

Муниципальный район «Буйнакский район»
Управление образования Буйнакского района

Управленческая лаборатория
старшего воспитателя
дошкольного образовательного учреждения

Реализация целевого проекта «Управленческая лаборатория старшего воспитателя дошкольного образовательного учреждения»

Происходящие изменения в обществе заставляют обратить внимание на образование как важнейший фактор формирования нового качества экономики, общества, человеческого капитала.

Вступившая в силу с 1 января 2018 года Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» поставила перед системой образования три основные цели: качество образования, доступность образования, онлайн-образование. Кроме того, новые требования, определенные ФГОС ДО, профессиональными стандартами для работников сферы образования, говорят о необходимости развития профессиональных компетенций педагогических работников: предметных, методических, психолого-педагогических, коммуникативных (информационных). Следовательно, должна быть создана система повышения квалификации, которая смогла бы восполнить профессиональные дефициты каждого педагога, предоставить возможность двигаться вперед.

Существующая система повышения квалификации не может в полной мере справиться с запросами педагогов, необходимо совершенствовать формы и методы организации методической работы как в дошкольных образовательных учреждениях, так и в районе в целом. Диагностика затруднений и потребностей каждого члена педагогического коллектива позволит сделать более точный и полный анализ, учесть результаты его деятельности, возможности и условия образовательной организации, а затем найти индивидуальный путь (построить траекторию) решения проблем, который позволит педагогу профессионально раскрыться. Сводный анализ затруднений в образовательных учреждениях позволит определить проблемные зоны в работе района, а затем и города. И с их учетом определить направления развития педагогического сообщества. С 2019 года в Буйнакском районе реализуется целевой проект **«Управленческая лаборатория старшего воспитателя дошкольного образовательного учреждения»**, цель которого – создание специально организованного методического пространства, обеспечивающего дифференцированный подход к профессиональному развитию педагогов.

В рамках проекта формировались целевые группы, призванные решить наиболее распространенные проблемы, касающиеся организации профессиональной деятельности (рис.1).

**ТЮТОРЫ
ПО
ИННОВАЦИО
ННОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОС
ТИ**

**ОФИСНЫЙ
ПРОЕКТ
«РАЗВИТИЕ
ДОУ НА
ОСНОВЕ
МОДЕЛИ»**

НАСТАВНИКИ

**ТАКСОНОМИЯ
БЛУМА В ДОУ**

**ЦЕЛЕВЫЕ
ГРУППЫ**

**ШКОЛА
МОЛОДОГО
ПЕДАГОГА**

**STEM-
ОБРАЗОВАНИЕ**

ПСИХОЛОГИ

**ПОЛИКУЛЬТУРНОЕ
ОБРАЗОВАНИЕ**

Итогом деятельности целевых групп стали следующие результаты:

Целевая группа	Результативность работы за 2019-2020 учебный год	Результативность работы за 2020-2021 учебный год
Педагоги-психологи	1. Приведена к единой форме документация педагогов-психологов во всех ДОУ района. 2. Выпущены методические рекомендации по организации психологической службы в ДОУ	1. Проведены 2 Ассоциации (МКДОУ «Ласточка» с. Атаулы и МБДОУ «Сказка» с. Нижнее Казанище) «Презентация педагогической лаборатории педагога-психолога» 2. Организован централизованный сбор данных мониторинга по психологической готовности выпускников ДОУ
Школа молодого старшего воспитателя	<ul style="list-style-type: none"> • Проведены обучающие занятия: <ul style="list-style-type: none"> - по ознакомлению с нормативной базой ДОУ (ООП, годовой план работы); - по разработке дорожных карт по внедрению профстандарта; - по оформлению блоков Программы развития и т.д.). • Разработаны технологические карты по организации методической работы в ДОУ. • Разработана технологическая карта по организации работы над методической темой в межаттестационный период 	<ul style="list-style-type: none"> • Проведены обучающие занятия по ознакомлению со структурой современного занятия, с методическим конструктором заданий (по Ильюшину), практикум по анализу занятия с учетом опыта проверяемого педагога. • Адаптированы карты анализа занятий для педагогов ДОУ с учетом их опыта работы.
Таксономия Блума в ДОУ	<ul style="list-style-type: none"> • Ознакомление с таксономией Блума и ее апробация на материале раздела образовательной программы «Ознакомление с художественной литературой». • Разработаны вопросы к занятиям по программным произведениям разных возрастных групп (первая часть 	<ul style="list-style-type: none"> • Освоение методического конструктора занятия и его апробация на материале образовательной области «Познание». • Адаптирован методический конструктор заданий Ильюшина к особенностям детей дошкольного возраста. • Разработаны технологиче-

	методического пособия).	ские карты занятий по образовательной области «Познание».
Наставники	<ul style="list-style-type: none"> • Организовано изучение техник отдельно для коучей, тьюторов, менторов. • Сформирован пакет нормативных документов в ДОУ, апробирующих опыт работы ДОУ №55 	<ul style="list-style-type: none"> • Проведены 3 тренинга по взаимообучению участников целевой группы техникам наставничества. • Проведены 4 семинара по технологическим компетенциям административной команды, на которых были представлены техники коуча и тьютора (МБДОУ «Сказка», МКДОУ «Ласточка» с.Атланаул, МБДОУ «Берхи» с.Чанкурбе)

Офисный проект «Управление развитием ДОУ на основе моделей»		Организация работы с участниками целевой группы. Представлен опыт ДОУ МБДОУ «Г е б е л е к » с . Х а л и м б е к а у л (тьюторское сопровождение).
---	--	---

Работа педагогов в целевых группах открывает возможности для дошкольных образовательных учреждений в решении многих проблем: расширяется тематика изучаемых материалов, усиливается мотивация педагогов на занятие самообразованием и участием в инновационной деятельности. При освоении материала внутри целевых групп происходит самообучение, взаимообучение и обучение других, возрастает ответственность педагогических работников за собственное профессиональное развитие и его результаты. Участники целевых групп обучаются и применяют на практике теорию совместно с другими членами коллектива. Ценность этого заключается в формировании единых требований в образовательном пространстве района, которые влияют на конечный результат обучения, и, следовательно, повышается качество образования.

Организация работы в дифференцированных группах дает возможность по-другому посмотреть на работу по наставничеству. Сегодня эта технология очень востребована и не только в паре «молодой специалист – опытный педагог», но и в других парах. Такое взаимодействие дает возможность обучаться друг у друга тем, кто получал педагогическое образование при других требованиях и по другим программам, не предъявлявших требований обозначенных во ФГОС ДО и профессиональных стандартах. Молодые педагоги, овладевшие знаниями в условиях развивающихся ИКТ, введения новых программ, могут стать хорошими помощниками для своих старших коллег в овладении новыми информационными средствами обучения или современными формами работы.

Опыт, полученный в результате общения членов целевой группы, переносится педагогами как в свою организацию, так и в работу методической службы района. Так происходит непрерывное профессиональное развитие педагогов по каскадной модели обучения.

Систематический анализ проблем, возникающих в профессиональной деятельности педагогов района, позволяет своевременно реагировать на их запросы, дает возможность выстраивать траекторию методического сервиса как целевой группы, так и методической службы района, что, в конечном итоге позволяет получить качественные результаты, повысить имидж дошкольного образовательного учреждения, района. Педагогам же дает возможность быть востребованными в сфере своей деятельности не только в своем дошкольном учреждении, районе, но и за их пределами.

Главными профессиональными качествами современного педагога стано-

вятся: умение учиться, готовность к переменам, мобильность, способность к нестандартным трудовым действиям, ответственность. Обретение этих ценных качеств невозможно без расширения пространства педагогического творчества, а это означает, что педагогу нужно создать определенные условия обучения, т.е. организовать обучение педагогов без отрыва от основного вида деятельности. Можно и нужно учиться самим (самообразование), учиться у коллег как в своей организации, так и в образовательных организациях своего района, перенимая ценный опыт, помогать в обучении всем педагогам, которым это необходимо.

Управленческая лаборатория старшего воспитателя

Осенью 2020 года методической службой Буйнакского района был проведен конкурс управленческих лабораторий старших воспитателей дошкольных образовательных учреждений. В ходе конкурса были выявлены определенные проблемы:

- у старших воспитателей нет четкого видения своей управленческой лаборатории;

- методические темы старших воспитателей либо отсутствуют, либо не отражают управленческую деятельность старшего воспитателя и формулируются как у простого педагога;

- уровень развития профессиональных компетенций педагогов определяется по присвоенной категории, количеству проведенных открытых мероприятий и наличию печатных работ;

- недостаточная база по мониторинговой деятельности: начиная с анализа образовательной деятельности и кончая документами по выполнению мероприятий годового плана и освоению детьми ООП ДОУ;

- недостаточно представлена работа внутри детского сада по обучению педагогов на рабочем месте, внедрению новых технологий в работе с педагогами, организации инновационной деятельности.

С учетом выявленных ошибок, предлагаю разобраться с частью выявленных проблем. Итак, кто такой старший воспитатель дошкольного образовательного учреждения? Каким он должен быть? Что входит в круг его обязанностей? Это совсем не праздные вопросы. Должность старшего воспитателя объединяет в своем функционале как педагогическую, так и управленческую деятельность. Поэтому чаще всего в повседневном общении его называют методистом. Возможно потому, что именно в слове «методист», в каждой букве заложено направление, содержание и суть его работы:

- **миссионер** – должен убедить свой коллектив, каждого педагога поверить в то, во что верит сам; уметь увлечь, повести за собой, указывая верный путь;

- **единомышленник** – должен организовать работу с коллективом так, чтобы он мыслил в едином порыве, был нацелен на работу, реализацию корпоративной культуры в ДОУ;

- **творец** – должен постоянно находиться в творческом поиске, предлагать не только свои идеи, но прежде всего, поддерживать идеи других членов коллектива;
- **организатор** – должен создать рациональную структуру ДООУ, которая направлена на обеспечение качества образовательного процесса;
- **дипломат** - нельзя эффективно руководить людьми, если ты не умеешь находить подход к человеку, если не способен идти на компромисс. Необходимо управлять своими чувствами, переживаниями и поведением, уметь уважать окружающих. В работе методиста нет места грубости и раздражению, невниманию и нерешительности. Он должен быть мудрым, гибким и высокопрофессиональным;
- **изобретатель** – должен быть новатором, источником идей, информации;
- **стратег** - должен владеть искусством планирования руководства, основанного на правильных и далеко идущих прогнозах;
- **тактик** – должен владеть навыком разработки приемов, способов достижения поставленной цели.

Таким образом, старший воспитатель – это стратег и тактик образовательного процесса, выстраивающий свою работу в соответствии с нормативными документами.

В Концепции развития образования Российской Федерации до 2020 года стратегическая цель государственной политики в области образования представлена как повышение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного развития экономики, современным потребностям общества и каждого гражданина.

Реализация этой цели предполагает решение следующих приоритетных задач:

1. обеспечение **инновационного характера** базового образования, в том числе, обеспечение **компетентностного подхода**, взаимосвязи академических знаний и практических умений;
2. создание современной **системы непрерывного образования** профессиональных кадров,
3. формирование **механизмов оценки качества** и востребованности образовательных услуг.

Концепция модернизации российского образования ставит задачу достижения **нового, современного качества дошкольного образования**, связанного с созданием условий для развития личности ребенка, способной реализовать себя как часть социума.

В связи с повышением требований к качеству дошкольного образования должны меняться и методы работы с кадрами, характер которых зависит от степени профессиональной зрелости, творческой направленности, сплоченности коллектива. Перед многими старшими воспитателями детских садов встает зада-

ча: не только определить зоны ближайшего и перспективного развития ДООУ в конкретной окружающей среде на основе педагогического анализа, но и систематизировать и структурировать всю методическую работу. И как следствие, внести обновление в ее деятельность.

Таким обновлением методической службы в дошкольных образовательных учреждениях Буйнакского района может стать управленческая лаборатория старшего воспитателя. Что же это такое?

Толковые словари раскрывают слово «лаборатория» как:

1. помещение, специально приспособленное для технических и научно-исследовательских опытов;

2. сложное внутреннее устройство, внутренние условия какой-нибудь деятельности.

И то, и другое определение в полной мере относится и к управленческой лаборатории старшего воспитателя:

- это и специальное помещение (чаще всего методический кабинет), где аккумулируются идеи по внедрению и реализации того или иного педагогического опыта;

- это и внутренние условия, необходимые для эффективного ведения методической работы в ДООУ.

Цель создания управленческой лаборатории – развитие управленческих компетенций управленческой команды ДООУ, таких как лидерство, стратегическое мышление, технологические компетенции, организаторские способности и умение работать в команде, собственная эффективность. Управлять дошкольным образовательным учреждением - это значит целенаправленно воздействовать на педагогический коллектив (с целью развития профессиональных компетенций педагогов: методических, предметных, психолого-педагогических и коммуникативных), а через него на воспитательно-образовательный процесс с целью достижения максимальных результатов в воспитании, развитии и обучении детей дошкольного возраста.

Одной из основных задач создания управленческой лаборатории старшего воспитателя может стать структуризация и систематизация методической работы. Четкое видение взаимосвязей между элементами методической работы помогает выстроить грамотную стратегию профессионального развития педагогов, а затем и всего ДООУ.

Систематизировать и структурировать методическую работу помогают ментальные и технологические карты. Ментальная карта - это удобная и эффективная техника визуализации мышления и альтернативной записи (www.mindomo.com/ru/ сервис для создания ментальных карт онлайн). Технологическая карта - это один из видов методической продукции, помогающий старшему воспитателю эффективно и качественно выстроить методическую работу, не упустив ни одного блока. Ментальные и технологические карты могут

быть составлены как по одному направлению работы, так и охватить всю методическую работу в целом по ДООУ.

Какой бы вид не приобрела информация по систематизации работы, в ней можно выделить несколько основных блоков информации:

- нормативно-правовое обеспечение,
- организация работы с кадрами,
- организация работы с воспитанниками,
- организация работы с родителями воспитанников,
- мониторинговая деятельность.

Нормативно-правовое обеспечение

Деятельность любого дошкольного образовательного учреждения регулируется соответствующими законодательными актами разного уровня:

1) международного – декларации, акты, конвенции, резолюции ООН, ЮНЕСКО, ЮНИСЕФ и др.;

2) федерального - внутригосударственные юридические акты федерального значения: Конституция, кодексы, законы, распоряжения Президента РФ, постановления Правительства РФ, приказы, решения коллегий, инструкции Министерства труда и социальной защиты, Министерства просвещения, Министерства здравоохранения и др.;

3) республиканского - Республики Дагестан, обеспечивающие реализацию законов на своей территории, выполнение законоположений с правом законодательной инициативы;

4) муниципального - муниципального образования «Буйнакский район»;

5) локальные акты дошкольного образовательного учреждения.

В идеале в управленческой лаборатории старшего воспитателя должна быть создана библиотека, в которой имеются все эти нормативные документы. Однако постоянно увеличивающийся поток документов и информации выявляет проблему, с которой рано или поздно сталкивается каждая организация: отсутствие условий хранения документации, затрудненный поиск нужного документа и т.д. Это заставляет управленческие команды искать пути решения проблемы: создавать универсальные библиотеки, в которых находились бы как нормативно-правовые акты, так и методическая литература, и доступ к которым имел бы каждый член коллектива в любое время и с любого носителя. Вопрос организации таких библиотек могут решить информационно-коммуникативные технологии, в частности, самые разнообразные файловые хранилища, где члены коллектива могли бы не только знакомиться с документами, но и принимать участие в редактировании или создании того или иного документа.

Все локальные акты ДООУ можно сгруппировать следующим образом:

- **утверждаемые руководителем** (*организационно-распорядительная документация*): штатное расписание; структура штатной численности; номенклатура

дел; инструкции по делопроизводству; должностные инструкции работников; приказы и распоряжения по вопросам основной деятельности; другие документы, согласно номенклатуре дел;

- **принятые на педагогическом совете:** программа Развития ДОО; основная образовательная программа ДОО; учебный план-график; календарный учебный план; рабочие программы или комплексно-тематическое планирование педагогов и др.;

- **утверждаемые руководителем** после принятия их органами самоуправления (профсоюзного органа ДОО, представителей родительской общественности, трудового коллектива): самые различные положения, регулирующие организацию работы с воспитанниками и их родителями (лицами их замещающими), педагогами.

Старший воспитатель, как член управленческой команды, принимает активное участие в разработке всех локальных актов. Рассмотрим документы, с которыми чаще всего возникают затруднения.

