методической работы педагогов.

### 3. Задачи выделения единого методического дня:

- закрепить время для проведения педагогических советов, семинаров, консультаций и других форм методической работы, осуществляемой в ДОУ;
- нормативно (административно) закрепить время, отведенное для разработки педагогами инновационной методической продукции;
- упорядочить использование времени встречных часов в единый методический день;
- отвести время для написания педагогами квалификационных работ, методических материалов в ходе аттестации;
- нормативно (административно) закрепить рабочее время, указанное в «Правилах трудового распорядка» для педагогов.

### 4. Содержание

Единый методический день в образовательном учреждении устанавливается каждый вторник рабочей недели. Воспитатели первой смены работают до 15.00. Воспитатели второй смены начинают работу с 11.30 и заканчивают 18.30. Рабочий график специалистов образовательного учреждения составляется с учетом их присутствия в ОУ до 15.00 каждый вторник рабочей недели.

Воспитатели дошкольных групп, осуществляющие инновационную педагогическую деятельность, работающие над авторскими программами, квалификационными работами для прохождения аттестации, участвующие в работе Временных творческих коллективов, методических объединений, творческих групп, во время встречных часов занимаются инновационной педагогической деятельностью. Второй воспитатель работает с детьми группы.

Во время единого методического дня педагоги имеют право использовать это время для посещения библиотек города, занятий с новинками методической литературы в методическом кабинете, посещать инновационные образовательные учреждения по ознакомлению с позитивным педагогическим опытом коллег.

В единый методический день 1 раз в квартал проводится педагогический совет, на котором обязательно присутствие всех педагогических работников ОУ. Время проведения педагогического совета 13.30—15.00.

Один раз в месяц в содержание методического дня в ОУ включаются:

- семинары,
- консультации,
- конференции,
- педагогические чтения и другие формы методической работы, закрепленные в Программе развития и программе обновления методической и научно-методической работы в ОУ.

#### Примечание:

Данное Положение утверждается на педагогическом совете образовательного учреждения, срок его действия не устанавливается. Данное положение является обязательным для исполнения всеми педагогическими работниками ОУ.

## **Положение о премировании педагогических работников ДОУ**

Настоящее положение вводится в целях повышения материальной заинтересованности педагогических работников, осуществляющих инновационные стратегии в дошкольном образовании, в создании условий для воспитания и развития, сохранения и укрепления здоровья воспитанников, в снижении заболеваемости разработано в соответствии со ст. 191 «Поощрение за труд» Трудового кодекса РФ.

### **1. Источники премирования и порядок выплаты премии**

1.1 Педагогические работники ДОУ, осуществляющие инновационные стратегии в дошкольном образовании премируются за счет средств экономии.

1.2 Основание для начисления премий педагогическим работникам ДОУ являются данные о выполнении показателей для премирования, оформленные приказом руководителя образовательного учреждения.

### **2. Показатели премирования**

Премирование педагогических работников ДОУ производится:

- за осуществление систематической инновационной деятельности в целях модернизации дошкольного образования на основании нормативных документов,
- за создание условий для развития личности ребенка дошкольного возраста, способной самореализовать себя как часть социума;
- за внедрение современных вариативных и парциальных образовательных программ по дошкольному образованию;
- за разработку инновационной методической продукции, значимой для образовательного учреждения;
- за участие в методических неделях, неделях творчества в рамках образовательного учреждения, района, города и области;
- за создание позитивного педагогического опыта, востребованного образовательной практикой;
- за осуществление педагогической экспериментальной (поисковой) деятельности;
- за обеспечение дополнительных образовательных услуг детям дошкольного возраста в плане развертывания содержания дошкольного образования по направлениям инновационной деятельности;
- за обеспечение непрерывности инновационной, поисковой, исследовательской педагогической деятельности;

- за обеспечение индивидуального и дифференцированного подхода к детям в зависимости от уровня их развития и зоны ближайшего развития;
- владение педагогами способами профессионально-педагогической деятельности, обеспечивающими эффективное воздействие на личностное развитие ребенка;
- за добросовестный и сознательный, творческий педагогический труд;
- за высокие результаты в осуществлении инновационной педагогической деятельности;
- за своевременную и высокого качества педагогическую деятельность по решению приоритетных направлений образования в ОУ.

### **3. Показатели лишения премирования**

Педагогическим работникам, проработавшим неполный месяц в связи с увольнением по собственному желанию, за несвоевременное выполнение намеченной программы инновационной деятельности, за халатное отношение к обязанностям, премия не выплачивается.

3.1 Руководитель ОУ имеет право лишить отдельных педагогических работников премии в полном объеме или частично за допущенные нарушения в работе, при наличии обоснованной жалобы родителей на конкретного работника.

Лишение или снижение размера премии оформляется приказом руководителя с обязательным указанием причин и только за тот период, в котором было допущено нарушение.

Положение принято педагогическим советом ОУ

Протокол № от \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.



### **Опросник по определению мотивационной готовности педагогов к повышению квалификации**

1. Чем мотивированы педагоги на повышение собственной профессиональной компетентности?

Какие мотивы являются для них ведущими: внутренние, осознание необходимости в повышении квалификации как средства, способствующем достижению больших профессиональных успехов; или внешние, желание получить признание, укрепить свое положение в коллективе, избежать неприятностей с администрацией?

2. Какие внутренние, исходящие от самого педагога, и внешние факторы препятствуют осознанию необходимости обучения:

- высокая оценка результатов собственной профессиональной деятельности;
- высокая оценка достигнутого уровня профессиональной компетентности;
- высокая оценка темпа профессионального развития в предыдущие годы;
- низкая оценка полезности и актуальности проводимого в образовательном учреждении обучения;
- пассивная позиция в обучении на предыдущем этапе;
- отсутствие готовности тратить на обучение рабочее и свободное время.

3. Какие внутренние и внешние факторы способствуют осознанию педагогами необходимости обучения:

- критическое отношение к результатам собственной деятельности;
- низкая оценка уровня достигнутого профессионализма;
- осознание снижения темпа профессионального развития;
- неудовлетворенность внешней оценкой профессиональной деятельности
- высокая оценка полезности проводимого в образовательном учреждении обучения;
- положительное отношение к учебной деятельности как таковой;
- наличие активной позиции в обучении в предыдущие годы;
- стремление избежать неприятностей с администрацией, осознание недопустимости иного поведения;
- систематическое самообразование;
- готовность тратить на обучение дополнительное время.

4. Как оценивается педагогами состояние имеющейся системы методической работы?

5. В какой степени существующая в образовательном учреждении система методической работы удовлетворяет потребности педагогов в обучении?

6. Каков уровень потребностей педагогов в обучении? Насколько актуально для них профессиональное развитие? Есть ли готовность повышать свою компетентность в ближайшее время?

7. Какие формы повышения квалификации предпочитают педагоги?

# **Модель условий мотивации профессионального развития педагогов ДОУ**



# **Перечень вопросов для беседы по определению заинтересованности педагогов в повышении квалификации**

1. Что не устраивает Вас в той системе обучения педагогов, которая сложилась в образовательном учреждении?
2. Что, на Ваш взгляд, следует изменить в существующей системе обучения и развития кадров, чтобы она стала более продуктивной?
3. При каких условиях Вы бы стали принимать более активное участие в методической работе учреждения?
4. По каким проблемам Вы хотели бы повысить свою квалификацию в ближайшее время? Почему Вы считаете необходимым обучение именно по этим вопросам?
5. Всегда ли Вы полностью применяете те знания, которые получили при обучении в своей повседневной работе? Как Вы отбираете, что использовать, а что нет?
6. Перечислите, какие изменения в работе могли бы привести Вас к гораздо большему успеху, чем Вы имеете сегодня? Как скоро Вы настроены внести эти изменения?
7. Насколько сильно влияет обучение на результаты Вашей успешности в работе? Почему Вы даете такую оценку обучению?
8. Ваши воспитанники и родители считают, что Вы очень хороший педагог, многие желают отдать своего ребенка именно в Вашу группу. Сколько времени, на Ваш взгляд, Вы сможете поддерживать эту оценку, если не удастся повысить свою квалификацию и профессиональную компетентность?

**Положение  
об экспертном совете ДОУ № \_\_\_\_**

**1. Общие положения**

1.1 Экспертный совет ДОУ № ... является избирательным органом образовательного учреждения.

1.2 Экспертный совет создается для организации оценивания качества и эффективности инновационной деятельности педагогов ДОУ.

1.3 Экспертным советом ДОУ № ... организуется экспертное оценивание создаваемой педагогами инновационной методической продукции, дается экспертное заключение о ее качестве и значимости для развития образовательной системы учреждения в рамках инноваций.

**2. Содержание и направления работы  
экспертного совета ДОУ**

2.1 Экспертный совет обсуждает и производит выбор различных направлений инновационной деятельности в плане обновления содержания образования детей дошкольного возраста в рамках инноваций.

2.2. Пропагандирует достижения психолого-педагогической науки и позитивный педагогический опыт ДОУ по направлениям инновационной деятельности.

2.3. Проводит работу с молодыми специалистами, включаемыми в инновационную работу.

2.4. Организует работу по обобщению позитивного педагогического опыта ДОУ в плане реализации задач инновационной деятельности.

2.5. Руководит работой по изучению, обобщению, распространению и тиражированию позитивного педагогического опыта, накопленного внутри образовательного учреждения в рамках инноваций.

2.6 Экспертный совет ДОУ выдвигает материалы педагогов по инновационной деятельности для освещения на различных формах методической работы, участвует в подготовке, организации и проведении педагогических чтений, научно-практических конференций, научно-практических и теоретических семинаров внутри образовательного учреждения, в рамках района, города и области.

2.8. Экспертный совет ДОУ выполняет следующие функции:

- методическую,
- мотивационно-целевую,
- информационно-аналитическую,
- диагностическую,
- коммуникационную,
- планово-прогностическую
- контрольную,
- оценочную.

2.9. Экспертный совет ДОУ организует экспертное оценивание инновационной методической продукции, создаваемой педагогами ДОУ в рамках инновационной деятельности, и решает вопрос о доплатах и надбавка педагогам за участие в инновациях.

2.10. Экспертный совет дает экспертное заключение о качестве и значимости инновационной методической продукции для развития образовательной системы ДОУ и решения задач текущего этапа инновации.

2.11. Решение экспертного совета о качестве инновационной методической продукции является основой для принятия данной продукции на Педагогическом совете, для утверждения данной продукции и введения ее в практическое использование педагогами ДОУ и тиражирования для других образовательных учреждений.

2.12. В состав экспертного совета вводятся педагоги высшей квалификационной категории, имеющие стаж работы более 15 лет.

**3. Руководство экспертным советом**

3.1 Председателем экспертного совета назначается заместитель заведующей по УВР или педагог с высшей квалификационной категорией.

4. Делопроизводство экспертного совета

4.1 Экспертный совет избирает из своего состава секретаря для ведения протокола сроком на 1 год.

4.2 Протоколы подписываются председателем экспертного совета и секретарем.

4.3 Протоколы экспертного совета хранятся в делах ДОУ по инновационной деятельности.