- **Программа развития ДОО** – это важный документ, своего рода система действий, направленная на достижение целей управленческой команды ДОО (по возможности четко сформулированных). Программа развития является документом прогностической информации о развитии ДОО в целом. Она существенно отличается от традиционного плана работы ДОО. И эти отличия связаны, прежде всего, с ее ярко выраженной инновационной направленностью. В то время, как обычный план основное внимание уделяет вопросам обеспечения текущей работы ДОО, программа развития выступает в качестве стратегического плана осуществления основных нововведений. Именно в выстраивании стратегического плана возникают затруднения у многих старших воспитателей.

В дополнение к данным рекомендациям можно посоветовать использовать информационно-графические модели, в частности методику «Цветок лотоса». Данная методика поможет разложить главную цель на восемь подцелей, и под каждую подцель продумать 8 мероприятий (**приложение 1**, ссылка на видео инструкцию <https://www.youtube.com/watch?v=SrpgFKSDiK8>).

- **Основная образовательная программа** дошкольной образовательной организации – это нормативно-управленческий документ, в котором каждое учреждение определяет цели образовательной деятельности, её содержание, применяемые методики и технологии, формы организации воспитательно-образовательного процесса. Назначение ООП ДО определяется исходя из того, что это внутренний (для данного учреждения) образовательный стандарт, составленный на основе одной из примерных основных образовательных программ и учитывающий логику развития образовательного учреждения, его возможности, образовательные запросы основных социальных заказчиков — родителей (законных представителей) (**приложение 2**).

- **Годовой календарный учебный график и учебный план** – это норма-

тивные документы, регламентирующие общие требования к организации образовательного процесса в образовательной организации на учебный год с учетом учебно-методического, кадрового и материально-технического обеспечения на основе образовательной программы дошкольного образования (**приложение 3**).

Положения ДОУ — нормативно-правовые или локальные правовые акты, определяющие основные правила организации.

В последнее время довольно большой проблемой для старшего воспитателя становится наличие огромного числа самых разнообразных положений. В данном случае можно порекомендовать следующее:

1. рассортируйте ваши Положения по нескольким группам (систематизируйте их): организация методической работы (или работы с педагогами), организация работы с воспитанниками, организация работы с родителями (лицами их заменяющими) и организация дополнительных платных образовательных услуг. Можно добавить еще одну группу: организация работы с детьми с ОВЗ (если в этом есть необходимость);

2. объедините все документы, попавшие в группу, в одно Положение. Таким образом, у вас будет не 60-70 (тонких, 1-2 листочка) самых разных положений, а 4-5 (довольно объемных) документа. Каждое (из старых положений) войдет составной частью в общий документ и станет его отдельным пунктом или главой.

3. Примите Положение на одном из собраний и утвердите приказом заведующего. Отследить наличие протоколов собраний и утверждающих приказов у небольшого количества положений значительно легче. Тогда при проверке Обнадзора не придется лихорадочно вспоминать: все ли вы правильно оформили.

- **Должностные инструкции.** Как правило, старший воспитатель в обязательном порядке подключается к разработке должностных инструкций.

Организация работы с педагогами

Наиболее серьезной проблемой в дошкольном образовании является следующее:

- **несоответствие уровня квалификации** существующим требованиям. Пришедшие после переподготовки педагоги иногда не знают элементарных вещей. Единицы работают методически грамотно;

- **низкий уровень мотивации** к участию в инновационной деятельности.

Направление педагогов на курсы повышения квалификации, к сожалению, не могут исправить сложившуюся ситуацию. Выход в данном случае только один: организовать обучение педагогов на рабочем месте, превратить свое ДОУ в самообучающуюся организацию.

И начинать необходимо с выявления проблемного поля. Для этого необходимо провести мониторинг уровня развития профессиональных компетенций. Единой методики определения уровня развития профессиональных компетенций

педагогов ДОУ пока нет, существует несколько подходов к определению ключевых профессиональных компетенций.

В рамках аттестации педагогических кадров был предложен мониторинг компетенций. В нем было 6 позиций:

1. Компетентность в области личностных качеств.
2. Компетентность в постановке целей и задач педагогической деятельности.
3. Компетентность в мотивировании обучающихся (воспитанников) на осуществление учебной (воспитательной) деятельности.
4. Компетентность в разработке программы деятельности и принятии педагогических решений.
5. Компетентность в обеспечении информационной основы педагогической деятельности.
6. Компетентность в организации педагогической деятельности.

Кроме того, при поиске информации о компетенциях и компетентности педагога ДОУ, можно столкнуться с другими названиями компетенций:

- методологическая,
- психолого-педагогическая,
- коммуникативная,
- исследовательская,
- презентационная,
- акмеологическая,
- ИКТ-компетенция,
- эмоциональная.

С выходом в свет профессионального стандарта «Педагог» у нас появился еще один подход к профессиональным компетенциям, выраженный в обобщенных трудовых функциях, и описанный в виде трудовых действий.

В настоящее время готовится новый порядок аттестации педагогических работников и планируется мониторинг следующих 4 компетенций:

- предметной,
- методической,
- психолого-педагогической,
- коммуникативной.

На основе полученного анализа развития профессиональных компетенций делается заключение об уровне их развития как у отдельного педагога, так и у педагогического коллектива в целом. Выделяются сильные и слабые стороны деятельности педагогов. В целях планомерной работы педагога по повышению уровня профессиональных компетенций необходимо продумать организацию обучения на рабочем месте и работу педагога над методической темой.

При организации работы над методической темой, необходимо **правильно**

сформулировать тему. Формулировка должна быть четкой, ясной, методически грамотной. Традиционно она содержит 3 части:

І часть (основная часть: содержит проблему)	ІІ часть (связующее звено)	ІІІ часть (аспект, через который будет решаться обозначенная проблема)
Совершенствование... Формирование... Интеграция ... Развитие ... Организация ... Осуществление ... Применение ... Использование... Управление ... Повышение ... Разработка ... Реализация ... Создание как средство... ... как условие... ...аспект... ...фактор... ...основа... ...механизм...	...развития ...совершенствования ...активизации ...повышения ...оптимизации ...эффективности ...реализации

У педагогов результат реализации методической темы должен быть направлен на воспитанников, т.е. должны быть сформированы (развиты и т.д.) определенные качества у детей дошкольного возраста. У старшего воспитателя методическая тема должна быть направлена на развитие профессиональных компетенций педагогов ДООУ в соответствии с профессиональным стандартом.

Было бы идеально, если бы коллектив работал над единой методической темой (или над одним из направлений), но с учетом специфики своей деятельности. Как это можно сделать:

- определить важное для ДООУ направление развития детей (педагогов, взаимодействия с родителями). Это может быть, например, социально-коммуникативное развитие детей;
- собрать в одну таблицу методические темы педагогов, определить образовательную область или вид детской деятельности, по которой они будут работать более углубленно, и определить точки соприкосновения с единой методической темой ДООУ. Это может выглядеть так:

№	Ф.И.О	должность	Методическая тема
1	Ибрагимова М.А.	воспитатель	Развитие детской игровой деятельности как основа социально-коммуникативного развития детей дошкольного возраста
2	Умаханова Д.Д.	музыкальный руководитель	Социально-коммуникативное развитие детей дошкольного возраста в процессе организации и проведения музыкально-коммуникативных игр
3	Джамалутдинова Б.Г.	учитель-логопед	Развитие социально-коммуникативных компетенций детей дошкольного возраста
4	Акамова П.С.	инструктор по физической культуре	Коллективные формы организации детей как условие социально-коммуникативного развития детей дошкольного возраста на занятиях по физической культуре

5	Акаева С.К.	Старший воспитатель	Развитие профессиональных компетенций педагогов ДОУ как основа повышения качества дошкольного образования или Системно-деятельностный подход в развитии профессиональных компетенций педагогов ДОУ
Методическая тема ДОУ Социально-коммуникативное развитие детей дошкольного возраста в различных видах детской деятельности.			

Работа по методическим темам может быть организована как в индивидуальной, так и в коллективной форме (целевые, рабочие группы и т.п.). Независимо от формы работы составляется план мероприятий по реализации методической темы. За основу можно взять алгоритм составления перспективного плана повышения квалификации педагогов ДОУ (**приложение 4**). Более значимые мероприятия должны найти отражение в годовом плане работы ДОУ.

В рамках реализации методической темы, организации обучения педагогов на рабочем месте старшему воспитателю необходимо предусмотреть организацию методического сервиса, направленного на удовлетворение образовательных запросов педагогического коллектива (**приложение 5**), составить программу работы с коллективом. Важно, чтобы все мероприятия данной программы гармонично вошли в годовой план работы, не утяжеляя его, не создавая перегруза и нервозности в коллективе.

При проектировании программы работы с кадрами необходимо учесть наличие теоретических занятий, самостоятельное ознакомление с материалом, его проработку в небольших группах под руководством тьютора (или наставника), применение полученного опыта в работе с детьми с обязательным анализом и самоанализом. В ходе реализации программы обучения кадров на рабочем месте необходимо использовать богатый арсенал педагогических техник и методик технологии наставничества (**приложение 6**).

Организация работы с воспитанниками

Старшему воспитателю необходимо оказать помощь педагогам в разработке их рабочих программ или блочно-тематического планирования (все зависит от того, какой документ прописан в положении ДОУ). Единых требований к структуре и оформлению рабочей программы педагога нет, поэтому опять ориентируемся на раздел Положения, где это должно быть прописано. Форма написания календарного плана воспитательно-образовательного процесса также прописывается в Положении.

Какую бы форму не взял педагог (рабочую программу или блочно-тематическое планирование) он должен:

- представлять цель деятельности с детьми определенной возрастной группы,

- знать психические и физические особенности детей своей возрастной группы, в том числе и с ОВЗ (если такие имеют место быть),
- определить задачи, которые он должен решить в процессе реализации содержания по образовательным областям в соответствии с ООП ДОУ,
- владеть различными инструментами педагогической диагностики и уметь их грамотно применять в своей работе,
- на основе полученных данных выстраивать работу с детьми, проектировать индивидуальный образовательный маршрут, грамотно включать мероприятия по реализации методической темы в план работы с детьми.

Основная ошибка, с которой пришлось столкнуться комиссии в рамках муниципального конкурса «Управленческая лаборатория»: обобщенное подведение итогов, без конкретизации по образовательным областям. При ознакомлении с итогами освоения образовательной программы необходимо сделать анализ полученных данных, благодаря чему или в результате чего получен тот или иной результат по каждой образовательной области и по каждому ее разделу.

Грамотно составленная аналитическая справка по итогам проведения мониторинга на начало учебного года позволит определить какой вид ИОМ (индивидуального образовательного маршрута) необходимо составить ребенку: по оказанию помощи в освоении содержания образовательных областей или по опережающему развитию в том или ином направлении. Формы ИМО также должны быть описаны в положении.

Если в ходе вводного мониторинга было выявлено значительное отставание ребенка от нормы, то в середине учебного года (январь-февраль) необходимо провести промежуточный, с целью выявления эффективности проводимой работы. Если значительных отставаний не выявлено, то в конце учебного года (апрель – май) проводится мониторинг на конец учебного года. Сравнительный анализ данных позволяет делать выводы об эффективности/ неэффективности работы, как отдельного педагога, так и ДОУ в целом. К анализу полученных результатов необходимо привлекать воспитателей групп, учить их видеть как положительные, так и отрицательные стороны их образовательной деятельности. Необходимо проводить работу среди педагогов по обучению их анализу, умению находить истинные причины успехов и провалов. Только освоив аналитическую деятельность воспитатели смогут грамотно выстраивать развивающую работу в группе.

Организация работы с родителями воспитанников (законными представителями)

Вопрос организации работы с родителями (законными представителями) был тяжелым всегда. Да, родители изменились, изменился их взгляд на педагога. Не всегда в лучшую сторону. Но наиболее важной проблемой остается вопрос общения между педагогами и родителями. Часто обе стороны не слушают друг друга. И одним из решений данной проблемы должно стать обучение педагогов коммуникативным техникам, методам ведения бесед, дискуссий и т.д.

Организуя работу с педагогами в данном направлении, старший воспитатель может и должен привлечь педагога-психолога, учителя-логопеда. Именно эти специалисты могут подсказать: как провести беседу с родителем, о чем и как говорить. От умения вести общение с родительской общественностью зависит имидж ДОУ.

Целенаправленная работа с родителями всегда дает положительные результаты, если она хорошо продумана:

- проставлены четкие, ясные, понятные достижимые цели,
- определены приоритетные направления,
- продуманы разнообразные формы взаимодействия, мероприятия, которые будут интересны родителям.

При организации работы с родителями старший воспитатель оказывает помощь в написании протоколов родительских собраний, на основе планов работы с родителями составляется общий план работы. Многие родители хотят владеть информацией о мероприятиях, проводимых в детском саду с участием их детей, готовы сами оказать посильную помощь, поэтому необходимо продумать формы обратной связи. Это могут быть как традиционные анкеты, так и электронные опросы через гаджеты, созданные на различных платформах. К примеру интернет-опросы можно создать с помощью Google сервисов (инструкция https://www.youtube.com/watch?v=ATPZGrB_DCA). Использование Google Forms значительно облегчит сбор и обработку анкет, так как все это делается автоматически. Кроме того, родители значительно охотнее откликаются на просьбу: участия в опросе, если им на телефон приходит ссылка. Самое главное, чтобы в этих опросах не было слишком много пунктов.

Мониторинговая деятельность

В настоящее время мониторинговая деятельность вызывает затруднения у многих старших воспитателей. Это связано с тем, что во многих детских садах идет сбор статистических данных, которые никоим образом не влияют на изменения качества дошкольного образования, так как нет анализа сложившейся ситуации.

В свете последних нормативных документов, каждый детский сад должен включиться в работу по созданию внутренней системы оценки качества образования.

Модель ВСОКО (Всероссийской системы оценки качества образования) в ДООУ.

Нормативный правовой компонент

Нормативный правовой компонент модели отвечает на вопрос *«На основе какой нормативной правовой регламентации функционирует ВСОКО»*

Построение ВСОКО на основе нормативного правового подхода обеспечивает учет в ее функционировании полномочий, обязанностей и ответственности ДОО и отражается в определении субъектов, объектов, критериев и процедуры оценки. Основаниями для выделения таких полномочий являются нормативные правовые документы федерального, регионального, муниципального и уровня ДОО (таблица 1).

Таблица 1

Нормативная правовая регламентация ВСОКО

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ
<ul style="list-style-type: none">• Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»• Порядок проведения самообследования образовательной организацией, утв. Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 14.06.2013 №462.• Показатели деятельности образовательной организации, подлежащей самообследованию, утв. Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.12.2013 №1324.• Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 октября 2013 г. №1155 «О введении ФГОС дошкольного образования».• Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования, утв. Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17.10.2013 №1155.• Правила осуществления мониторинга системы образования, утв. Постановлением Правительства Российской Федерации от 05.08.2013 №662.• Показатели мониторинга системы образования, утв. Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 15.01.2014 №14.

- Методика расчёта показателей мониторинга системы образования, утв. Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 11.06.2014 №657.
- Порядок осуществления координации деятельности по проведению независимой оценки качества оказания услуг организаций в сфере культуры, социального обслуживания, охраны здоровья и образования и общего методического обеспечения проведения указанной оценки, утв. Постановлением Правительства Российской Федерации от 14.11.2014 №1202.
- Показатели, характеризующие общие критерии оценки качества образовательной деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность, утв. Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 05.12.2014 №1547.
- Методические рекомендации по проведению независимой оценки качества образовательной деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность, утв. Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.04.2015 (далее – Методические рекомендации по проведению НОК ОД)
- Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 октября 2013 г. № 544н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)»;
- Порядок проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, утв. Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 07.04.2014 №276. Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации №08-1933, Профсоюза работников народного образования и науки РФ №505 от 03.12.2014 «О направлении разъяснений по применению Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, утв. Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 07.04.2014 №276.
- Положение о лицензировании образовательной деятельности, утв. постановлением Правительства Российской Федерации от 28.10.2013 №966.
- Государственная программа «Развитие образования» на 2013-2020 годы
Постановление Правительства Российской Федерации «Об утверждении правил размещения на официальном сайте образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети Интернет и обновления информации об образовательной организации» №582 от 10.07.2013.

РЕГИОНАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ

Закон Республики Дагестан от 12.10.2005 N 31, от 04.04.2006 N 21, от 08.12.2006 N 63, от 07.10.2008 N 45, от 03.02.2009 N 4, от 05.04.2010 N 19, от 03.11.2010 N 59, от 14.06.2012 N 33, от 29.04.2013 N 22, Указа Президента Республики Дагестан от 13.12.2013 N 333, Законов Республики Дагестан от 17.02.2014 N 7, от 26.09.2014 N 69, от 12.02.2015 N 16, от 10.04.2015 N 36, от 04.12.2015 N 109, от 05.05.2017 N 30, от 12.12.2017 N 96, от 26.12.2017 N 106, от 26.12.2017 N 107, от 26.06.2021 N 45)

УРОВЕНЬ ДОО

- Устав ДОО;
- Положение о ВСОКО
- Иные локальные акты (регламент проведения процедур в рамках ВСОКО; документы о самообследовании как составной части ВСОКО; документы (распоряжения, приказы, положения и т.д.) о создании рабочей группы по оценке качества образования с указанием ответственных лиц за конкретное направление оценки).