### Критерии оценивания инновационной деятельности

1. Результативность. Рост качества образованности детей дошкольного и младшего школьного возраста. Превышение Государственных образовательных стандартов.
2. Соблюдение паритета образованности и здоровья в ходе реализации инновационной деятельности.
3. Создание продуктов инновационной педагогической деятельности, отвечающих требованиям современной парадигмы образования.
4. Систематичность инновационной педагогической деятельности.
5. Наличие мониторинговых исследований в ходе инновационной педагогической деятельности.
6. Рост уровня профессиональной компетентности педагогов.
7. Выход на обобщение передового педагогического опыта по инновационной педагогической деятельности (защита квалификационной работы на высшую категорию).

### Критерии оценивания инновационной методической продукции

1. Соответствие методической продукции возрастному составу детей группы.
2. Актуальность и своевременность методической разработки с учетом приоритетных направлений развития образовательной системы города, муниципалитета, образовательного учреждения.
3. Инновационный характер методической разработки: педагогическое НОУ-ХАУ.
4. Отражение регионального компонента в содержании образования в данной инновационной продукции.
5. Апробированность инновационной разработки в рамках образовательного учреждения (в ходе открытых мероприятий с детьми, родителями).
6. Результативность инновационной методической разработки: подтверждение ее эффективности результатами педагогической или психологической диагностики).
7. Обеспеченность инновационной методической разработки дидактическими средствами (наглядные учебные материалы, пособия, материалы для детского экспериментирования).
8. Описание модели переноса содержания методической разработки в предметно-развивающую среду группы или класса (оформление дидактических игр, специального уголка).
9. Эстетика оформления методической разработки.
10. Возможность использования данной методической разработки в условиях других образовательных учреждений, т. е. возможность тиражирования.

## Экспертная карта «Критерии оценивания объектов инноваций»

Уважаемый эксперт \_\_\_\_\_ (ф. и. о.).

Вам предстоит оценить соответствие критериев 3-х объектов инноваций. Для этого Вам необходимо проставить отметку «+» в одном из четырех столбцов (№ 2, 3, 4, 5) в соответствии с Вашей субъективной позицией.

Варианты оценки	Критерии				Соответствует
	1	2	3	4	5
Объект № 1. Инновационная методическая продукция					
Информационность					
Инновационность					
Адекватность					
Технологичность					
Продуктивность					
Объект № 2. Методическая компетентность					
Информационность					
Инновационность					
Адекватность					
Технологичность					
Продуктивность					
Объект № 3. Индивидуально-психологические особенности воспитанников					
Информационность					
Инновационность					
Адекватность					
Технологичность					
Продуктивность					

## Экспертный лист оценивания методической компетентности педагогов инновационного ДОУ

Уважаемый эксперт! Вам надлежит оценить экспертную карту оценивания методической компетентности по критериям (столбцы 2, 3, 4, 5, 6), и выраженность признаков (крупный шрифт) и параметров (мелкий шрифт), проставив балльные оценки от 1 до 10.

Показатели	Критерии	Информационность	Инновационность	Адекватность	Технологичность	Продуктивность
1		2	3	4	5	6
1. Информированность об инновациях						
1) осведомленность об инновациях;						
2) осведомленность об инновационных технологиях						
3) осознанность проблемы инновации;						
4) видение необходимых средств для реализации инновации;						
5) умение работать с источниками						
2. Отбор содержания инновационной деятельности						
1) формулировка противоречий и проблемы для определения содержания инновации;						
2) обоснованность выбора содержания инновации,						
3) проектирование содержания инновации;						
4) прогнозирование ожидаемого результата						



3. Оснащенность средствами (технологиями) реализации инновации				
1) применение современных технологий для реализации содержания инновации;				
2) самостоятельность в оценивании эффективности применения технологий;				
3) разработка педагогом авторских педагогических технологий				
4. Разработка педагогом инновационной методической продукции				
1) предоставление необходимости инновационной методической продукции;				
2) знание структуры и содержания разных форм и видов инновационной методической продукции (программа, перспективный план, календарное планирование, конспект занятия, сценарий развлечения и т.д.);				
3) умение конструировать необходимую инновационную методическую продукцию;				
4) проектирование методического обеспечения;				
5) проектирование дидактического обеспечения				
5. Организация педагогом самообразования для осуществления инновационной деятельности				
1) выделение приоритетных направлений для развертывания самообразования;				
2) формулирование наиболее актуальной тематики самообразования;				
3) планирование этапов самообразовательной деятельности;				
4) определение ожидаемых результатов по каждому этапу самообразования				

Приложение 21  
Приказ № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 2012 г.

### Об утверждении Положения о должностном контроле в МДОУ № \_\_\_\_\_

В целях реализации уставной деятельности МДОУ № \_\_\_\_\_  
Приказываю:

1. Утвердить Положение о должностном контроле 12.09.2012 года.
2. Руководствоваться в организации контрольно-аналитической деятельности данным Положением.
3. Заместителям заведующей обеспечить выполнение данного Положения.

Зав. \_\_\_\_\_

Ф. И. О. \_\_\_\_\_

Приказ № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 2012 г.

### О разработке Программы педагогического контроля в МДОУ № \_\_\_\_\_

В соответствии с Положением о должностном контроле МДОУ № \_\_\_\_\_

Приказываю:

1. Разработать Программу педагогического контроля на 2012—2013 учебный год. Отв. зам. зав., срок — 13—25 сентября
2. Руководствоваться в организации контроля данной Программой.

Отв. \_\_\_\_\_ срок — постоянно.

Зав. МДОУ № \_\_\_\_\_

Ф. И. О. \_\_\_\_\_

## **Положение о должностном контроле в образовательном учреждении**

### **1. Общие положения:**

1.1. Настоящее Положение, регламентирующее осуществление должностного контроля в образовательном учреждении (далее ОУ), разработано в соответствии с Законом РФ «Об образовании», письмами Министерства образования России от 10.09.99 № 22-06-874 «Об обеспечении инспекционно-контрольной деятельности», от 07.02.01 № 22-06-147 «О содержании и правовом обеспечении должностного контроля руководителей образовательных учреждений», Уставом ОУ.

1.2. Должностной контроль — основной источник информации для анализа состояния ОУ, достоверных результатов деятельности участников образовательного процесса. Должностной контроль — это проведение руководителем ОУ и его заместителями (председателем педагогического совета, председателем методического объединения педагогов) наблюдений, обследований, осуществляемых в порядке руководства и контроля в пределах своей компетенции за соблюдением педагогическими работниками законодательных и иных нормативных актов РФ, субъекта РФ, муниципалитета, ОУ в области образования, защиты прав детей.

### **2. Задачи должностного контроля:**

2.1. Получение объективной информации о реализации образовательной программы в ОУ, заявленной в Уставе ОУ.

2.2. Совершенствование организации образовательного процесса.

2.3. Анализ достижений в обучении и воспитании детей для прогнозирования перспектив развития ОУ.

2.4. Подготовка экспертных материалов к аттестации педагогических работников.

2.5. Своевременная корректировка реализации образовательных программ.

### **3. Функции должностного лица, осуществляющего контроль:**

3.1. Контролирует состояние реализации образовательной программы, утвержденной Уставом ОУ.

3.2. Проверяет ведение педагогами установленной документации.

3.3. Координирует совместно с проверяемым педагогическим работником сроки и темпы реализации персонифицированных программ повышения квалификации.

3.4. Организует педагогические срезы для установления уровня реализации персонифицированных программ.

3.5. Контролирует состояние, пополнение и использование методического обеспечения процесса реализации персонифицированных программ.

3.6. применяет различные технологии контроля реализации персонифицированных программ.

3.7. Готовится к проведению проверки реализации персонифицированных программ, при необходимости консультируется со специалистами, разрабатывает план-задание проверки.

3.8. Проводит предварительное собеседование с педагогическими работниками по тематике проверки.

3.9. Запрашивает у педагогических работников информацию об уровне реализации персонифицированных программ, выявляет обоснованность этой информации.

3.10. Отслеживает индивидуальную работу педагогического работника по реализации персонифицированной программы.

3.11. Контролирует сроки и темпы реализации персонифицированных программ.

3.12. Оформляет в установленные сроки анализ проведенной проверки.

3.13. Разрабатывает экспертное заключение о деятельности педагогического работника в рамках реализации персонифицированной программы.

3.14. Оказывает или организует методическую помощь педагогическому работнику в реализации предложений и рекомендаций, данных во время проверки.

3.15. Проводит повторный контроль.

3.16. Принимает управленческие решения по итогам проведенной проверки.

### **4. Права проверяющего:**

Проверяющий имеет право:

4.1. Избирать методы работы в соответствии с тематикой и объемом проверки.

4.2. Привлекать к контролю специалистов извне для проведения качественного анализа деятельности проверяемого педагогического работника.

4.3. По договоренности получать тексты для педагогических срезов из методического кабинета города (района).

4.4. Использовать тесты, анкеты, согласованные с психологом.

4.5. По итогам проверки вносить предложения о поощрении педагогического работника.

4.6. Рекомендовать по итогам проверки изучения состояния реализации персонифицированной программы педагога для дальнейшего использования в деятельности других педагогических работников.

4.7. Рекомендовать педагогическому совету принять решение о предоставлении педагогическому работнику «права самоконтроля».

4.8. Перенести сроки проверки по просьбе проверяемого, но не более чем на месяц.

4.9. Использовать результаты проверки для освещения деятельности ОУ в СМИ.

#### 5. Ответственность проверяющего:

Проверяющий несет ответственность за:

- тактичное отношение к проверяемому работнику во время проведения контрольных мероприятий;
- качественную подготовку к проведению проверки деятельности педагогического работника;
- ознакомление с итогами проверки педагогического работника до вынесения результатов на широкое обсуждение;
- срыв сроков проведения проверки;
- качество проведения анализа деятельности педагогического работника;
- соблюдение конфиденциальности при обнаружении недостатков в работе педагогического работника при условии ликвидации их в процессе проверки;
- доказательность выводов по итогам проверки.

#### 6 Документация:

Оформляются следующие документы:

6.1. План контроля за реализацией персонифицированных программ

6.2. Отчет о выполнении контроля за учебный год.

6.3. Журнал контроля или справки, акты по итогам проверок.

Документация хранится в течение трех календарных лет в канцелярии.

Данное положение утверждено на заседании педагогического совета ОУ № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_, протокол № \_\_\_\_\_

Приложение 23

Утверждаю

Заведующая ДОУ \_\_\_\_\_

### ПРОГРАММА

контроля за педагогическим процессом  
в МДОУ № \_\_\_\_\_ на 2012—2013 учебный год

Юридический адрес муниципального дошкольного образовательного учреждения

телефон \_\_\_\_\_

#### Задачами МДОУ являются:

- создание условий для специально организованной образовательной и коррекционной работы
- коррекция физического и психического развития воспитанников;
- обеспечение воспитания, обучения, развития и оздоровления детей дошкольного возраста.

Основными направлениями деятельности МДОУ № \_\_\_\_\_ являются:

- охрана жизни и укрепление физического и психического здоровья детей;
- осуществление принципа преемственности в образовательной работе детского сада и школы по коррекции и компенсации отклонений в развитии детей;
- забота об эмоциональном благополучии каждого ребенка;
- закаливание и физическое развитие ребенка;
- интеллектуальное развитие ребенка;
- создание условий для личности ребенка, его воображения, творческих способностей;
- взаимодействие с семьей для обеспечения полноценного развития ребенка;
- оказание платных дополнительных услуг;
- предпринимательская деятельность, направленная на достижение образовательных целей.