Концептуальный компонент

Концептуальный компонент модели регламентирует концепцию *внутренней системы оценки качества образования в ДОО*. Это некий фундамент для выстраивания дальнейшей работы, который включает в себя постановку цели, определение задач и принципов внутренней системы оценки качества образовательной деятельности, определяемых с учетом специфики функционирования и развития конкретного ДОО (таблица 2).

Главной целью ВСОКО является обеспечение качества образования в соответствии с требованиями законодательства в сфере образования, региональными стратегическими документами, потребностями и индивидуальными особенностями обучающихся (воспитанников) и их родителей (лиц их заменяющих) через принятие управленческих решений на основе оценки качества результатов, условий образования и образовательного процесса.

Таблица 2

Цели, задачи, принципы ВСОКО

ЦЕЛИ	ЗАДАЧИ	ПРИНЦИПЫ
<ul style="list-style-type: none"> ❖ формирование единой системы диагностики и контроля состояния образования, обеспечивающей определение факторов и своевременное выявление изменений, влияющих на качество образования в ДОО; ❖ получение объективной информации о функционировании и развитии системы образования в ДОО, тенденциях его изменения и причинах, влияющих на его уровень; ❖ предоставления всем участникам образовательного 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ формирование единого понимания критериев качества образования и подходов к его измерению; ❖ формирование системы аналитических показателей, позволяющей эффективно реализовывать основные цели оценки качества образования; ❖ формирование ресурсной базы и обеспечение функционирования образовательной статистики об уровне профессиональной компетентности педагогов, созданных условий для реализации основной образовательной программы ДОО (далее ООП ДОО) и мониторинга качества образования; ❖ изучение и самооценка состояния развития и эффективности деятельности ДОО (самоаудит); ❖ определение степени соответствия условиям осуществления образовательного процесса требованиям Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования (далее ФГОС ДО) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ объективности, достоверности, полноты и системности информации о качестве образования; ❖ реалистичности требований, норм и показателей качества образования; ❖ открытости, прозрачности процедур оценки качества образования; преемственности в образовательной политике, интеграции в общероссийскую систему оценки качества образования; ❖ доступности информации о состоянии и качестве образования для различных групп потребителей (учредитель, родительская общественность, социальные партнеры); ❖ рефлексивности, реализуемый через включение педагогов в самоанализ и самооценку своей деятельности с опорой на объективные

<p>го процесса и общественности достоверной информации о качестве образования и предоставляемых услуг;</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ принятие обоснованных и своевременных управленческих решений по совершенствованию образования и повышение уровня информированности потребителей образовательных услуг при принятии таких решений; ❖ прогнозирование развития образовательной системы ДОО. 	<p>и Примерной основной образовательной программы дошкольного образования;</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ определение степени соответствия основной образовательной программы ДОО нормативным требованиям; ❖ обеспечение доступности качественного образования; ❖ оценка уровня индивидуального развития воспитанников; ❖ выявление факторов, влияющих на качество образования в ДОО; ❖ содействие повышению квалификации педагогов ДОО, обеспечивающих реализации ООП ДОО; ❖ определение рейтинга и стимулирующих доплат педагогам; ❖ расширение общественного участия в управлении образованием в ДОО; содействие подготовке родителей, как общественных экспертов, принимающих участие в процедурах оценки качества образования. 	<p>критерии и показатели; повышения потенциала внутренней оценки, самооценки, самоанализа каждого педагога;</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ оптимальности использования источников первичных данных для определения показателей качества и эффективности образования (с учетом возможности их многократного использования); ❖ инструментальности и технологичности используемых показателей (с учетом существующих возможностей сбора данных, методик измерений, анализа и интерпретации данных, подготовленности потребителей к их восприятию); ❖ минимизации системы показателей с учетом потребностей разных уровней управления; сопоставимости системы показателей с муниципальными, региональными аналогами; ❖ взаимного дополнения оценочных процедур, установление между ними взаимосвязей и взаимозависимости; ❖ соблюдения морально-этических норм при проведении процедур оценки качества образования в ДОО.
---	--	--

Организационно-управленческий компонент

Организационно-управленческий компонент отвечает за вопрос *«Кто осуществляет оценку и экспертизу качества образования?»*

Организационно-управленческая структура, занимающаяся внутренней оценкой, экспертизой качества дошкольного образования в ДОО и интерпретацией полученных результатов, включает в себя:

- ❖ администрацию ДОО,
- ❖ педагогический совет,

- ❖ рабочую группу (мониторинговая служба),
- ❖ родительский комитет

Каждый элемент этой структуры имеет свои компетенции (таблица 3).

Таблица 3

Компетенции организационно-управленческой структуры

АДМИНИСТРАЦИЯ ДОО	РАБОЧАЯ ГРУППА ПЕДАГОГОВ (МОНИТОРИНГОВАЯ СЛУЖБА)	ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ СОВЕТ	РОДИТЕЛЬСКИЙ КОМИТЕТ
<ul style="list-style-type: none"> ❖ формирует блок локальных актов, регулирующих функционирование ВСОКО в ДОО и приложений к ним, утверждает приказом заведующего и контролирует их исполнение; ❖ разрабатывает мероприятия и готовит предложения, направленные на совершенствование системы оценки качества образования ДОО, участвует в этих мероприятиях; ❖ обеспечивает на основе основной образовательной программы проведение диагностических процедур, мониторинговых, социологических и статистических исследований по вопросам качества образования в ДОО; ❖ организует систему мониторинга качества образования в ДОО, осуществляет сбор, обработку, хранение и представление информации о состоянии и динамике развития; анализирует результаты оценки качества образования на уровне учреждения; ❖ организует изучение информационных запросов основных пользователей системы оценки качества образования (учредителя, родителей, общественности); ❖ обеспечивает условия для подготовки педагогов и общественных экспертов по осуществлению контрольно-оценочных процедур; ❖ обеспечивает предоставление информации о каче- 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ участвует в разработке критериев оценки результативности профессиональной деятельности педагогов ДОО; ❖ содействует проведению подготовки педагогов ДОО и общественных экспертов по осуществлению контрольно-оценочных процедур; ❖ организует педагогическую диагностику освоения детьми содержания ООП ДОО; ❖ готовит предложения для администрации по выработке управленческих решений по результатам оценки качества образования на уровне ДОО. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ содействует организации работы по повышению квалификации педагогических работников, развитию их творческих инициатив; ❖ принимает участие в обсуждении системы показателей, характеризующих состояние и динамику развития системы образования в ДОО; ❖ заслушивает информацию и отчеты педагогических работников, доклады представителей организаций и учреждений, взаимодействующих с ДОО по вопросам образования детей дошкольного возраста, в том числе сообщения о проверке соблюдения санитарно-гигиенического режима в ДОУ, об охране труда, здоровья и жизни 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ оказывает содействие расширению спектра дополнительных образовательных услуг в учреждении; ❖ создает фонды поддержки образовательного учреждения; ❖ согласует направления расходования внебюджетных средств; ❖ осуществляет контроль за расходованием внебюджетных средств, ❖ анализирует степень удовлетворенности родителей образовательными услугами ДОО.

<p>стве образования на муниципальный и региональный уровни системы оценки качества образования; формирует информационно – аналитические материалы по результатам оценки качества образования (анализ работы ДОУ за учебный год, материалы самоанализа для размещения на сайте учреждения);</p> <p>❖ принимает управленческие решения по развитию качества образования на основе анализа результатов, полученных в процессе реализации ВСОКО.</p>		<p>воспитанников и другие вопросы образовательной деятельности ДОУ.</p>	
--	--	---	--

Права и меры ответственности сотрудников детского сада, проверяющих и осуществляющих внутреннюю проверку

Ответственность	Права
<p>Приглашенный эксперт или представитель образовательного учреждения, который осуществляет контрольную деятельность или мониторинг несет административную ответственность за достоверность фактов, поданных в отчетной документации</p>	<p>Члены рабочей группы или привлеченные эксперты в ходе проведения контроля вправе проводить анкетирование и исследования любого рода:</p> <ul style="list-style-type: none"> • знакомиться с деятельностью педработников; • изучать отчетность и документацию педработников, связанную с их функциональными обязанностями; • проводить экспертизу эффективности работы; • делать выводы на основании полученной информации; • рекомендовать к принятию управленческие решения.
<p>Заведующий детским садом несет ответственность перед учредителем ДОО за прозрачность и достоверность поданных ему сведений о контроле качества образования и самоанализе.</p>	<p>Педагогические работники, которые поддаются проверке вправе:</p> <ul style="list-style-type: none"> • быть проинформированными о сроках и критериях проводимого мониторинга или оценки; • быть в курсе того, какие мероприятия, формы и методы контроля запланированы; • быть ознакомленным с выводами оценочных процедур и сделанными рекомендациями; • в случае несогласия с результатами контроля педработник может обратиться в комиссию по трудовым спорам для разрешения ситуации.

Содержательный компонент

Содержательный компонент модели позволяет ответить на вопрос «*Что оценивается?*»

В соответствии с критериально-ориентированным, уровневым и комплексным подходами в структуру компонента входят объект и предмет оценивания, а также их основные характеристики, представленные комплексом критериев, определенных на основе нормативных документов и теоретико-практических материалов.

Объект оценивания – образовательный процесс и его атрибуты, представленные в основной образовательной программе дошкольного образования (далее – ООП ДО).

Предмет оценивания – это:

❖ *качество образовательного процесса* (качество ООП ДО); качество образовательной деятельности; качество взаимодействия педагогов с родителями и детьми; профессиональная компетентность педагогов).

❖ *качество результатов обучения, воспитания и развития* (педагогическая диагностика; психологическая диагностика; мониторинг здоровья; управленческий мониторинг; оценка динамики индивидуального развития дошкольника (карты индивидуального развития и портфолио дошкольника).

❖ *качество условий образования* (психолого-педагогические; кадровые); материально-технические; требования к развивающей предметно-пространственной среде (далее – РППС); финансовые условия, которые отражают требования ФГОС ДО к условиям реализации ООП ДО.

Критерии оценивания – признаки и показатели, на основании которых оценивается качество образования. Критерии качества образования можно разделить на три основные группы, каждая из которых отражает требования ФГОС ДО, ООП ДО к результатам и условиям образования, образовательному процессу:

❖ критерии, характеризующие качество образовательного процесса (образовательные технологии в целом; методы, формы организации образовательной деятельности, средства обучения и воспитания и т.д.);

❖ критерии, характеризующие качество условий;

❖ критерии, характеризующие результаты обучения.

Едиственного, универсального, абсолютного критерия для оценки качества работы образовательной организации не существует. Только система взаимосвязанных, дополняющих друг друга критериев является надежным средством, с помощью которого можно выявить динамику, закономерности и тенденции происходящих процессов.

Процессуальный компонент

Процессуальный компонент позволяет ответить на вопрос: «*Как осуществляется оценивание?*»

Средствами оценки качества образования в ДОУ являются:

❖ **Система контроля** (в соответствии с Положением о должностном контроле, циклограммой организации видов и форм контроля). Контроль в дошкольной организации – это система сбора, систематизации и хранения информации о ходе, состоянии образовательного процесса, полученной путем наблюдения, работы с документацией, бесед с участниками образовательного процесса и т.п. Контроль должен быть: регулярным, систематическим, действенным и гласным.

Основой контроля в ДОО являются следующие документы:

- Нормативные правовые документы, регламентирующие деятельность Учреждения по реализации контроля;
- Положение о внутреннем контроле в ДОО;
- Локальные акты и документы (инструкции, правила, циклограмма приказов и др.)
- Годовой и месячный план-график контроля.

❖ **Мониторинговые исследования.** Мониторинг – процесс организации сбора, хранения, обработки и распространения информации о деятельности (дошкольной) образовательной организации, обеспечивающий непрерывное слежение за ее состоянием и прогнозирование ее развития. В системе ДОО мы выделили два направления мониторинга: **мониторинг реализации ООП ДО** (условия реализации ООП ДО, оценка качества ООП ДО, сформированность компетенции педагогов), **мониторинг качества образования** или мониторинг индивидуального развития ребенка (педагогическая диагностика, психологическая диагностика, управленческий мониторинг, медицинский мониторинг). Следует помнить, что при разработке системы мониторинга критерии и показатели должны оставаться неизменными на протяжении всего срока действия системы мониторинга, что даст возможность сравнивать результаты на всех уровнях управления как по горизонтали, так и по вертикали.

❖ **Самообследование** – это анализ деятельности ДОО, который осуществляется администрацией, сотрудниками и родителями (законными представителями) воспитанников с целью обеспечения доступности и открытости информации о деятельности учреждения, получения объективной информации о состоянии образовательной деятельности в Учреждении.

Основой самообследования являются следующие документы:

- порядок проведения самообследования образовательной организацией;
- показатели деятельности образовательной организации, подлежащей самообследованию;

- положение о самообследовании в ДОО.

Порядок проведения самообследования образовательной организации осуществляется согласно приказу Министерства образования и науки РФ от 14.06.2013 г. № 462. Показатели деятельности дошкольной образовательной организации, подлежащей самообследованию, представлены в приказе Министерства образования и науки РФ от 10 декабря 2013 г. №1324.

❖ **Анкетирование, социологический опрос, общественная экспертиза качества образования ДОО** удовлетворенности родителей образовательными услугами, предоставляемыми дошкольным образовательным учреждением, которое посещает их ребенок (анкетирование родителей на удовлетворенность качеством образовательных услуг, предоставляемых ДОО).

Для этого мы используем следующие направления оценки:

- удовлетворенность качеством основной образовательной программы ДОО;
- удовлетворенность качеством предоставляемых образовательных услуг;
- удовлетворенность спектром дополнительных образовательных услуг в ДОО;
- удовлетворенность условиями реализации основной образовательной программы ДОО.

❖ **Статистическая обработка информации.**

❖ **Наблюдения различных форм образовательного процесса, педагогических мероприятий.**

❖ **Отчеты педагогов.**

Мы выработали алгоритм деятельности по получению и оцениванию информации, который определен следующими шагами:

- 1) получение информации с целью контроля и оценивания;
- 2) определение показателей и критериев на основе существующего Стандарта;
- 3) подбор инструментария;
- 4) определение методов контроля;
- 5) проведение процедуры контроля;
- 6) обработка и анализ результатов;

- 7) сопоставление результата с требуемой нормой и его оценка;
- 8) принятие управленческого решения в виде приказов, распоряжений и т.д., направленного на приведение в соответствие требуемым нормам.