Перечень должностных лиц, на которых возложены функции по осуществлению производственного контроля:

\_\_\_\_\_. — заведующая,  
\_\_\_\_\_. — зам. зав. по НМР,  
\_\_\_\_\_. — зам. зав. по УМР

**Программа контроля за педагогическим процессом  
МДОУ № \_\_\_\_ на 2012—2013 учебный год**

№	Наименование мероприятий педагогического контроля	Периодичность контроля	Время проведения контроля	Направления и задачи контроля	Ответственное должностное лицо (ф. и. о. должность)
1	2	3	4	5	6
1.	Системность занятий по познавательному развитию во II младших и подготовительных группах	согласно схеме контроля	октябрь, январь, апрель	качество планирования, преемственность, эффективность использования современных педагогических технологий	
2.	Использование современных педагогических технологий в занятиях познавательного развития	согласно схеме контроля	ноябрь, май	инновации в образовании, система инноваций	
3	Занятия по экологическому образованию	согласно схеме контроля	декабрь, апрель	отбор содержания экологических занятий в соответствии с реализуемой программой, учёт возрастных и соматических особенностей детей	
4	Содержание предметно-развивающей среды по экологическому образованию	согласно схеме контроля	сентябрь, январь, май	соответствие предметно-развивающей среды реализуемой программе, содержанию проекта, сменность материала (природный уголок, экспериментальная лаборатория)	

1	2	3	4	5	6
5	Использование методов проектов в экологическом образовании	согласно схеме контроля	ноябрь-декабрь	отбор содержания проектов по экологическому образованию в разных дошкольных группах, методическое и дидактическое обеспечение	
6	Сюжетно-ролевые игры экологической направленности	согласно схеме контроля	январь, март	отбор содержания игр, организация подготовки детей к играм экологической тематики	
7	Дидактические игры экологической тематики	согласно схеме контроля	декабрь, май	соответствие игр возрасту детей, варианты их использования, включенность в календарное планирование	
8	Предметно-развивающая среда групп в соответствии с тематикой и содержанием экологического проекта	согласно схеме контроля	февраль	содержание и наполнение среды в соответствии с реализуемым проектом, сменность и эффективность использования материала	
9	Организация подвижных игр экологической тематики	согласно месячному плану контроля	апрель, май	подбор подвижных игр, атрибутика	
10	Использование художественной литературы в экологическом образовании дошкольников	согласно месячному плану	ноябрь, апрель	содержание детской библиотеки, планирование системы работы по ознакомлению с худ. лит.-рой	

1	2	3	4	5	6
11	Экологические досуги и развлечения	согласно месячно- го плана	октябрь, апрель	содержание сценариев, подготовка детей	
12	Система наблюдений в экологическом образовании	ежемесячно	в течение учебного года	система, содержание наблюдений, активизация познавательного интереса, поисковая детская деятельность, планирование, обеспечение, планирование, перенос материала в природный уголок	
13	Работа с семьей по экологическому воспитанию	согласно месячно- го плана	ноябрь, апрель	разнообразие форм взаимодействия, оформление печатного материала, его сменность	
14	Планирование совместной и самостоятельной детской деятельности	согласно месячно- го плана	сентябрь, декабрь, март	использование пед. технологий, разнообразие видов деятельности, соответствие возрасту и особенностям группы	
15	Взаимодействие в планировании совместной деятельности детей, воспитателя и специалистов	2 раз в год	октябрь, апрель	преимственность в работе воспитателя и специалистов	
16	Педагогическая диагностика по экологическому образованию	2 раза в год	декабрь, май	уровень образованности детей, качество знаний	

1	2	3	4	5	6
17	Занятия по гражданскому образованию	согласно схеме контроля	декабрь, апрель	отбор содержания занятий по гражданскому образованию в соответствии с реализуемой программой, календарное планирование, эффективность	
18	Содержание предметно-развивающей среды по гражданскому образованию	согласно схеме контроля	сентябрь, январь, май	соответствие предметно-развивающей среды реализуемой программе, сменность материала, эффективность использования в работе с детьми	
19	Использование методов проектов в гражданском образовании	согласно схеме контроля	ноябрь- декабрь	отбор содержания проектов по гражданскому образованию в разных дошкольных группах, методическое обеспечение	
20	Сюжетно-ролевые игры социальной направленности (путешествие по родному городу, экскурсоводы, полет в Москву)	согласно схеме контроля	сентябрь- октябрь, январь, март, май	отбор содержания игр, организация подготовки детей к играм социальной тематики	
21	Дидактические игры по гражданскому воспитанию	согласно схеме контроля	декабрь, май	соответствие игр возрасту детей, варианты их использования (обучение, диагностика)	



1	2	3	4	5	6
22	Предметно-развивающая среда групп в соответствии с тематикой и содержанием проекта по гражданскому воспитанию	согласно схеме контроля	февраль	содержание и наполнение среды, её сменность	
23	Организация подвижных игр народов Урала и мира	согласно месячному плану контроля	апрель, май	подбор подвижных игр, атрибутика	
24	Использование художественной литературы в гражданском образовании дошкольников	согласно месячному плану	ноябрь, апрель	содержание детской библиотеки	
25	Досуги и развлечения социальной направленности	согласно месячному плану	октябрь, апрель	содержание сценариев, подготовка детей	
26	Работа с семьей по гражданскому воспитанию	согласно месячному плану	ноябрь, апрель	разнообразие форм взаимодействия	
27	Современные сюжетно-ролевые игры детей	согласно месячному плану	сентябрь, декабрь, март, май	использование пед. технологий, дидактическое обеспечение, система руководства	
28.	Игровая деятельность	согласно месячному плану	сентябрь, ноябрь, январь, март, май	планирование, система, приемы руководства в зависимости от возрастных и психологических особенностей детей	

1	2	3	4	5	6
29.	Оценивание уровня сформированности игровых компетенций детей	согласно месячному плану	декабрь, май	владение пед. диагностикой, наличие инструментария, система коррекции	
30	Педагогическая диагностика по гражданскому образованию	2 раза в год	декабрь, май	уровень образованности детей, качество знаний	
31	Система работы по проектам программы «Разговор о правильной питании»	ежеквартально	сентябрь, январь, апрель	отбор материала для усвоения детьми через предметно-развивающую среду, содержание проектов, эффективность их использования в работе с детьми	
32	Использование «домашнего компьютера» и ПК в реализации содержания проекта	ежеквартально	октябрь, февраль, май	разнообразие заданий детям на «домашнем компьютере», уровень владения детьми ПК, методическое обеспечение системы работы с компьютерными играми	
33	Использование развивающих пособий для реализации проектов «Разговор о правильном питании»	2 раз в год	декабрь, апрель	авторские разработки педагогов, описание комплекса	
34	Досуги и развлечения по содержанию проектов программы «Разговор»	ежеквартально	октябрь, январь, апрель	качество подготовки детей, включенность родителей, отражение содержания проекта	

1	2	3	4	5	6
35	Состояние и модернизация предметно — развивающей среды по программам «Разговор о правильном питании»	2 раза в год	октябрь, апрель	сменность среды, участие детей в ее наполнении, личное пространство ребенка в среде	
36	Системность занятий по физической культуре (плотность занятий, физиологические кривые)	2 раза в год	октябрь, март, май	физиологическая нагрузка на детей, общая и моторная плотность, индивидуализация обучения	
37	Организация утренних гимнастик	ежеквартально	сентябрь, декабрь, март	качество обучения, охранительный режим	
38	Состояние охранительного режима	ежемесячно	сентябрь, декабрь, март	освещенность на занятиях, рассаживание детей с нарушением зрения, наглядность	
39	Система и качество закаливания	ежемесячно	согласно плана	индивидуализация, принцип постепенности	
40	Индивидуализация оздоровления детей дошкольного возраста	ежемесячно	согласно плана	учет особенностей развития и здоровья ребенка	
41	Организация режимных моментов	3 раза в год	сентябрь, декабрь, апрель	принцип постепенности в обучении, современные технологии	
42	Проектирование карт оздоровления детей	2 раза в год	сентябрь, июнь	индивидуальный подход	

1	2	3	4	5	6
43	Планирование прогулок	2 раза в год	сентябрь-октябрь, март	содержание, принцип постепенности в отборе знаний	
44	Планирование и подбор подвижных игр	2 раза в год	сентябрь-октябрь, март	разнообразие видов игр, реализация плана взаимодействия воспитателя и инструктора по ф/к	
45	Состояние выносного материала для прогулок по сезонам	4 раза в год	сентябрь, декабрь, апрель, июнь	состояние и разнообразие выносного материала	
46	Состояние прогулочных участков	ежеквартально	сентябрь, январь, март, июнь	ТБ, состояние растений, наличие малых форм, снежных городков	
47	Порядок сборов на прогулку	ежеквартально	сентябрь, январь, апрель, июнь	принцип постепенности, сформированность у детей навыков самообслуживания	
48	Двигательный режим в групповой комнате в зимнее время	холодное время года	декабрь, январь, февраль	распределение времени на статические занятия и подвижные игры	
49	Двигательный режим в теплом время года	весенне-летний период	апрель, май, июнь	организация разнообразных видов детской деятельности	
50	Наполняемость уголков физического саморазвития	3 раза в год	апрель, май, июнь	индивидуализация обучения, учет состояния здоровья детей	

1	2	3	4	5	6
51	Состояние уголков де- журных	2 раза в год	октябрь, апрель	соответствие возрасту видов дежурств детей	
52	Организация труда в уголке природы	3 раза в год	сентябрь, март, июнь	разнообразие детского тру- да в природе	
53	Организация хозяйствен- но-бытового труда	3 раза в год	сентябрь, март, июнь	разнообразие детского руда в группе	
54	Организация коллектив- ного труда	3 раза в год	сентябрь, март, июнь	разнообразие детского кол- лективного труда в группе	
55	Организация дежурств по столовой	3 раза в год	сентябрь, март, июнь	навыки самостоятельности, руководство взрослого	
56	Организация продуктив- ной детской деятельности сти (индивидуализация, уровень детских навы- ков)	2 раза в год	ноябрь, май	навыки детей в продуктив- ной деятельности (рисова- ние, лепка, аппликация, ра- бота с соленым тестом)	
57	Взаимодействие педаго- гов и специалистов в ор- ганизации трудового вос- питания детей	1 раз в полуго- дие	декабрь, апрель	преемственность в работе, индивидуальный подход к детям	
58	Взаимодействие воспи- тателя и логопеда (ана- лиз содержания тетрадей взаимодействия, собесе- дование с педагогами)	ежеквар- тально	ноябрь, февраль, май	тематика календарного пла- нирования по темам, инди- видуальная работа с детьми по коррекции речи	