Результативный компонент

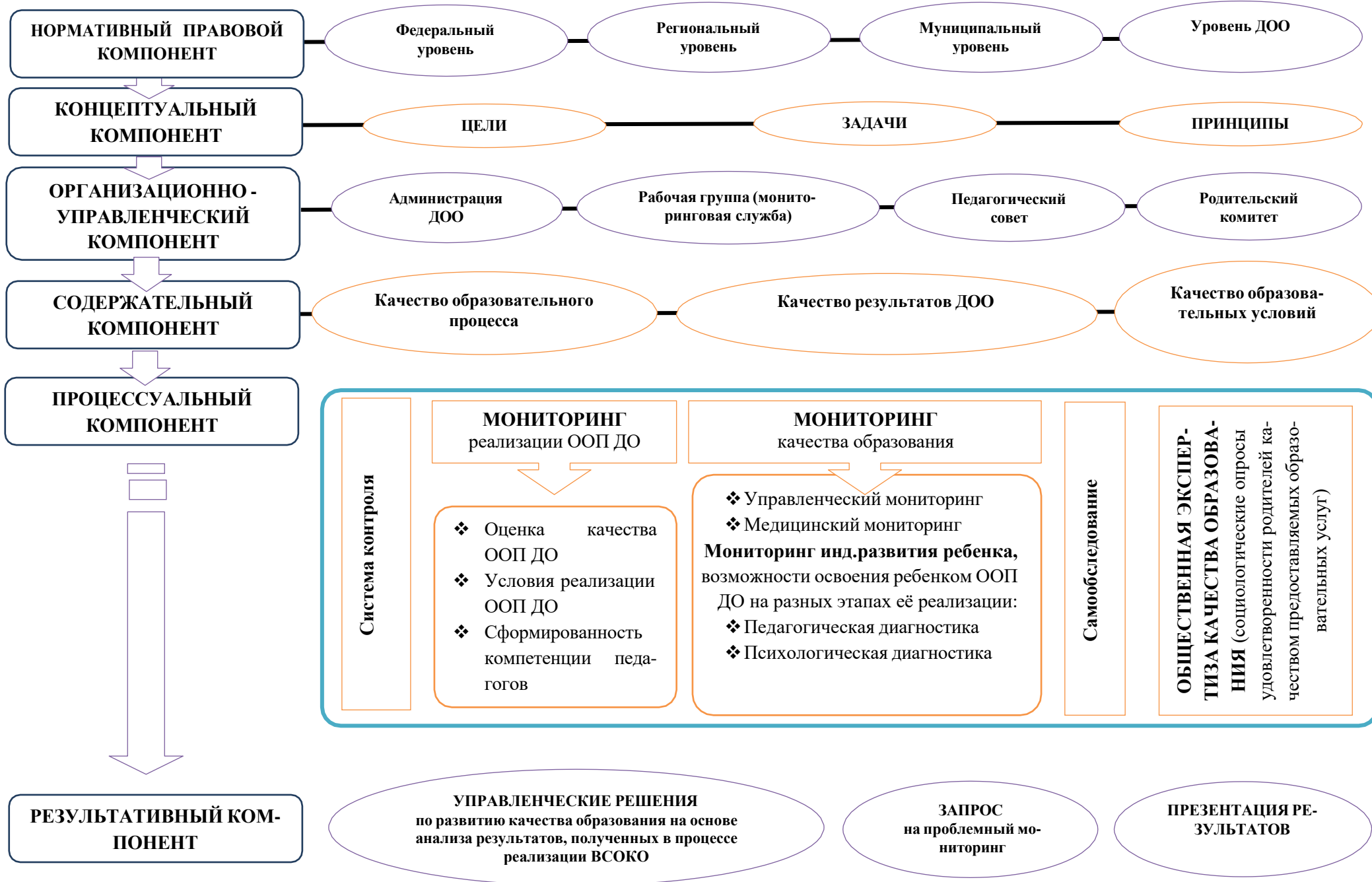
Результативный компонент отвечает на вопрос: *«Что получили?»*

Во-первых, совокупность элементов модели ВСОКО. Составили её Программу. Во-вторых, результативный компонент предполагает принятие управленческих решений в отношении объектов ВСОКО. Объективной основой для принятия управленческих решений является факторный анализ, проводимый на каждом уровне мониторинга.

В результате реализации ВСОКО в дошкольной образовательной организации должна быть:

- получена объективная информация о функционировании и развитии системы образования в ДОО;
- выявлены позитивные и (или) негативные факторы, влияющие на качество образования в ДОО;
- предоставлена достоверная информация о качестве образования в ДОО всем участникам образовательных отношений и общественности;
- приняты управленческие решения по совершенствованию качества образования и повышению уровня информированности потребителей образовательных услуг при принятии таких решений;
- составлен прогноз развития системы образования в ДОО.

МОДЕЛЬ ВСОКО ДОУ



Технологическая карта работы старшего воспитателя по _____ (направление работы)
на _____ ГОД

	Цель	Нормативно-правовые документы/ методические документы	Кто участвует в составлении/ мониторинге	Где обсуждают, утверждают	Мониторинг	Примечание / распространение опыта
Нормативная база	Создание нормативной базы, регламентирующей деятельность по направлению работы	Приказы Положения ООП ДОУ Программа развития Годовой план План работы	Заведующая, старший воспитатель	Педсовет (протокол № ___от ___). Совещание при заведующей (протокол № ___от ___)		
Развивающая предметно-пространственная среда	Создание РППС в соответствии с требованиями	Карта анализа РППС, аналитическая справка	Воспитатели, специалисты, старший воспитатель	Педсовет (протокол № ___от ___) или совещание при заведующей (протокол № ___от ___)	Мониторинг соответствия требованиям	Обобщение опыта на МО, КПК, публикации, альбомы, рекомендации
Работа с педагогами	Повышение профессиональных компетенций	План работы с педагогами (циклограмма) на основе планов творческих групп и планов самообразования. Учет работы в планах групп, специалистов.	Старший воспитатель	Педсовет (протокол № ___от ___) или совещание при заведующей (протокол № ___от ___)	Мониторинг развития профессиональных компетенций. Мониторинг участия педагогов в работе площадки. Мониторинг методической активности педагогов.	Система работы
Творческие группы (коллективная работа)	Повышение профессиональных компетенций	План работы творческой группы, протоколы заседаний, отчеты	Члены творческой группы	Педсовет (протокол № ___от ___) или совещание при заведующей (протокол № ___от ___)	Соответствие поставленных целей достигнутым результатам	Диссеминация опыта работы творческой группы. Методические разработки (+рецензии). Представление результатов на МО, КПК
Самообразование (индивидуальная)	Повышение профессиональных компетенций	План работы по самообразованию (методической теме) на	Воспитатель, специалист	Педсовет (протокол № ___от ___) Ярмарка идей и т.д.	Соответствие поставленных целей достигнутым результатам	Портфолио, обобщение опыта, представление на

		год, тетрадь по самообразованию (учет изученной литературы), отчет о работе за год				МО, КПК
Работа с детьми	Достижение поставленных целей	Проекты. Система занятий (карты анализа занятия)	Воспитатели, специалисты	Открытые мероприятия с детьми. Педсовет (протокол № __ от __) или совещание при заведующей (протокол № __ от __)	Мониторинг уровня развития (в соответствии с направленностью деятельности)	Открытые мероприятия, МО, КПК
Работа с родителями	Удовлетворение образовательных запросов родителей	План работы с родителями. Выступления на родительских собраниях	Педагоги	Родительские собрания, информационные стенды, сайты	Мониторинг уровня удовлетворенности родителей деятельностью ДОУ.	Обобщение опыта работы с родителями на МО, КПК и т.д.
Сотрудничество со сторонними организациями (институтами, библиотеками, муз. школами и т.д.)	Расширение общественных связей, повышение компетенций в вопросе работы с социумом	Договора о сотрудничестве, проекты и т.д.	Старший воспитатель, педагоги	Педсовет (протокол № __ от __). Совещание при заведующей (протокол № __ от __)	Аналитическая справка за год об эффективности совместной деятельности	
Информационная открытость	Освещение деятельности ДОУ	Информация на сайте	Старший воспитатель	Совещание при заведующей (протокол № __ от __)		

Информационно-графическая модель «Цветок лотоса»

Разработка и внедрение в практику новых видов коррекционно-образовательной среды (интерактивные коррекционно-образовательные центры)	Пополнение коррекционно-образовательного процесса авторскими разработками, методическими и игровыми пособиями	Систематизировать работу с использованием арт-технологий	Формирование корпоративной культуры и имиджа ДОО на основе модели McKinsey 7S	Освоение навыков эффективной презентации	Стимулирование деятельности педагогов	Организация подбора педагогических кадров через сотрудничество с педагогическим колледжем (участвовать в системе распределения)	Соединение индивидуальных ценностей сотрудников в организационной культуре коллектива	Прохождение всем педагогам курсов повышения квалификации по программам дополнительного коррекционного образования детей
Апробировать и включить в работу технологию психологического сопровождения детей с ЗПР и их родителей	Программы и технологии	Адаптировать (синтезировать) эффективные приёмы и техники из других сфер деятельности	Освоение эффективных приемов анализа	Менеджмент	Навыки осознанного руководства	Организация подбора педагогических кадров через сотрудничество с КФУ	Кадровые условия	100% укомплектованность штата
Разработка авторской адаптированной Программы для детей с ЗПР	Авторские познавательно-игровые интерактивные ИКТ технологии для детей с ОВЗ	Совершенствование процесса использования здоровьесберегающих технологий в работе с детьми с ЗПР	Навыки координации деятельности	Освоение эффективных техник прогнозирования	Оптимизация процесса управления	Обеспечение включения в коррекционное пространство профильных специалистов (по штату и вне штата)	Стимулирование и мотивирование педагогических кадров к получению высшего образования	Построение эффективной системы «воспитатель группы с ОВЗ – учитель – логопед – младший воспитатель»
Мониторинг – отслеживание результатов обучения выпускников в школах	Анализ деятельности педагогов	Мониторинг взаимодействия с социумом	Программы и технологии	Менеджмент	Кадровые условия	Образовательный проект «Создание совместных специальных условий для коррекционной помощи детям с ОВЗ «Мы вместе»	Продумать механизмы привлечения родителей к оснащению коррекционной развивающей среды	Работа консультативной службы для родителей микрорайона
Совершенствование работы по картам индивидуального развития детей	мониторинг	Создание системы мониторинга оказания платных услуг	мониторинг	Детский сад компенсирующего вида	социум	Продолжать совершенствовать работу с родителями по реализации программы «Путь к успеху»	социум	Волонтеры родители в группах для детей с ЗПР

Разработать мониторинг внутренней организационной структуры работы ДОО и корпоративной культуры на основе Модели McKinsey 7S	Разработать систему учёта творческих достижений педагогов и воспитанников	Создание системы оценки качества коррекционно – образовательных услуг	Финансовые условия	Материально-технические условия	Психолого-педагогические условия	Обеспечение координации деятельности педагогов в системе медико – психолого – педагогического сопровождения детей (ПМПк).	Привлечение организаций и партнеров к консультативной поддержке коллектива по вопросам образования детей с ОВЗ	Механизмы привлечения специализированного медицинского персонала из мед. учреждений для вспомогательной коррекционной помощи детям с ОВЗ
Развитие сети дополнительных образовательных и медицинских услуг (внебюджетные средства)	Целенаправленное освоение бюджетных средств	Средства от участия ДОО в конкурсах на соискание грантовой поддержки	Оснащение коррекционно-развивающей среды	Совершенствование материально-технической базы за счёт креативных методов генерации новых идей	Соответствие материально-технических условий	Совершенствование работы по реализации проекта «Начни с себя» (профилактика эмоционального выгорания педагогов)	Создание условий для эффективной педагогической деятельности	Реализовывать проект для молодых воспитателей по совершенствованию работы с детьми с ОВЗ «Обучение. Развитие. Профессионализм.»
Поиск спонсорской помощи	Финансовые условия	Фонд стимулирующих выплат педагогам	Продумать эффективное использование имеющихся площадей	Материально-технические условия	Продумать многопрофильное использование средств обучения	Организация методического сервиса	Психолого-педагогические условия	Благоприятный эмоциональный климат
Критерии дополнительного стимулирования педагогов	Благотворительные пожертвования от родителей воспитанников	Творческая активность педагогов и родителей	реконструкция групповых комнат в кабинеты специалистов	Отслеживание появления технических (и других) новинок	Составление плана развития материально-технической базы	Диссеминация положительного опыта	Использование технологий наставничества	Обучение на рабочем месте

Лист оценки соответствия ООП ДОУ нормативным документам

Подразделы	Конструктор подразделов		Примечания
	Обязательная часть	Часть, формируемая участниками образовательных отношений	
Пояснительная записка	<ul style="list-style-type: none"> - Нормативная база - Цель и задачи реализации программы - Принципы и подходы к формированию программы - Значимые для разработки программы характеристики, в т.ч. характеристики особенностей развития детей раннего и дошкольного возраста 	<ul style="list-style-type: none"> - + - + 	
Планируемые результаты освоения программы	<ul style="list-style-type: none"> - Целевые ориентиры уровня дошкольного образования - Технология педагогической диагностики (мониторинга) индивидуального развития детей 	<ul style="list-style-type: none"> + + 	
Содержательный раздел			
Описание образовательной деятельности в соответствии с направлениями развития ребенка, представленными в пяти образовательных областях;	Содержание образовательных областей	+	
Описание вариативных форм, способов, методов и средств реализации программы;	Модель образовательного процесса, в т.ч.: <ul style="list-style-type: none"> - особенности образовательной деятельности разных видов и культурных практик; - способы и направления поддержки детской инициати- 	<ul style="list-style-type: none"> - - 	

	<p>вы;</p> <ul style="list-style-type: none"> - особенности взаимодействия педагогического коллектива с семьями воспитанников; - иные характеристики содержания ООП ДО, наиболее существенные с точки зрения разработчиков программы. 	-	
<p>Описание образовательной деятельности по профессиональной коррекции нарушений развития детей (если эта работа предусмотрена ООП ДО).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - механизмы адаптации ООП ДО для указанных детей; - использование специальных образовательных программ и методов, специальных методических пособий и дидактических материалов; - проведение групповых и индивидуальных коррекционных занятий и осуществления квалифицированной коррекции нарушений их развития. 	-	
<p>Организационный раздел</p>			
1	<ul style="list-style-type: none"> - описание материально-технического обеспечения программы, обеспеченности методическими материалами и средствами обучения и воспитания; 	+	
2	<ul style="list-style-type: none"> - распорядок и (или) режим дня; 	+	
3	<ul style="list-style-type: none"> - особенности традиционных событий, праздников, мероприятий, проводимых в ДОО; 	+	
4	<ul style="list-style-type: none"> - особенности организации развивающей предметно-пространственной среды. 	+	

Календарный годовой учебный график на 2021-2022 учебный год

Содержание	Возрастные группы			
	Группа младшего дошкольного возраста (3-4 года)	Группа среднего дошкольного возраста (4-5 лет)	Группа старшего дошкольного возраста (5-6 лет)	Группа старшего дошкольного возраста (6-7 лет)
Количество возрастных групп в каждой параллели	1	2	2	1
Начало учебного года	03.09.2019	03.09.2019	03.09.2019	03.09.2019
Период каникул	29.10.2019-2.11.2019 24.12.2019-8.01.2020 4.03.2020–08.03.2020	29.10.2019-2.11.2019 24.12.2019-8.01.2020 4.03.2020–08.03.2020	29.10.2019-2.11.2019 24.12.2019-8.01.2020 4.03.2020–08.03.2020	29.10.2019-2.11.2019 24.12.2019-8.01.2020 4.03.2020–08.03.2020
Окончание учебного года	31.05.2020	31.05.2020	31.05.2020	31.05.2020
Продолжительность учебного года, всего	35 недель	35 недель	35 недель	35 недель
В том числе I полугодие	15 недель	15 недель	15 недель	15 недель
В том числе II полугодие	20 недель	20 недель	20 недель	20 недель
Продолжительность учебной недели	5 дней	5 дней	5 дней	5 дней
Продолжительность занятия	10 - 15 мин.	15 - 20 мин.	20 - 25 мин.	25 - 30 мин.
Перерыв между занятиями	10 мин.	10 мин.	10 мин.	10 мин.
Объем дневной нагрузки (ООД)	20 - 30 мин.	30 – 40 мин	От 40 мин. до 1 ч 15 мин	От 1 ч 15 мин до 2 ч
Количество ООД в день	2 (в первой половине дня)	2 (в первой половине дня)	2-3 (2 – в первой, 1- во второй половине дня)	3-4 (3 – в первой, 1- во второй половине дня)
Количество ООД в неделю	10	10	13-15	15-20
Объем недельной нагрузки (ООД)	От 1 ч. 40 мин до 2 ч. 30 мин	От 2 ч 30 мин до 3 ч 20 мин	От 4 ч. 20 мин до 5 ч. 25 мин	От 6 ч. 15 мин до 10ч
Сроки проведения мониторинга	03.09.2019-14.09.2019 29.04.2020-10.05.2020	03.09.2019-14.09.2019 29.04.2020-10.05.2020	03.09.2019-14.09.2019 29.04.2020-10.05.2020	03.09.2019-14.09.2019 29.04.2020-10.05.2020
Формы организации воспитательно-образовательного процесса	Непосредственно организованная образовательная деятельность, совместная деятельность воспитателя с детьми, самостоятельная деятельность детей			

Алгоритм составления перспективного плана повышения квалификации педагога ДОУ

Ф.И.О. _____

Должность, место работы _____

Образование: _____

Квалификационная категория: _____

Тема самообразования: _____

Цель: Систематизировать работу по _____ с целью повышения профессионального уровня.

Задачи:

1. Обобщение опыта работы с целью систематизации методического материала по _____
2. Создание условий в ДОО для развития _____.
3. Апробирование на практике системы мероприятий по развитию _____
4. Своевременный мониторинг и корректировка направлений деятельности
5. Формирование у дошкольников _____.

Содержание деятельности	Форма представления результата
Диагностико-прогностический этап (20_-20_г. г.)	
<ul style="list-style-type: none"> • Определение уровня развития педагогических компетенций, определение проблемных областей 	Карта личностного роста: определение исходного уровня развития педагогических компетенций
<ul style="list-style-type: none"> • Изучение нормативных документов, регламентирующих деятельность педагога ДОУ. • Изучение методической литературы по теме самообразования в рамках реализации плана работы РИП (для высшей категории), • Изучение состояния работы по направлению самообразования в ДОУ, ДОУ района, опыта работы, размещенного в сети интернет • Посещение семинаров, конференций по теме самообразования 	Карта личностного роста: повышение компетентности педагога

<ul style="list-style-type: none"> • Выбор (корректировка) темы самообразования в соответствии с направлением работы РИП (для высшей категории). • Выбор формы работы по теме самообразования: коллективная/ индивидуальная • Разработка индивидуального плана самообразования на 1 год: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Определение целей и задач работы по теме самообразования ✓ Распределение деятельности в течение года ✓ Прогнозирование результатов по итогам работы за 1 год, этапа 	План работы по теме самообразования: обоснование выбора методической темы, целей и задач работы, определение практических результатов деятельности, форм работы (коллективная/ индивидуальная)
<ul style="list-style-type: none"> • Анализ соответствия предметно-развивающей среды группы требованиям ФГОС 	Карта анализа предметно-развивающей среды
<ul style="list-style-type: none"> • Проведение открытых занятий для анализа со стороны коллег. • Выступления на педсоветах, семинарах-практикумах в ДООУ с анализом собственной деятельности в рамках реализации темы самообразования, с анализом успехов и затруднений. • Публикации опыта работы на образовательных порталах. • Участие в работе РИП, предоставление отчетов о работе за год (для высшей категории). 	Карта методической активности педагога
<ul style="list-style-type: none"> • Мониторинг детского развития на начало и конец учебного года, анализ эффективности работы • Создание условий для участия воспитанников в интеллектуальных и творческих конкурсах по направлению темы самообразования. 	Карта личностного роста
<ul style="list-style-type: none"> • Анализ эффективности работы с родителями 	Карта личностного роста
Организационно-практический этап (20_ -20_ г.г.)	
<ul style="list-style-type: none"> • Составление проекта программы работы по самообразованию на 3-4 года в соответствии с тематикой РИП (для высшей категории) <ul style="list-style-type: none"> ✓ Определение целей и задач работы на каждый год ✓ Распределение деятельности на каждый год ✓ Прогнозирование результатов по итогам работы за каждый год • Реализация мероприятий плана работы по самообразованию на текущий год, • Апробация новых методов и приемов, использование собственных разработок, методик, технологий 	Индивидуальная программа развития педагога Карта личностного роста
<ul style="list-style-type: none"> • Пополнение предметно-развивающей среды в соответствии с требованиями ФГОС ДО на основе анализа за предыдущий год. • Анализ соответствия предметно-развивающей среды группы требованиям ФГОС 	Карта анализа предметно-развивающей среды

<ul style="list-style-type: none"> • Прохождение профильных курсов повышения квалификации • Посещение курсов, семинаров по теме самообразования 	Свидетельство о прохождении КПК
<ul style="list-style-type: none"> • Посещение семинаров, конференций по теме самообразования • Выступления на районных МО воспитателей с опытом работы, участие в работе РИП (для высшей категории) • Открытые занятия в рамках заседаний РМО воспитателей, курсов повышения квалификации • Участие в инновационной работе ДОУ, в работе творческих групп по реализации образовательной области или одной из годовых задач, предоставление отчетов в РИП (для высшей категории) 	Карта личностного роста: повышение компетентности педагога Карта методической активности педагога
<ul style="list-style-type: none"> • Участие в конкурсе методических разработок (конспект занятия), защита проекта. • Создание условий для участия воспитанников в интеллектуальных и творческих конкурсах по направлению темы самообразования. • Публикации на образовательных сайтах. 	Карта методической активности
<ul style="list-style-type: none"> • Аналитическая деятельность: <ul style="list-style-type: none"> ✓ мониторинг детского развития на начало и конец учебного года, сравнительный анализ с предыдущим годом, ✓ анализ собственной деятельности в рамках реализации темы самообразования, анализ успехов и затруднений. Отчет. ✓ анализ работы с родителями 	Карта личностного роста Самоанализ деятельности за год
<ul style="list-style-type: none"> • Определение уровня развития педагогических компетенций, внесение изменений в план работы на следующий год 	Карта личностного роста
Коррекционно-обобщающий этап 20_-20_ г.г.	
<ul style="list-style-type: none"> • Реализация мероприятий программы самообразования на текущий год с учетом внесения корректив за предыдущий год работы • Внесение корректировки в деятельности педагога • Конкретизация промежуточных результатов, критериев оценки деятельности 	Индивидуальная программа развития педагога
<ul style="list-style-type: none"> • Посещение семинаров, конференций по теме самообразования 	Карта личностного роста
<ul style="list-style-type: none"> • Участие в инновационной работе в ДОУ, в работе творческих групп по реализации образовательной области или одной из годовых задач, предоставление отчетов в РИП (для высшей категории) 	Карта методической активности
<ul style="list-style-type: none"> • Открытые занятия <ul style="list-style-type: none"> ✓ На уровне ДОУ; 	Карта методической активности педагога

<ul style="list-style-type: none"> ✓ На районных МО воспитателей ДОУ; ✓ На практических семинарах в рамках курсов повышения квалификации педагогов ДОУ, в соответствии с планом РИП (для высшей категории) • Публикации <ul style="list-style-type: none"> ✓ На образовательных сайтах, ✓ В методических сборниках научно-практических конференций, издаваемых педагогическими учреждениями высшего образования • Участие в профессиональных конкурсах <ul style="list-style-type: none"> ✓ На уровне ДОУ ✓ На уровне района ✓ На уровне города ✓ На уровне республики • Участие в конкурсе методических разработок (методические рекомендации, методические пособия), разработка программы дополнительного образования (для высшей категории) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Аналитическая деятельность: <ul style="list-style-type: none"> ✓ мониторинг детского развития на начало и конец учебного года, сравнительный анализ за 2 года работы; ✓ анализ собственной деятельности в рамках реализации темы самообразования, анализ успехов и затруднений, предоставление отчетов о работе в РИП (для высшей категории) ✓ анализ работы с родителями ✓ анализ соответствия предметно-развивающей среды группы требованиям ФГОС 	Аналитические справки, отчеты по итогам работы за год
<ul style="list-style-type: none"> • Создание условий для участия воспитанников в интеллектуальных и творческих конкурсах по направлению темы самообразования 	Карта методической активности
Содержание деятельности	Форма представления результата
Итоговый этап 20_-20_ г.г.	
<ul style="list-style-type: none"> • Реализация мероприятий программы самообразования на текущий год, применение наработанных материалов в собственной педагогической деятельности, апробация авторской программы (методической разработки) (для высшей категории) • Разработка программа дополнительного образования по направлению темы самообразования • Выбор формы подведения итогов • Подведение итогов 	Карта творческого роста, Портфолио, Сборник электронных дидактических и методических материалов, Рецензирование программ, методических разработок Презентация итогов.

<ul style="list-style-type: none"> • Активное распространение опыта работы, технологии, методики при наличии запроса на неё <ul style="list-style-type: none"> ✓ На уровне ДООУ, ✓ На уровне района, ✓ На уровне республики. • Публикации <ul style="list-style-type: none"> ✓ На образовательных порталах, ✓ В методических сборниках. • Участие в профессиональных конкурсах <ul style="list-style-type: none"> ✓ «воспитатель года» ✓ методических пособий, дидактического материала, разработки методических рекомендаций, перспективных планов и др. • Создание условий для участия воспитанников в интеллектуальных и творческих конкурсах по направлению темы самообразования 	Карта методической активности
<ul style="list-style-type: none"> • Посещение семинаров, конференций по теме самообразования 	Карта личностного роста
<ul style="list-style-type: none"> • Аналитическая деятельность: <ul style="list-style-type: none"> ✓ мониторинг детского развития на начало и конец учебного года, сравнительный анализ за 3 года, ✓ анализ собственной деятельности в рамках реализации темы самообразования, анализ успехов и затруднений. ✓ Анализ предметно-развивающей среды группы в соответствии с требованиями ФГОС, ✓ Анализ работы с родителями. 	Аналитические справки, отчеты по итогам работы
<ul style="list-style-type: none"> • Прохождение профильных курсов повышения квалификации. 	Свидетельство о прохождении КПК
<ul style="list-style-type: none"> • Участие в инновационной работе в ДООУ, в работе творческих групп по реализации образовательной области или одной из годовых задач 	Карта методической активности

Маршрут педагога в выборе методического сервиса



Виды методического сервиса в ДОУ

Сервис	Цель	Результат
Предметно-методический сервис	Создание условий для модернизации содержания дошкольного образования и внедрения в воспитательно-образовательный процесс новых образовательных технологий	Знание педагогами современных тенденций в педагогике, методике, психологии. Умение отбирать наиболее актуальные, рациональные и эффективные формы и методы работы. Способность творчески подходить к профессиональной деятельности, создавать авторские педагогические разработки
Информационно-методический сервис	Создание условий для ознакомления педагогов с образовательными ресурсами и опытом инновационной деятельности муниципального, регионального, федерального уровня	Информированность педагогов в области имеющихся в их профессиональной области образовательных ресурсов Умение ориентироваться в обширном информационном пространстве современного образования Способность осуществлять ценностный, целесообразный выбор наиболее актуальных, значимых в определенных условиях информационных ресурсов и использования их на практике
Мониторинговый сервис	Создание условий для оперативного выявления проблем по ведению образовательной деятельности, профессиональных затруднений педагогов, определения результативности и эффективности образовательных и инновационных процессов	Наличие аналитико-диагностического инструментария. Умение педагогов пользоваться получаемой аналитико-диагностической информацией. Своевременность выявления проблем по организации в образовательной деятельности и затруднениям педагогов
Маркетинговый сервис	Создание условий для прогнозирования педагогами структуры, содержания и уровня предоставляемых образовательных услуг	Наличие профессиональной позиции каждого педагога как способа профессиональной реализации определенной базовой ценности Карта образовательных услуг ДОУ
Консалтинговый сервис	Создание условий для оказания адресной помощи педагогам ДОУ Подбор стратегий позитивного выхода из конфликтных, кризисных и проблемных ситуаций.	Наличие комплекса консалтинговых услуг Высокая степень удовлетворенности педагогов качеством оказываемой помощи Наличие индивидуальных маршрутов профессионального развития педагогов
Экспертный сервис	Создание условий для исследования и	Сформированность экспертно-аналитической компетенции педагогов

	квалифицированной оценки образовательных и инновационных процессов в ДООУ Оценка эффективности той или иной педагогической системы.	Наличие критериальной базы экспертизы от отдельно взятого занятия до авторской разработки Высокий уровень творческой активности и инициативности педагогов и педагогических коллективов
PR-сервис	Создание условий для распространения передового и инновационного педагогического опыта, нововведений, реализуемых ДООУ	Умение презентовать собственные профессиональные достижения Наличие модели диссеминации результатов инновационной деятельности Наличие разнообразных форм тиражирования передового и инновационного педагогического опыта, в том числе с использованием современных цифровых технологий

**Технологическая карта
разработки индивидуального образовательного маршрута педагога**

Содержание деятельности	Цель (на что направлена деятельность)	Задачи (шаги, которые необходимо сделать, чтобы достичь цели)	Методы и способы реализации	Результат	Срок
	Зачем мы реализуем содержание деятельности, конечный результат	1.Изучить, проанализировать 2.Разработать, составить	Как мы это можем делать	Что получится? (как решение проблемы)	

**Использование инновационных педагогических технологий
в образовательной деятельности**

№	Инновационные образовательные технологии, авторы	Основная идея
1	Технология метода проектов Н.Е. Веракса, А.Н.Веракса	Направить познавательную деятельность воспитанников на определенный и запланированный результат, который получается при решении той или иной теоретически или практически значимой проблемы. Развивать самостоятельность, исследовательское поведение, познавательную и творческую активность детей. Стимулировать и развивать детскую инициативу.
2	Личностно-ориентированная технология И.С.Якиманская	Создание условий для стимулирования развития индивидуальности, личностных качеств, помощь в самовыражении, максимальное развитие познавательных способностей ребенка на основе использования имеющегося у него опыта жизнедеятельности.
	Личностно-ориентированная технология (гендерное воспитание) Т.Н.Доронова, Н.А.Баранникова, Н.Е.Татаринцева	Формировать у детей представления о своем и противоположном поле, об индивидуальном разнообразии поведения и достижений мужчин и женщин, приобщать к нравственно-этическим ценностям и ценностям социального равенства; формировать партнерские взаимоотношения и общение между мальчиками и девочками в духе равноправия; создать условия для самовыражения независимо от пола.
3	Технология «Портфолио дошкольника» В.Дмитриева, Е.Егорова	Увидеть картину значимых образовательных результатов в целом, обеспечить отслеживание индивидуального прогресса ребенка в широком образовательном контексте, показать его способность практически применять приобретенные знания и умения.
4	Технология развития исследовательской деятельности дошкольников А. И.Савенков	Сформировать у дошкольников основные ключевые компетенции, способность к исследовательскому типу мышления, создать условия для формирования основ целостного мировидения детей дошкольного возраста средствами физического эксперимента.
5	Технология деятельностного метода обучения Л.Г.Петерсон, Н.П.Холина	Развивать интеллектуальные навыки ребенка, формировать умение учиться как основу для создания прочной системы знаний, воспитывать лич-

		ностные качества для успешной самореализации в жизни.
6	Педагогическая технология развивающих игр (блоки Дьенеша, счетные палочки Кюизенера, игры Воскобовича, В.Кайе)	Развивать логическое мышление, комбинаторные и конструкторские способности, познавательную активность, творческую фантазию и воображение.
7	Информационно-коммуникационные технологии Е.Н.Ястребцова, Я.С.Быховский	Использование информационно-коммуникативных технологий в ДОУ для создания единой информационной среды, повышение качества образования.
8	Технология «ТРИЗ» Г.С.Альтшуллер	Формирование у детей творческого мышления, т.е. восприятие творческой личности, подготовленной к стабильному решению нестандартных задач в различных областях деятельности.
9	Технология сотрудничества Ш.А.Амонашвили, В. В.Давыдов	Обеспечение комфортных, бесконфликтных и безопасных условий развития личности ребёнка, реализация её природных потенциалов. Приоритет личностных отношений. Индивидуальный подход к воспитанникам детского сада.
10	Технология развития творческих способностей ребенка (пластилинография, технология «Цветные ладошки», театрализованная деятельность, рисование цветным песком, тестопластика)	Развивать продуктивную деятельность детей. Приобщать к изобразительному искусству. Формировать эмоциональную культуру детей средствами каждого вида творчества.
11	Коучинг технология Ян Георг Кристиансен, И.Рыбкин, Э.Падар	Повысить эффективность планирования, раскрыть внутренний потенциал, расширить возможности педагога, осознавшего потребность в изменениях и ставящего перед собой задачи профессионального и личностного роста.
12	Кейс – технология С.Б.Ступина, Г.А.Брянский, О.В.Козлова	Метод кейсов – техника обучения, при которой используется описание реальной ситуации. Дошкольники должны изучить ситуацию, разобраться в проблеме, изложенной в ситуации, а затем предложить воспитателю возможные пути решения и совместно со взрослым выбрать самый оптимальный путь выхода из проблемы.
13	Технология фасилитации Р.С. Димухаметов, Б.Г.Мунарбаева	Фасилитация (от англ. facilitate - помогать) - это форма групповой работы для выработки решений повышенной сложности, либо повышенной важности. Фасилитатор, в отличие от тренера, не является экспертом, он не обучает участников, а предоставляет им специальные технологии групповой работы для создания необходимого продукта.
14	Социоигровая технология	Основной идеей социоигровой технологии является

	Е.Е.Шулешко, А.П.Ершова, В.М.Букатов	ся организация собственной деятельности детей – это та деятельность, которой ребёнок хочет заниматься, и в которой он делает, слушает, смотрит, говорит.
15	Коммуникативные технологии	Ребенок должен научиться правильно строить свои отношения со сверстниками, общаться с ними, принимать общекультурные традиции в семье и государстве в целом. Воспитатели должны стремиться к тому, чтобы коммуникативные навыки детей дошкольного возраста ко времени поступления в школу совершенствовались, ребенок должен усвоить речевой этикет и способность поддержать разговор на любую тему, в пределах его понимания, логично и последовательно в диалоге и монологе.
16	Технология выявления и поддержки одаренных детей Бурменская Г.В., Слуцкий В.М.	Создание условий для проявления каждым ребенком своих творческих способностей и интересов, развитие познавательного интереса, обеспечение возможности творческой самореализации личности в различных видах деятельности

/Список может быть продолжен самостоятельно/

ФИО _____

Какие инновационные технологии Вы применяете в образовательной деятельности	Примечания старшего воспитателя

Методика «Квадрат функций»