59	Взаимодействие воспи- тателя с тифлопедагогом (анализ содержания те- традей взаимодействия, собеседование с педаго- гами)	ежеквар- тально	ноябрь, февраль, май	тематика календарного пла- нирования по темам, инди- видуальная работа с детьми по коррекции зрительного восприятия и познаватель- ной сферы	
60	Взаимодействие воспи- тателя и преподавателя ИЗО (анализ содержания тетрадей взаимодействия, собеседование с педаго- гами)	ежеквар- тально	ноябрь, февраль, май	преемственность в содержа- нии образования	
61	Взаимодействие воспи- тателя и музыкального руководителя (анализ те- традей взаимодействия, собеседование с педаго- гами)	ежеквар- тально	ноябрь, февраль, май	преемственность в содержа- нии образования	
62	Состояние дидактическо- го комплекса для органи- зации занятий всех видов (анализ педагогами ком- плекса, собеседование)	2 раза в год	октябрь, апрель	полнота дидактического комплекса, соответствие возрастным особенностям	
63	Оценивание уровня про- фессиональной компе- тентности педагогов в различных формах про- фессиональной деятель- ности	2 раза в год	сентябрь, май	индивидуализация методи- ческой работы с педагогами	

**Карта контроля за деятельностью педагогов  
МДОУ № \_\_\_\_\_ на 2012—2013 учебный год**

Ф. И. О. педагога	Кв. категория	Направления контроля						
		Инновационная деятельность	Здоровье и экологическое образование	Взаимодействие с семьёй	Индивидуальное развитие	Познавательная деятельность	Труд	Игра
1. Ф.И.О.	I	Использование современных педагогических технологий в образовании детей дошкольного возраста	X XI XI ● ▲	X II XI ▲ ▲ ▲ XII ▲	IX XI I ■ ▲	X, IV ■	IX IX X ▲ ■ ▲	IX X ■ ■ XII ▲
2. Ф.И.О.	II	Использование художественной литературы в реализации проекта «Сказки о вкусной и здоровой пище»	IX XI II ● ▲ ■	II XII ▲ ■	X XII ■ ▲	X I ■ ▲	X IX ▲ ■	X XII ■ ▲
3. Ф.И.О.	I	Метод проектов в здоровьесберегающем образовании детей дошкольного возраста	X XI X ■ ▲ ■ ★	X XII I ■ ▲ ■ ●	IX XII ■ ▲	IX XII II ■ ●	XI XII ■ ▲	IX XII ■ ■ X ▲

4. Ф.И.О.	I	Здоровьесберегающие технологии в экологическом образовании дошкольников	IX X XI ■ ▲ ▲	X, III ■ XI, IV ▲	X XI ■ ▲	IX XI ■ ▲ XII ▲	X XI ■ ▲	X XII ■ ▲
5. Ф.И.О.	II	Формирование познавательного интереса у дошкольников через использование экологических проектов	IX, II X ■ ▲	IX, II ■ X, I ▲	IX XI ■ ▲ XII ▲	IX, I ■ X, II II ●	X XI ■ ▲	IX ■ X, XII I ▲
6. Ф.И.О.	II	Метод проектов как технология здоровьесбережения	X XI IX ■ ▲ ▲	X XI I ■ ▲ ▲	XI XII ■ ▲ IX, I ▲	X XII II ■ ●	IX X ■ ▲ XII ▲	X XI XII ■ ▲ ▲
7. Ф.И.О.	I	Метод проектов в современном экологическом образовании дошкольников	X XI ■ ▲ XII ▲	X, II ■ XII ▲	IX X XII ■ ▲ ●	X, II X ■ ▲ IX ●	IX XI ■ ▲	IX, XII ■ XI ▲
8. Ф.И.О.	I	Организация проектной деятельности педагога по реализации программы «Разговор о правильном питании»	IX X II ■ ▲ ▲	IX XII ■ ●	X II ■ ▲	IX, IV II ■ ●	II III ■ ▲	X ■ XII, III ▲

9. Ф.И.О.	Высшая	Формирование безопасного поведения на дороге у детей дошкольного возраста	X, I XI ■ ■ ■ ■ ■ ■	III X, II ■ ■ ■	X XII IV ■ ■ ■	IX X X ■ ■ ■	XI, II ■ ■ ■	XI, I ■ ■ ■
10. Ф.И.О.	I	Здоровьесберегающий компонент в образовании дошкольников	X XII ■ ■ ■	XI II ■ ■ ■	IX X XII ■ ■ ■	X IX XI ■ ■ ■	IX ■ ■ ■	X XII IX ■ ■ ■
11. Ф.И.О.	I	Современные подходы к экологическому образованию детей дошкольного возраста	X XI II ■ ■ ■	X, III ■ ■ ■	IX X, XI ■ ■ ■	IX X XI ■ ■ ■	X, II IX ■ ■ ■	IX, II ■ ■ ■
12. Ф.И.О.	I	Здоровьесберегающие технологии программы «Разговор о правильном питании» в образовательной работе с детьми с нарушением зрения	IX X ■ ■ ■	IX X XII ■ ■ ■	X XI ■ ■ ■	X XI XII ■ ■ ■	IX, XII ■ ■ ■	X, III ■ ■ ■
13. Ф.И.О.	Высшая	Использование современных педагогических технологий в здоровьесбережении дошкольников	IX, XII ■ ■ ■	XI IX, II ■ ■ ■	X XII I ■ ■ ■	IX, XII ■ ■ ■	XI X ■ ■ ■	X XI ■ ■ ■
14. Ф.И.О.	I	Проектировочная деятельность педагога в экологическом образовании дошкольников	X XI XII ■ ■ ■	X I ■ ■ ■	IX X XI ■ ■ ■	X, II ■ ■ ■	XII III ■ ■ ■	IX XII X ■ ■ ■