Как оценить компетенции педагогов с помощью методики «Квадрат функций»						
Образец бланка, который заполняет педагог Ф.И.О. педагога _____	<ul style="list-style-type: none"> • Сначала оцените свои компетенции относительно друг друга в столбце «а» по вертикали. поставьте, не повторяясь, баллы от 1 (низший балл) до 6 (высший балл) в квадратах в левом нижнем углу. И так далее во всех столбцах (б, г, д, е) 		<ul style="list-style-type: none"> • Затем по аналогии оцените компетенции в строке «А» по горизонтали. Баллы поставьте в квадратах в верхнем правом углу. И так далее во всех строках (Б, Г, Д, Е) • Суммируйте баллы в квадратиках в каждой ячейке и перенесите их в таблицу 1 			
	а	б	в	г	д	е
А	Применяю методы личностного развития детей в соответствии с образовательной программой ДОО <input type="checkbox"/>	Знаю особенности организации работы с детьми <input type="checkbox"/>	Умею выстраивать партнерское взаимодействие с родителями детей для решения образовательных задач <input type="checkbox"/>	Организую образовательный процесс на основе общения с каждым ребенком с учетом его особых образовательных потребностей <input type="checkbox"/>	Знаю особенности становления и развития детской деятельности в раннем возрасте <input type="checkbox"/>	Участвую в планировании и корректировке образовательных задач по итогам мониторинга с учетом индивидуальных особенностей каждого ребенка <input type="checkbox"/>
Б	Знаком со спецификой дошкольного образования <input type="checkbox"/>	Владею всеми видами деятельности дошкольника (игровой, продуктивной, познавательной, исследовательской) <input type="checkbox"/>	Активно поддерживаю детскую инициативу и самостоятельность в разных видах деятельности <input type="checkbox"/>	Знаком с общими закономерностями развития ребенка в дошкольном возрасте <input type="checkbox"/>	Провожу анализ образовательной работы <input type="checkbox"/>	Применяю методы познавательного развития детей в соответствии с образовательной программой ДОО <input type="checkbox"/>
В	Использую результаты психолого-педагогического мониторинга <input type="checkbox"/>	Организую конструктивное взаимодействие детей в разных видах <input type="checkbox"/>	Знаком с общими закономерностями развития ребенка в раннем возрасте <input type="checkbox"/>	Организую педагогический мониторинг освоения детьми образовательной программы <input type="checkbox"/>	Применяю методы физического развития детей в соответствии с образовательной программой ДОО <input type="checkbox"/>	Знаю основы теории личностного развития детей раннего и дошкольного возраста <input type="checkbox"/>

	<input type="checkbox"/> торинга для коррективы своей работы	деятельности		вательной программы	<input type="checkbox"/> вательной программой	дошкольного возраста
Г	Создаю позитивный психологический климат в группе и условия для доброжелательных отношений между детьми	Знаю основы дошкольной педагогики, включая классические системы дошкольного воспитания	Планирую и реализую образовательную работу с детьми в соответствии с ФГОС ДО	Обеспечиваю игровое время и игровое пространство для детей	Знаю основы теории познавательного развития детей раннего и дошкольного возраста	Владею ИКТ-компетентностями, необходимыми для оценки образовательной работы с детьми
Д	Знаю основные психологические подходы: культурно-исторический, деятельностный и личностный	Поддерживаю эмоциональное благополучие ребенка в ДОО	Создаю широкие возможности для развития свободной игры детей	Знаю основы теории физического развития детей раннего и дошкольного возраста	Владею ИКТ-компетентностями, необходимыми для развития образовательной работы	Формирую психологическую готовность к школьному обучению
Е	Участвую в разработке образовательной программы ДОО в соответствии с ФГОС ДО	Организирую различные виды деятельности детей: предметную, познавательную, исследовательскую, игровую, продуктивную	Знаю особенности становления и развития детских деятельностей в дошкольном возрасте	Использую различные методы и средства для психолого-педагогического просвещения родителей	Реализую педагогические рекомендации специалистов в работе с детьми, испытывающими трудности в освоении программы	Знаю современные тенденции развития дошкольного образования

Суммируйте баллы в таблице 1 по диагоналям: сначала в ячейках с УМ, затем ЗН и т.д. После впишите результаты в таблицу 2.

- Суммируйте баллы в таблице 2 и впишите результат в столбец «Итого баллов». Контрольная сумма баллов – 252 (допускается погрешность не более трех баллов). Если у вас получилась итоговая сумма баллов больше или меньше контрольной суммы, значит, вы необъективно оценили свои компетенции.

- Отметьте в строке «Место по значению» таблицы 2 место в рейтинге (от 1 до 3), которое занимает

Таблица 2. Обработка данных

Функция	ТД	УМ	ЗН	Итого баллов
Количество баллов	91	87	74	252
Место по значению	1	2	3	

каждый блок ТД, УМ и ЗН по сумме баллов.

Функция, которая набрала наибольшее количество

баллов, получает первое место. Расшифровывать содержательную часть всех функций не обязательно, можно сделать это для первого и последнего или только последнего места. Место в рейтинге показывает, какие из компетенций педагог реализует наиболее успешно – зона «профицита», а какие наименее – зона «дефицита». Далее старший воспитатель анализирует результаты диагностики и определяет, какие у педагогов затруднения. На основе этого планирует методическую работу с теми педагогами, чей уровень компетенций не соответствует требованиям профстандарта.

Менторинг в детском саду

ОДНА ИЗ ПРОБЛЕМ ОБРАЗОВАНИЯ
привлечение, удержание, мотивация, профессиональный рост молодых педагогов



Противоречия:

- большая нагрузка
- небольшая зарплата
- отсутствие четких представлений о перспективах профессионального и карьерного роста
- невозможность решения задач только за счет социально-экономических методов
- отсутствие системного подхода к решению проблем



ЧТО ТАКОЕ МЕНТОРСТВО, МЕНТОРИНГ?
МЕНТОРИНГ (МЕНТОРСТВО, НАСТАВНИЧЕСТВО) — ЭТО СТРАТЕГИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ
ЗАПОЛНЕНИЕ РАЗРЫВА МЕЖДУ ЛИДЕРАМИ СЕГОДНЯШНЕГО ДНЯ И ЛИДЕРАМИ ЗАВТРАШНЕГО ДНЯ



Категория «Ментор» (наставник) заимствована из греческой мифологии: перед тем, как отправиться в свое эпическое путешествие, Одиссей оставил своего маленького сына Телемаха на попечение и управление близкого друга - Ментора. С тех времен имя Ментора стало нарицательным и дается доверенным лицам, готовым делиться своими знаниями с менее опытным человеком в условиях взаимного доверия.

ЦЕЛЬ:

Профессиональный рост и развитие

- **Зрелый**
 - Обучение профессиональным навыкам
 - Ускоренное прохождение карьеры
- **Нематериальный**
 - Руководящий резерв
 - Построение горизонтальных и вертикальных отношений
 - Разнообразие
- Развитие лидерского потенциала участников кадрового резерва
- Подготовка к работе с более сложными профессиональными задачами/более высокому уровню управления
- Трансляция ценностей учреждения, укрепление корпоративной и управленческой культуры
- Поддержка и планирование карьеры и личного развития
- Формирование целостного понимания отрасли

Менторство, менторинг, наставничество (от греч. меп- - тот, кто думает; -тор - суффикс, обозначающий принадлежность к мужскому полу; англ. mentor - наставник, руководитель, воспитатель, куратор) – модель передачи опыта.



Ключевые принципы менторинга:

Целевая направленность – несмотря на отсутствие формальностей, ментор и менти в начале программы определяют цели развития, над достижением которых они будут совместно работать;

Вовлеченность – участники программы искренне заинтересованы в достижении поставленной цели;

Уважение – участники программы проявляют терпимость к точке зрения, отличающейся от их собственной;

Открытость к обучению – ментор совершенствует свои навыки, а менти принимает обратную связь и открыт новому опыту;

Инвестирование времени – участники уделяют достаточное количество времени на подготовку и проведение встреч, а также на выполнение взаимных договоренностей;

Доступность – участники доступны для общения между встречами;

Конфиденциальность – общение между ментором и менти строится, прежде всего, на взаимном доверии, поэтому важно, чтобы все происходящее во время встреч оставалось только между ними и не передавалось третьим лицам;

Эффективность – участие в программе приносит пользу и ментору, и менти;

Добровольность – ментор и менти принимают участие в программе на добровольной основе и могут завершить совместную работу в любое время без каких-либо отрицательных последствий для них.

НАСТАВНИК: ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Влиятельный старший спонсор или сторонник.

Доверенный консультант или гид.

Кто-то в вашей области, который успешно идет по карьерному пути, похожем на ваш, и готов поделиться накопленной мудростью и опытом

Ментор – наставник; человек, который помогает делать первые шаги в профессии. Помогает, но не диктует. От него может во многом зависеть, останется ли педагог в профессии. Ведь на начальном этапе важна поддержка, как профессиональная, так и моральная.

Ментор – это скульптор, который создает новое Я не по подобию своему, а вкладывает частичку себя



ПРЕИМУЩЕСТВА ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Создает среду, которая способствует личностному и профессиональному росту

Повышает моральный дух

- Дает возможность участникам почувствовать себя важными, потому что они играют определенную роль в улучшении организации

Ускоряет выявление, развитие и удержание талантов

- Развивает сотрудников и будущих новых лидеров
- Способствует коммуникации как жизненно важному средству работы
- Коммуникация приводит к уменьшению конфликтов

Способствует обучению как непрерывному и необходимому процессу



ПРЕИМУЩЕСТВА ДЛЯ ПОДОПЕЧНОГО

Понимание плюсов и минусов различных вариантов карьеры и путей продвижения

Повышение самосознания и самодисциплины

Безопасная среда, открытая для инноваций

Повышение лидерских качеств

Расширение персональной сети взаимосвязей и действий

Конструктивная обратная связь по вопросам профессионального и личного развития

Ускоренное обучение и развитие

ПРЕИМУЩЕСТВА ДЛЯ НАСТАВНИКА

Проверенный метод обмена идеями, пробовать новые навыки и рисковать

Укрепление потенциала для преобразования ценностей и стратегий в производительные действия

Улучшение навыков общения

Повышение осведомленности о личных предубеждениях, предположениях и областях для улучшения

Выступает в некотором роде как эксперт

Личная реализация от инвестирования в других

РОЛИ И ОБЯЗАННОСТИ:

наставник

Быть равноправным партнером в инициировании и управлении отношениями
Иметь разумные ожидания наставника
Владеть практикой активного слушания
Быть ресурсом для менти
Обеспечить обратную связь и конструктивную критику
Распределить и посвятить время и энергию в развитие отношений с менти
Помочь подопечному разработать соответствующий план обучения/развития
Открыто говорить о любых проблемах
Выполнять обязательства или соответствующим образом пересматривать условия
Помочь в решении проблем, но оставить принятие решений до подопечного
Выступать в роли адвоката подопечного (в случае необходимости)

подопечный

Быть равноправным партнером в инициировании и управлении отношениями
Иметь разумные ожидания наставника
Овладеть практикой активного прослушивания
Воспользоваться предлагаемыми возможностями ментора
Определить области, требующие укрепления
Будьте готовы рисковать
Ставьте профессиональные цели
Участвовать в обратной связи
Принять и применить конструктивную критику
Распределить и посвятить время и энергию в развитие отношений с ментором
Открыто говорить о любых проблемах
Выполнять обязательства или соответствующим образом пересматривать условия

РОЛИ И ОБЯЗАННОСТИ: ОРГАНИЗАЦИЯ

Содействие наставничеству

- Создание среды
- Продвижение преимуществ
- Медиация конфликтов (при необходимости)

Пожинать плоды

Менторство в современном его понимании - уникальный инструмент в руках руководителей организаций. Решаются актуальные проблемы и открываются новые горизонты. Научившись эффективно применять на практике принципы наставничества, можно на 100% быть уверенным в успешной реализации новых проектов и развития основного образовательного процесса.



Формируем пары «ментор – менти»

ВЫБОР НАСТАВНИКА

Ищите кого-то, кто прошел путь, похожий на тот, которым вы хотите следовать

- Опыт и знания
- Был в вашей позиции (относительно) недавно, но на один - два шага впереди вас

Ищите разнообразие

- Кто-то, кто поможет вам получить представление о новых областях
 - Культура
 - Род
 - профессиональная принадлежность
 - Регионы
 - Фон
 - Умения

Ищите доступность

- Время, чтобы посвятить
- Доступный
- Действительно заинтересованного в менторстве человека

Ищите эти характеристики

- Профессионально компетентный
- Обладает знанием организационной культуры
- Уважаемый в организации
- Эффективный коммуникатор
- Показывает подлинную заботу / ценность для людей

ВЫБОР ПОДОПЕЧНОГО

Ищите разнообразие

- Кто-то, кто поможет вам получить представление о новых областях
 - Культура
 - Род
 - профессиональная принадлежность
 - Регионы
 - Фон
 - Умения

Ищите эти характеристики

- Нацеленный на качество выполняемой работы
- Целостность (цельность характера)
- Желание / способность применять извлеченные уроки
- Зрелость принять критику



САМОЕ ЛУЧШЕЕ

Рождение пары - отношения наставника и подопечного устанавливаются

Установлены ожидания / цели.

Границы установлены.

В процессе менторинга - **отношения укрепляются**, становятся доверительными и строятся через взаимодействие.

Для достижения поставленных целей составляются и осуществляются **конкретные планы**.

Устанавливаются **критерии оценки** отношения

Оценивается развитие отношений. (Это работает?)

Проблемы **решаются**.

Обратная связь дается.

Переход-отношения завершаются

Цели были достигнуты, и пришло время двигаться дальше.

Со временем наставником может стать подопечный.



ИНОГДА НЕ ПОЛУЧАЕТСЯ...

Не все наставнические отношения работают

- Обстоятельства меняются
 - Время может стать проблемой
- Одна или обе стороны теряют интерес
- Различие во взглядах
- Подопечный может стать зависимым

Стремитесь к дружественным отношениям

Признаем, что есть проблема

- Сообщить о проблеме
- Совместно пытаемся найти решение в ситуации с недостаточным согласованием действий



ВИДЫ ПРОГРАММ МЕНТОРИНГА



Неформальный

- Естественно ... это просто происходит
- Никаких правил
- Отсутствие внешнего контроля
 - Неопределенный период для отношений
 - Mentor может играть много ролей
 - Советник
 - Учительница
 - Руководитель
 - Друг

Формальный

- Устанавливаются конкретные цели, условия и положения, формируют отношения
 - Необходимо определить цели и ожидания
 - Специально назначенный срок для встреч
 - Может продолжиться вне установленного таймфрейма неофициально, если участники выбирают
- Структурированный
 - Надзор со стороны фасилитатора или руководителя программы
 - Mentor имеет определенную роль

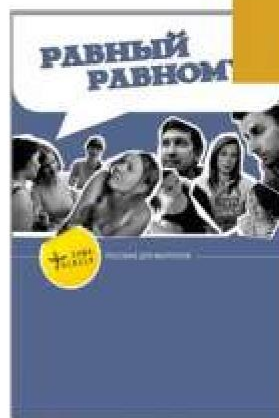
• **Индивидуальный менторинг** – в этом случае ментор взаимодействует со своим протеже индивидуально, “один на один”.

• **Групповой менторинг** – здесь один ментор взаимодействует с определенной группой протеже, объединяемых общими целями и задачами. Как правило, это рабочий коллектив, сотрудники одного отдела или просто собравшаяся группа людей, желающая получить знания и навыки в определенном направлении.

• **Коллективный менторинг** – в этом случае группа из нескольких менторов осуществляет взаимодействие с коллективом протеже.

ПРИМЕРЫ ПРОГРАММ ФОРМАЛЬНОГО МЕНТОРИНГА

[HTTP://ROSATOM-ACADEMY.RU/MEDIA/POLEZNYE-MATERIALY/POSOBIE-MENTORA/](http://rosatom-academy.ru/media/poleznye-materialy/posobie-mentora/)



ГОДОВОЙ ЦИКЛ МЕНТОРИНГА



- 1 ОПРЕДЕЛЕНИЕ участников программы.
- 2 ФОРМИРОВАНИЕ ПАР с учетом критериев, важных для эффективного взаимодействия пары.
- 3 УСТАНОВОЧНАЯ ВСТРЕЧА: знакомство участников, определение тем совместной работы
- 4 РАБОТА С МЕНТОРОМ
 - ОБСУЖДЕНИЕ ключевых договоренностей о ФОРМАТЕ взаимодействия
 - ОБСУЖДЕНИЕ ПРОГРЕССА в достижении поставленных целей
 - ПОДРОБНЫЙ РАЗБОР СИТУАЦИЙ, вызывающих сложности у резервиста
- 5 ВСТРЕЧА ПО ПОДВЕДЕНИЮ ИТОГОВ
 - ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ развития менти
 - ОБСУЖДЕНИЕ ДАЛЬНЕЙШИХ ПЕРСПЕКТИВ развития менти

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ТЕХНИКИ

Активное слушание—техника, позволяющая точнее понимать психологическое состояние, чувства, мысли собеседника с помощью особых приёмов участия в беседе

Навыки	Поведенческие индикаторы
Внимание	Контакт глазами Сосредоточение на словах собеседника
Активное слушание	Внимательное молчание — умение просто внимательно слушать, проявляя интерес и не перебивая. Уточнение — задавание уточняющих вопросов в ситуациях, когда вы не уверены, что точно поняли собеседника. («Пожалуйста, поясните еще раз...») Перефразирование — повторение мысли собеседника своими словами («Иными словами, вы считаете, что...») Резюмирование — подытоживание основных мыслей собеседника («Если подытожить все сказанное вами, ...») Эмпатия — стремление понять мысли и чувства собеседника, его позицию и мнение, а также причины его поведения и возможные его последствия («Мне кажется, я понимаю причину вашего недовольства...»)
Невербальное поведение	Жесты и позы, показывающие доброжелательное и заинтересованное отношение к собеседнику.
Память	Удержание информации, полученной от собеседника

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ТЕХНИКИ

РАЗВИВАЮЩАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Обратная связь — это информация о поведении человека в прошлом, которую вы сообщаете ему в настоящем, рассчитывая, что она повлияет на его поведение в будущем. Давая обратную связь, вы даете возможность человеку увидеть себя со стороны в той или иной ситуации, позволяете ему понять и почувствовать, какое впечатление, реакцию, последствия вызвали его действия

ЗАДАВАНИЕ РАЗВИВАЮЩИХ ВОПРОСОВ

Человек лучше обучается, когда сам находит ответы на свои вопросы, а не получает готовые решения. Поэтому одно из самых важных умений ментора — задавать такие вопросы, которые позволяют человеку самостоятельно прийти к решению, например модель коучинга *GROW*

ПОЗИТИВНОЕ ПЕРЕФОРМУЛИРОВАНИЕ ИЛИ РЕФРЕЙМИНГ

Термин «рефрейминг» означает «изменение рамок», представление ситуации в ином, более выигрышном свете. Всегда можно найти такой контекст, в котором даже самая неприятная

ситуация предстанет как приемлемая и значимая для развития и личностного роста.

Допустим, человек потерпел неудачу в важном бизнес-проекте.

Что же тут хорошего? Во всяком случае, теперь у него есть опыт и знания, как не надо действовать. Это повышает вероятность успеха в будущих проектах.

ПОСТАНОВКА РАЗВИВАЮЩИХ ЦЕЛЕЙ Помощь в планировании развития

Ментор помогает сформулировать развивающие цели в ходе практически на каждой сессии. Это могут быть и долгосрочные цели развития (на несколько лет, на год), и краткосрочные (цель на конкретную сессию, до следующей сессии, на месяц).

Чтобы помочь человеку составить качественный план развития, необходимо знать, какими могут быть развивающие действия, как выбирать вид развивающих действий и как правильно их комбинировать.

Оказывая помощь в составлении плана, очень важно не составлять план вместо своего подопечного, а помогать ему сделать это *самостоятельно*.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ РАЗВИТИЯ НАВЫКОВ МЕНТИ

Задания могут развивать несколько навыков одновременно, для каждого задания мы выделили основные и дополнительные.

Ниже представлены задания для развития следующих навыков:

- Планирование и организация
- Принятие решений
- Стратегическое мышление
- Публичные выступления и защита идей
- Управление временем
- Управление стрессом
- Влияние
- Эффективная коммуникация



Развиваемые навыки	Планирование и организация Дополнительно: Управление временем
Формулировка задания для менти	<p>Рассортируйте задачи по важности и срочности</p> <p>Выпишите на лист все ваши рабочие задачи. Отдельно нарисуйте матрицу Эйзенхауэра (по горизонтали — важность, по вертикали — срочность, чтобы получилось 4 поля). Распределите задачи по этой матрице.</p> <p>Старайтесь уделять больше времени важным и несрочным задачам (стратегическим). Выберите исполнителей и делегируйте все неважные и несрочные задачи сотрудникам.</p> <p>Проводите такое распределение минимум 1 раз в квартал.</p> <p>По мере развития навыка старайтесь также делегировать неважные и срочные задачи</p>
Как оценить выполнение важно	<p>Обсудите с менти:</p> <ul style="list-style-type: none"> • как он распределил задачи по важности и срочности • какие задачи решил делегировать • как фокусирование на важных задачах помогло ему эффективно управлять рабочим временем

ЗАДАНИЯ ДЛЯ РАЗВИТИЯ НАВЫКОВ МЕНТИ

Развиваемые навыки	Планирование и организация Дополнительно: Управление стрессом
Формулировка задания для менти	Прочтите книгу Порекомендуйте менти прочесть одну или несколько книг по теме Амен Д. «Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса» Кови Стивен Р. «7 навыков высокоэффективных людей» Дж. Бенсон. «Персональный канбан» По книге составьте отчет по следующим пунктам: основная идея книги; 7-10 идей, которые вам запомнились и почему; 1-2 идеи о том, как применять понравившиеся идеи из книги на практике.
Как оценить выполнение важно	Обсудите с менти: Обсудите с менти, какую он выделил основную идею книги, какие идеи ему запомнились, что он будет применять на практике и почему.

ИМ ЧИМС



Аллен Д.
«Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса.»



Кови Стивен Р.
«7 навыков высокоэффективных людей»



Дж. Бенсон.
«Персональный канбан»

ЗАДАНИЯ ДЛЯ РАЗВИТИЯ НАВЫКОВ МЕНТИ

Развиваемые навыки	Публичные выступления и защита идей Дополнительно: Эффективная коммуникация
Формулировка задания для менти	<p>Примените принцип "золотого кольца"</p> <p>Если вы готовитесь к вдохновляющей коммуникации, в донесении ключевой идеи вам поможет принцип «Золотого кольца» С.Спинека.</p> <p>Начните свое выступление с ответа на вопрос «Почему мы это делаем?», далее двигайтесь к ответу на вопрос «Как?» и далее опишите конкретные шаги/действия, отвечая на вопрос "Что конкретно нужно сделать?"</p> <div style="text-align: right;"> </div> <p>Используйте план выступления:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Объяснить цель и смысл изменений (ЗАЧЕМ?) 2. Представить предварительный план действий по реализации изменения (КАК? ЧТО?) 3. Вовлечь сотрудников - спросить их мнение, как лучше действовать (КАК? ЧТО?) 4. Привлекать сторонников изменений брать ответственность за определенные задачи 5. Переводить негативные комментарии в конструктивное русло — спрашивать сотрудников, что они предлагают сделать, чтобы избежать трудностей? 6. Отвечать на все вопросы 7. Фиксировать все идеи и подводить итоги <p>ВАЖНО: обращаясь к аудитории, необходимо думать не о своем смысле (не о своем «почему?»), а о том, что для аудитории является смыслом</p>
Как оценить выполнение	Обсудите с менти его опыт вдохновляющей коммуникации. Узнайте, что удалось/ не удалось, поделитесь приемами, которыми вы пользуетесь для подобных выступлений

ЗОЛОТЫЕ ПРАВИЛА МЕНТОРИНГА

ПРАВИЛА НАБЛЮДЕНИЯ

1. Выбор фокуса
2. Доказательства достижений цели
3. Выводы и рекомендации
4. Схема или план наблюдения
5. Эффективность

ПРАВИЛА ВМЕШАТЕЛЬСТВА

1. Учет потребности подопечного
2. Совместное планирование
3. Рефлексия
4. Согласование с руководством
5. Обеспечение ресурсами

Правила Отзывы (Обратная связь)

1. Конструктивность
2. Конфиденциальность
3. объективность
5. Соблюдение этических норм

1. Строить наблюдение в соответствии с запланированными целями
2. задавать вопросы во время диалога с объектом
3. Используй различные методы и инструменты наблюдения
4. Предоставить ресурсы
5. давай отзыв конструктивно
6. соблюдай этические нормы общения и конфиденциальность
7. начинай и заканчивай свой отзыв похвалой
8. учет изучение потребностей подопечного
9. Осуществляй целенаправленное наблюдение
10. Дай выговориться, умей выслушать
- 11 не переусердствуй, хваля. Учитывай адекватность восприятия
12. подбирай и предоставляй: обеспечить информационные и методические ресурсы
13. наблюдения основываются на фактах и доказательствах
14. наблюдай процесс, а не воспитателя

ПЛАН ПРОВЕДЕНИЯ МЕНТОРИНГА

№	Мероприятие	Цель	Форма проведения	Ресурсы	Ожидаемый результат	Сроки
1	Наблюдение, выбор	Определение в коллективе воспитателя, который желает работать в сотрудничестве	Личная беседа	Ментор и воспитатель	Доверительные, лично заинтересованные взаимоотношения	сентябрь
2	Разработка плана менторинга	Определение профессиональных задач сотрудничества ментора и воспитателя	Беседа, обсуждение	Ментор и воспитатель	Улучшение практической деятельности воспитателя	сентябрь
3	Обучение и консультирование подопечного воспитателя по вопросам менторинга	Знакомство с основными нормативными документами: «Об образовании в РФ», ФГОС ДО. Определение цели воспитателя и постановка задач для ее достижения	Профессиональная беседа	Материалы курсов повышения квалификации, личные методические наработки ментора	Повышение профессиональных качеств подопечного воспитателя	В течении учебного года
4	Обучение планированию (совместное и самостоятельное планирование)	Знакомство с основными нормативными документами: «Порядок организации...», САНПиНом. Консультирование по вопросу планирования. Практическая помощь	Профессиональная беседа	Изучение методической литературы, календарные планы, папка «методическая копилка»	Улучшение качества планирования и образовательной деятельности воспитателя и повышение качества достижений воспитанников	В течении учебного года
5	Участие подопечного воспитателя в семинарах и мастер – классах по плану ДОУ	Освоение практического педагогического опыта	Вовлечение воспитателя в работу коллектива мастер классы	Материалы курсов повышения квалификации, личные методические наработки ментора и подопечного	Подопечный воспитатель принимает активное участие в проведении мастер-классов, осваивает опыт работы.	В течение учебного года
6	Посещение занятий подопечного воспитателя	Изучение методов и приемов, применяемых воспитателем на занятиях, выявление проблем в обучении и преподавании. Наблюдение за профессиональным ростом воспитателя. Практическая помощь	Наблюдение, профессиональная беседа	Образовательная деятельность подопечного воспитателя, конспекты ОД, планы, фотоаппарат	Повышение компетенций подопечного воспитателя в проектировании своей профессиональной деятельности	ежемесячно
7	Рефлексия деятельности	Анализ проделанной работы и определение стратегии дальнейшей деятельности	Профессиональная беседа, обсуждение	Образовательная деятельность подопечного воспитателя, конспекты ОД, планы, листы наблюдений, рефлексивные отчеты, фотоаппарат	Определение уровня достижений совместной работы	ежеквартально
8	Профессиональное взаимодействие с педагогами ДОО	Взаимопосещение ОД, наблюдение, повышение профессиональной деятельности и консультирование	Наблюдение, консультирование	Тетрадь взаимодействия со специалистами ОД	Взаимообмен опыта работы воспитателей	В течение учебного года
9	Привлечение подопечного воспитателя в работу РМО	Расширение опыта сотрудничества и обогащение педагогического опыта работы	Участие в заседаниях РМО, посещение школ города	Рефлексивные отчеты, фото	Распространение педагогического опыта	В течение учебного года

№	Мероприятие	Цель	Форма проведения	Ресурсы	Ожидаемый результат	Сроки
10	Обеспечение методической литературой и наглядным материалом	Оказать помощь в расширении теоретических знаний	Папка - копилка, конспекты ОД	Материалы курсов повышения квалификации, личные методические наработки воспитателя, Материалы интернет сайтов	Коллекция эффективных методов и приемов преподавания	В течение учебного года
11	Открытое занятие, проводимое подопечным воспитателем	Демонстрация профессиональных компетенций при организации ОД	Конспект НОД	Материал из папки-копилки	Практические методы и приемы	май
12	Подведение итогов совместной деятельности ментора и подопечного воспитателя Отслеживание профессионального роста подопечного воспитателя	Определение необходимости в дальнейшем сотрудничестве	Занятие подопечного воспитателя, конспекты ОД, анализ ОД и режимных моментов, видеозаписи и фотоматериалы, рефлексия учителя и учащихся		Определение уровня профессионализма подопечного учителя	май
13	Планирование перспективного плана работы менторинга на следующий учебный год	Расширить сферу деятельности менторства, вовлечение коллектива педагогов ДООУ в новый процесс менторинга	Беседа, обсуждение	Педагоги ДООУ	Проект перспективного плана	июнь

Стратегия IDEAL

Стратегия IDEAL используется для выявления основных проблем в профессиональном развитии педагога, а также для оказания помощи в его профессиональном развитии нахождении оптимальных способов решения проблем. Эта стратегия помогает нестандартно мыслить, выявлять и находить оптимальные способы решения выявленной проблемы.

Известные психологи Дж. Брэндсфорд и Д. Стайн разработали «идеальный» метод решения проблем. Они так и назвали его – «ИДЕАЛ» (IDEAL). Каждая буква – это шаг, который нужно сделать, чтобы повысить вероятность выхода из трудной ситуации.

И - Интересно, в чем проблема?

Д- Давайте найдем как можно больше способов решения проблем!

Е- Есть ли какие-либо хорошие решения?

А- А теперь сделаем выбор!

Л - Любопытно, как это осуществить на практике?

Интересно, в чем проблема?

Вначале нужно сформулировать проблему в виде вопросов, начинающихся со слов: «Как?, Как я..?, Что?» и т.п.. В формулировке должна отсутствовать частица «не». Необходимо избегать пространных, общих слов. Вопросов должно быть не менее восьми, все они должны быть разными и максимально конкретными. Далее, из всех предложенных вопросов необходимо выбрать формулировку, которая на ваш взгляд наиболее важна в решении проблемы профессионального развития педагога. И записать ее на строчке, где написано **НАИБОЛЕЕ ТОЧНЫЙ ВАРИАНТ**.

Давайте найдем как можно больше способов решения проблемы!

После того как сформулирована проблема, в течение 10 минут (может быть и другое количество времени), необходимо записать все пришедшие в голову варианты ее решения, включая самые безумные.

На данном этапе применяется классический «мозговой шторм» (по А.Осборну). Ведущий напоминает правила, которым необходимо строго следовать, если мы хотим набрать как можно больше различных идей, то не нужно тратить время на поиск недостатков!

Существуют определенные правила, которые необходимо соблюдать:

1. Принимаются все варианты решений, которые соответствуют выбранной формулировке.

2. Запрещена критика (в плане негативных высказываний). Причем – любая!

3. Обязательно должна быть введена квота, некое ограничение, лимитирующее активность одного педагога или группы. Квота может быть распространена на время (в течение 5 минут предлагаем идеи, а затем – стоп).

4. Правило равномерной активности группы. Т.е. все должны предлагать идеи, посторонние разговоры запрещены.

(Таким образом, посредством подобного группового взаимодействия, развивается очень важная для критического мыслителя характеристика: умение безоценочно рассматривать несколько вариантов решений, несколько точек зрения. В итоге формируется ценность свободного, безоценочного обсуждения).

После того, как собран «банк» идей, настало время переходить к следующему этапу, обозначенному буквой «Е».

Есть ли какие-нибудь «сильные» решения?

Это этап первичной оценки. Первичная оценка нужна для того, чтобы отсеять неуместные варианты.

В составленном списке вариантов решения проблемы нужно отметить знаком «+», «-», «?». Оценивая каждое из решений, на данном этапе аргументировать особо не нужно.

Оценивание по следующей системе:

«+» – решение подходит; это тот вариант, который может быть осуществим, и подведет Вас к достижению цели.

«-» – это решение не подходит для тебя (для всех участников).

«?» – решение подходит, но не является достаточно оригинальным. В эту же категорию попадают и решения, по поводу которых мнения педагогов в группе кардинально делятся во время работы.

А теперь сделаем выбор!

Итак, перед участниками листок с наиболее приемлемыми, отмеченными знаком «+» способами решения проблемы. Нужно внимательно их прочитать и напротив каждого отметить его положительные и отрицательные стороны. Здесь важно обсудить и аргументировать каждую сторону способов решения проблемы. После обсуждения насколько позволит время, – можно перейти к этапу «Л».

Любопытно, как это осуществить на практике?

Пришло время наметить план осуществления ИДЕАЛЬНОГО решения. План действий можно расписать по пунктам или изобразить его в виде схемы. Но при этом не забывать китайскую мудрость: «Кто много планирует, тот теряет бдительность», т.е коротко, четко и ясно.

Благодаря этой стратегии педагоги учатся четко формулировать проблему, увереннее чувствуют себя в поиске вариантов решения ее, упражняются в безценочном обсуждении различных вариантов решения, учатся четко составлять план действий по повышению своего профессионального развития.