### Схема наблюдения за педагогическим процессом на дошкольных группах МДОУ № \_\_\_\_\_ на 2012—2013 учебный год

Группы	Познавательное развитие (реализация коррекционных образовательных маршрутов)	Здоровьесбережение (физ. в., ПДД, здоровьесберегающее пространство)	Экологическое образование (проекты)	Гражданское образование	Взаимодействие с семьей	Игровая деятельность	Трудовая деятельность
II младшая группа № 5	■ X, IV	■ XI	■ XII, IV	■ I	■ IX	■ IX	■ X
	■ X	■ X	■ X	■ X	■ IX	■ IX, XII	■ XI
	■ XII	■ XII	■ X	■ XII	■ X	■ X, II	■ XII
	■ I, V	■ IX, IV	■ I, V	■ I, V	■ I, V	■ I, V	■ I, V
II младшая группа № 10 спец.	■ X, IV	■ XI	■ XII, IV	■ II	■ X, II	■ IX	■ X
	■ XI, V	■ X, I	■ IX	■ X	■ III	■ XI, I	■ XI, II
	■ IX	■ XI	■ IX	■ XI	■ VIII	■ XI, III	■ III
	■ I, V	■ IX, IV	■ I, V	■ I, V	■	■ I, V	■ I, V

Условные обозначения:

- ★ • Фронтальный контроль
- • Тематический контроль
- • Предупредительный контроль
- • Повторный контроль
- • Контрольное занятие
- • Тестирование
- • Анализ продуктов деятельности
- • Анализ планов



**Выписка из годового плана. Аналитическая деятельность в ДОУ**

Контрольно-аналитическая деятельность в ДОУ	Срок	Отв.	Результат
1.Оценивание уровня теоретической профессиональной компетентности педагогов к реализации интеграции детей с ограниченными возможностями здоровья в массовые группы	апрель	зам. зав.	сводная таблица профессиональной компетентности, вычерчивание диаграммы
2. Оценивание уровня методической компетентности педагогов	сентябрь	зам. зав.	экспертные карты аналитические материалы
3. Оценивание уровня готовности педагогов к введению ФГТ	сентябрь	зам. зам. зав.	сводные данные оценивания
4. Организация и анализ результатов педагогической диагностики в соответствии с требованиям ФГТ	январь, май	зам. зав.	общие сводные данные по образовательному мониторингу
5. Контроль за реализацией содержания образовательных областей: • познание; • физическая культура; • безопасность • здоровье	согласно месячного плана контроля	зав. зам. зав.	аналитическая справка
6. Контроль за организацией работы «Семейного клуба», «Родительского клуба по вопросам правильного питания».	ноябрь, апрель	зав. зам. зав.	аналитическая справка
7. Контроль за реализацией пакета целевых комплексных программ: — программы развития образования МДОУ. — программы здоровьесбережения. — программы развития воспитательной системы — образовательной программы ДОУ	в течение года	заведующая, зам. зав.	аналитическая справка

8. Контроль за реализацией проектов экологического образования детей дошкольного возраста	апрель	зам. зав.	аналитическая справка
9. Анализ состояния образовательной работы в МДОУ. Анализ сравнительных данных образовательного мониторинга за несколько лет.	май	педагоги, зам. зав.	аналитическая справка
10. Анализ оперативного контроля на дошкольных группах — соблюдение санитарно-гигиенического и охранительного режима — здоровьесберегающее пространство и здоровьесберегающие технологии в образовательном процессе (внедрение проектов по реализации программы «Разговор о правильном питании») — уровень сформированности физических качеств (сравнительный анализ групп «Развитие» и специализированных групп)	сентябрь	зам. зав.	аналитическая справка
	ноябрь	зам. зав.	аналитическая справка
	октябрь апрель	зам. зав. ст. мед. сестра педиатр	физиологические кривые, протоколы
— использование индивидуального и дифференцированного подходов к физическому воспитанию	октябрь апрель	зав. зам. зав. ст. мед. сестра педиатр	приказ, аналитическая справка, управленческое решение
— система воспитательной работы с детьми дошкольного возраста.	февраль	зав. зам. зав.	приказ, аналитическая справка, управленческое решение
— уровень экологического образования детей дошкольного возраста — анализ уровня воспитанности детей дошкольного возраста.	январь	зам. зав.	аналитическая справка
	апрель	зам. зав.	справки

— система организации взаимодействия с семьями воспитанников	февраль-март	зав. зам. зав.	аналитическая справка
11. Анализ состояния самообразовательной деятельности педагогов МДОУ и уровня их карьерного роста.	апрель	заведующая зам. зав.	аналитическая справка
12. Анализ системы работы по обучению детей дошкольного возраста ПДД и ППБ	сентябрь, февраль	зам. зав.	аналитическая справка
13. Организация кружковой и студийной работы (реализация программ, качество образования, индивидуальный подход, выполнение требований здоровьесбережения)	ноябрь, апрель	зав. зам. зав.	аналитическая справка
14. Состояние воспитывающей среды внутри образовательного учреждения и на его территории	май	зав.	аналитическая справка
15. Контроль за реализацией Образовательной программы МДОУ	в течение года	зав. зам. зав.	аналитическая справка

Г. В. Яковлева, Г. А. Сапожникова, О. Н. Мирошниченко,  
Л. И. Филиппова, И. А. Мальцева

### **Управление инновациями в современном дошкольном образовательном учреждении**

*Методическое пособие для руководителей ДО*

Верстка В. Б. Феркель

Подписано в печать 10.06.2013.  
Формат 60×84/16. Объем 9,3 усл. печ. л.  
Бумага офсетная.  
Тираж 100 экз.  
Заказ № 95.

Издательство «Цицero»  
454080, г. Челябинск, Свердловский пр., 60.

Отпечатано в типографии  
ООО «Тираж Сервис»  
454091. г. Челябинск, ул. Свободы, 179.