Тема: Сопровождение повышения профессиональной компетентности тьюторов.

СТРАТЕГИЯ IDEAL	ВОПРОСЫ	Как можно сделать так, чтобы заинтересовать тьютора работать, используя инновационные методы?			
		Какие наиболее интересные формы работы по мнению тьютора я могу использовать в работе с ним (для повышения профессиональной компетентности тьютора)?			
		Как я могу привлечь тьютора к изучению необходимой методической литературы?			
		Что я могу сделать, чтобы повысить профессиональную компетентность тьютора?			
	Наиболее точный вариант: Что я могу сделать, чтобы повысить профессиональную компетентность тьютора?				
	Варианты решения		+ - ?	Положительные стороны	Отрицательные стороны
	Я могу использовать ИКТ –информационно – компьютерные технологии, для того, чтобы разнообразить формы работы.			Вызывает интерес	Влияет на здоровье, требует дополнительных финансовых вложений
	Я могу использовать интересные, современные, эффективные формы работы: например- Сингапурскую методику			Дает положительный, эффективный результат, развивает коммуникативные навыки, налаживает работу в социуме	Необходимо найти время для изучения этой методики
	Могу провести анкетирование тьюторов, для того, чтобы выбрать наиболее оптимальную форму работы с ним.			В анкете тьютор может предложить именно тот вариант, который вы не рассматривали.	Ответ не всегда бывает объективным, не всегда отражает действительное желание педагога.
	<p>Как осуществить это на практике?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Для организации эффективного обучающего процесса: разработать ряд специальных заданий, конкретных ситуаций. Подобрать иллюстративный материал, используя ИКТ и т.п. 2. Найти время для изучения специальной литературы, для изучения современных форм работы с педагогами. Разобраться в них и активно использовать. 3. Разработать анкету, тесты для тьюторов, учитывая интересы и мнение самого тьютора. 4. Мотивировать тьютора и т.п. 				

Методы проектирования

МЕТОД ПРОЕКТИРОВАНИЯ «Зеркало прогрессивных преобразований»

Постановка проблемы:

Причины: (формулировка начинается с «не...», «нет...»)

--	--	--

Ситуация «минус»
(нерешенная проблема)

Ситуация «плюс» (решение проблемы)

Цель проекта:.....

Задачи:

--	--	--

Мероприятия:

Результат / продукт.....

Критерии результативности:.....

Анализ ресурсов:

АЛГОРИТМ РАБОТЫ

(зеркало прогрессивных преобразований)

1. Постановка проблемы

Работа над проектом – проблема, которую обозначаем четко и ясно.

2. Причина

Выявить причины существования этой проблемы. При формулировании причин рекомендуется оставлять только те причины, на которые сам участник проектной группы может повлиять за ограниченное время и с ограниченными ресурсами.

3. Цель

Это то, что отражается, как в зеркале, от проблемы. Цель -это зеркальное отражение проблемы

4. Задачи

Сколько причин – столько же задач. От каждой причины (ситуация минус) отражается своя задача (ситуация плюс)

5. Мероприятия

Мероприятия вытекают из задач. При этом необходимо ответить на вопрос: «сколько нужно мероприятий для решения каждой из названных задач?»

6. Ресурс

Это то, чем мы обладаем для решения нашей проблемы, то, на что мы можем рассчитывать. Ресурсы могут быть внутренние и внешние.

7. Продукт

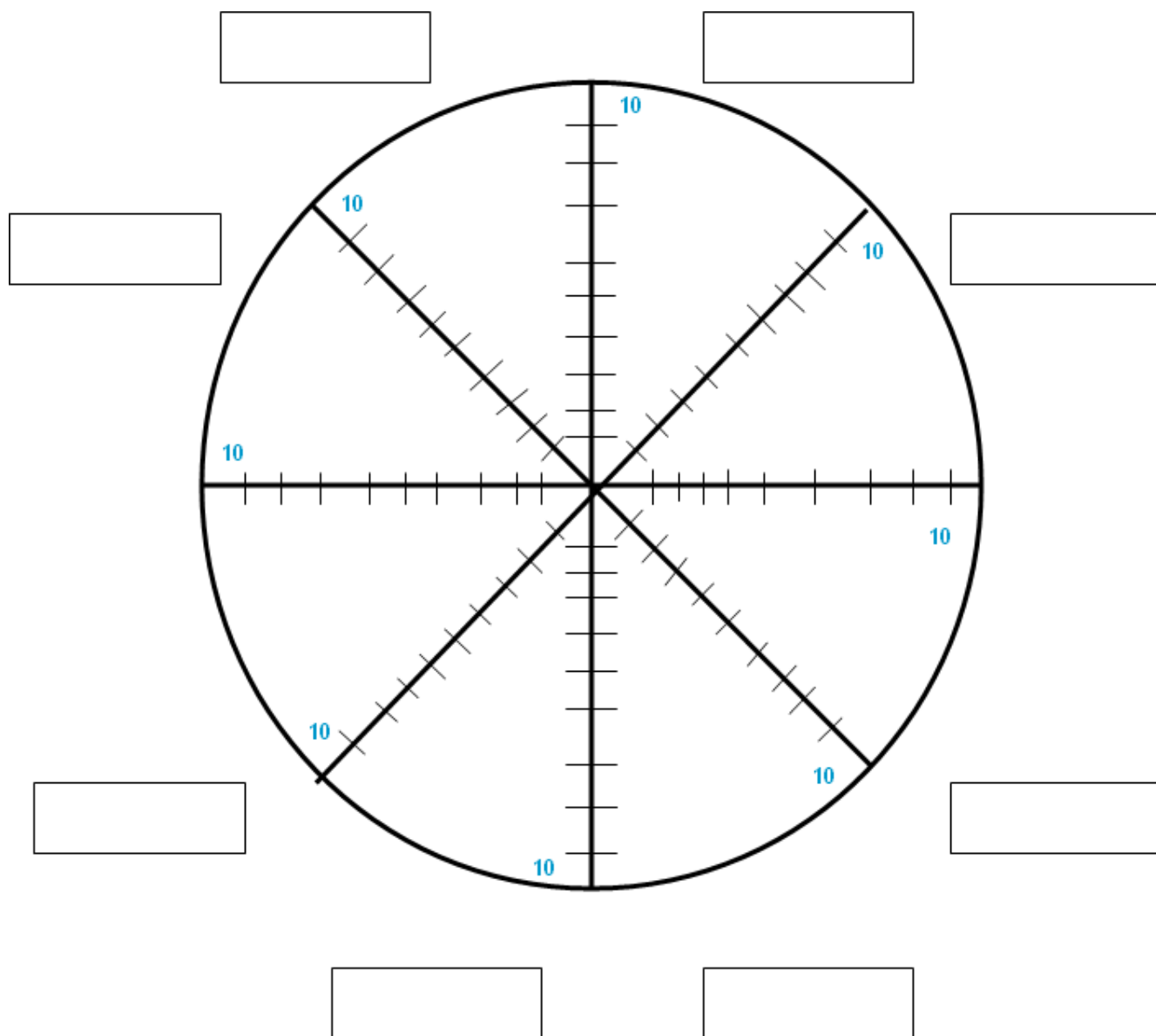
Это то, что я получу в результате решения моей проблемы. Продукт обычно формулируется с помощью существительного и отвечает на вопрос «Кто?» «Что?»

8. Критерии эффективности

Чтобы заполнить этот пункт, нужно задать себе вопрос: «Что следует считать хорошим результатом?» Или «Как я узнаю, что мой продукт- хороший, что он удовлетворяет меня?»

Методика «Колесо коуча»

1. Сформулируйте проблему, которую необходимо проработать и запишите ее.
2. На весь лист нарисуйте круг и разделите его на 8 частей (вертикальная линия, горизонтальная линия и 2 диагональные линии)



3. Каждый сектор – это одно из направлений деятельности обозначенной проблемы, это то, что поможет ее решить, сделать нашу деятельность более эффективной. **Важно:** необходимо сделать записи во всех 8 секторах круга.
4. Ранжирование. Подумайте и оцените организацию вашей работы в каждом из 8 секторов: отметьте (по 10-бальной системе) уровень работы. **Важно:** не может быть 0 баллов, так как если вы это написали, значит, задумались и осознали.

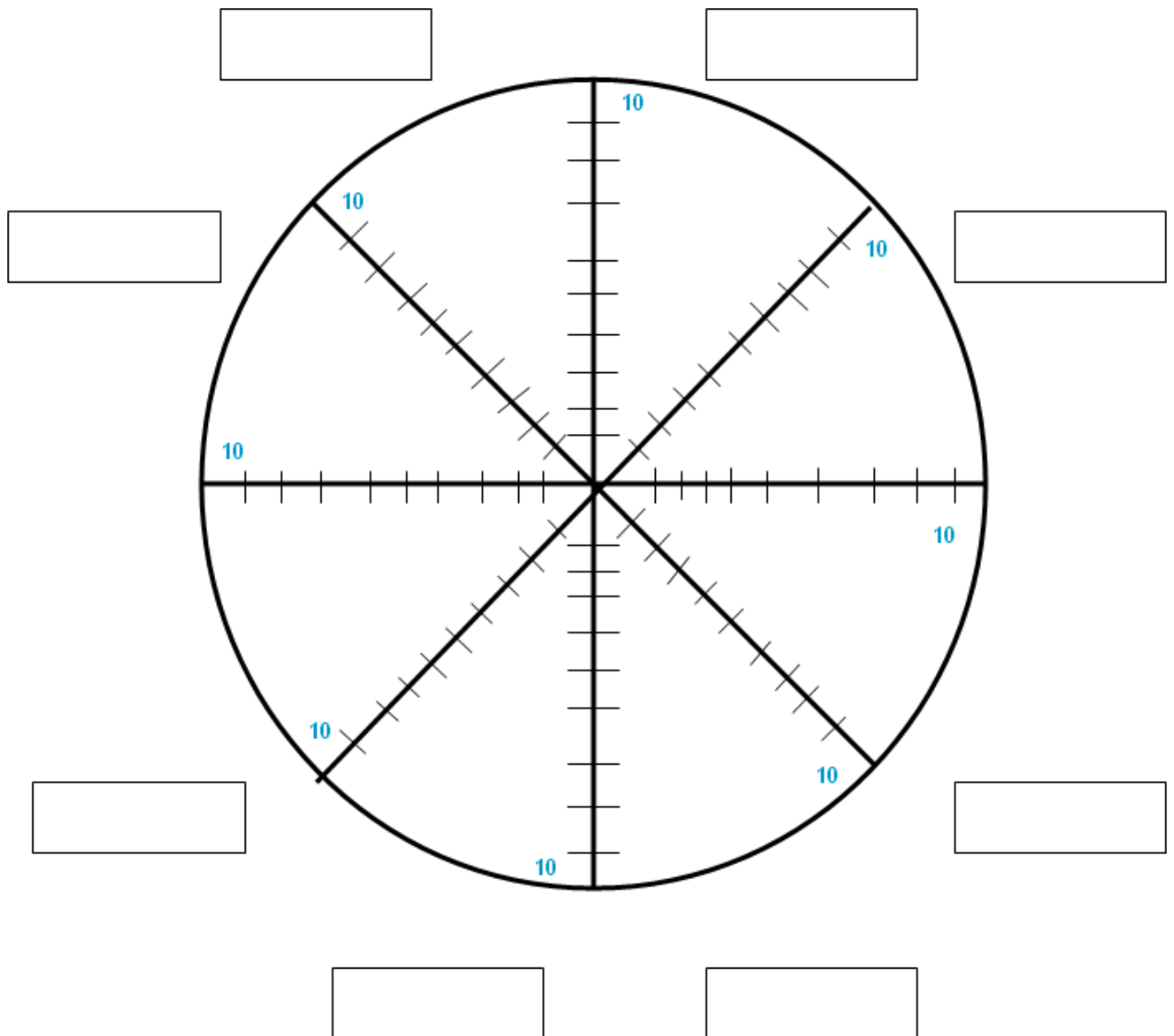
Не может быть 10 баллов, так как раз вы это написали, значит, проблема существует, и материал до конца не отработан.

5. Определите «ключевой сектор», т.е. поработав в котором, вы автоматически можете подтянуть все остальные сектора.

6. Переверните лист. В качестве заголовка впишите название «ключевого сектора»

7. Нарисуйте круг и разделите его на 8 частей.

Ключевой сектор _____



8. В каждый сектор необходимо вписать, составную часть новой проблемы (заглавие второго круга).

9. Подберите к каждой части глагол (что сделать?), запишите его рядом с сектором.

10. Подумайте и определите порядок выполнения действий, указанный в секторах и в соответствии с этим проставьте в секторах цифры от 1 до 8.

11. Возьмите чистый лист бумаги. Озаглавьте его «План работы». Выпишите деятельность друг за другом в соответствии с проставленными цифрами.

План работы:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

8. _____

Управление развитием ДОО на основе модели Кайдзен. Стандартизация

Одним из основных правил Кайдзен является стандартизация. Стандартизация создает основу для стабильной работы и гарантирует качество каждого процесса и исключение повторения ошибок. В системе Кайдзен процесс стандартизации не завершается никогда, так как постоянно совершенствуется.

Важнейшая задача при стандартизации - найти оптимальное сочетание двух составляющих: с одной стороны следует обеспечить работников процедурой, которой они должны придерживаться, с другой предоставить им свободу введения новшеств, позволяющую творчески подходить к решению сложных задач в отношении качества и дисциплины. Ключ к достижению такого равновесия в под-



ходе людей к созданию стандартов и в тех, кто участвует в их создании.

Созданием и совершенствованием стандартов должны заниматься люди, которые сами выполняют данную работу. Никто не любит, когда его заставляют выполнять правила,

разработанные другими. Навязанные правила, за соблюдением которых ведется строгий надзор, превращаются в источник насилия и противостояния между руководством и работниками. Однако тот, кто выполняет свою работу с удовольствием, с радостью прислушивается к хорошему доброму совету своих коллег и знакомиться с лучшими приемами и методами, особенно если их можно совершенствовать самому. При этом у каждого есть шанс превратить собственное усовершенствование в новый стандарт, которому будут следовать другие, а это вдохновляет.

Как можно использовать инструкции-кайдзен в детском саду? Так как работа воспитателей в группах детей дошкольного возраста – это, прежде всего, повторяющиеся ежедневно одни и те же режимные моменты, необходимо разработать инструкции-кайдзен к организации и проведению режимных моментов в детском саду. Эти инструкции-кайдзен позволят воспитателям, независимо от опыта работы с детьми в детском саду, четко и грамотно в течение всего дня осуществлять воспитательно-образовательный процесс.

Что можно ожидать от внедрения инструкций Кайдзен в работу воспитателей детского сада?

1. Инструкции помогут качественно выполнять работу.
2. Сохранить и передать накопленный опыт.
3. Оценить результат работы при помощи установленных стандартов.
4. Создадут основу как для текущей работы, так и для совершенствования.
5. Обеспечат основу для обучения вновь приходящих сотрудников.
6. Исключат повторение ошибок.

Кайдзен-предложения

В работу по планомерному и непрерывному улучшению воспитательно-образовательного процесса, внедрению новых методов и установлению разработанных стандартов вовлекается весь персонал детского сада. И вполне вероятно, что в любом коллективе детского сада найдутся сотрудники, которые неравнодушно относятся к выполнению своих должностных обязанностей и которые постоянно в поиске нестандартных интересных решений возникающих у них проблем. Все идеи таких сотрудников должны быть услышаны и воплощены в действие. Для этого вводится метод кайдзен-предложения. Среди кайдзен-предложений можно выделить следующие:

- **оптимизация самой работы** (как повысить качество работы, добиться порядка, оптимизировать организацию дел);
- **улучшение условий труда** (как усовершенствовать обстановку на рабочем месте);
- **оптимизация рабочего пространства** (освободить пространство помещения, расстановка оборудования);
- **повышение качества услуги.**



Внесение кайдзен-предложений позволяет каждому сотруднику постоянно работать над собой, размышлять над тем, как и что можно улучшить. Люди чувствуют вовлеченность в рабочий процесс и значимость своей работы в команде. Крошечные ежедневные изменения, предложенные ими, спустя какое-то время должны принести свои пло-

ды.

Как подаются Кайдзен-предложения? Кайдзен-предложение может подаваться любым сотрудником детского сада. Порядок подачи кайдзен-предложения следующий: формулируется проблема, затем предлагается идея решения проблемы, которая фиксируется в журнале.

Предложение рассматривается руководителем (старшим воспитателем), затем идет внедрение кайдзен-предложения. По результатам внедрения заполняется бланк кайдзен-предложения для регистрации, которая может осуществляться в электронной виде.

Последний этап- вознаграждение педагога, внесшего предложение по усовершенствованию работы.