

# МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРОВ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**Ковшова А.А.,**

*аспирант, факультет психологии и педагогики, Сургутский государственный педагогический университет; заместитель заведующего по УВР, детский сад № 65 «Фестивальный», г. Сургут Тюменской обл., ХМАО — Югра*

---

**Аннотация.** В статье рассматривается организация процесса управления профессиональным развитием педагогических кадров ДОО. Модель профессионального развития педагогов представлена тремя модулями: «Молодой специалист», «Педагог-профессионал», «Педагог-методист». В каждом модуле определены цели, сроки, мероприятия и формы взаимодействия, круг ответственных лиц.

**Ключевые слова.** Профессиональное развитие, управление, педагогические кадры, дошкольное образовательное учреждение.

---

В последние годы на фоне модернизации образования в Российской Федерации постепенно восполняется «пробел» в области профессионального развития, профессиональной поддержки педагогических кадров. Проблема качества педагогических кадров рассматривается как приоритетная в документах, отражающих государственную политику в сфере образования: Федеральном законе от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской

Федерации»; ФГОС ДО, государственной программе «Развитие образования»; национальном проекте «Образование на 2019—2024 годы» и др. В этих нормативных правовых документах подчеркивается, что задачи государственной политики в области образования заключаются в формировании системы непрерывного обновления работающими гражданами своих профессиональных знаний и приобретения ими новых профессиональных

навыков; создании интеграционной платформы непрерывного образования.

Важный элемент кадровой стратегии и политики образовательной организации — профессиональное развитие педагогических кадров. Внедрение информационных систем, создание рабочих и творческих групп, принципы контроля качества образования, реинжиниринга, модернизация процессов коммуникации направлены на совершенствование организационной структуры и кадровой политики организации.

Профессиональное развитие персонала — сложный систематический процесс, которым необходимо управлять.

Категория «управление» — разноплановое и многозначное понятие, имеющее психологические, педагогические и философские аспекты. Именно поэтому сущность понятия «управление» активно исследуется и изучается представителями различных наук, научных направлений. Это понятие в широком понимании «... есть элемент, функция организованных систем различной природы, обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программ, цели деятельности».

По мнению ученых М. Альберта, М.Х. Мескона, Ф. Хедоури, «...управление — это функция,

вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях, область человеческого знания, помогающая осуществить эту функцию».

М.М. Поташник, В.С. Лазарев, В.А. Слостенин считают, что «управление — это деятельность по созданию, освоению и использованию инноваций с целью развития организации. Акцент в данном случае делается на получение нового качественного результата».

Ученые В.Г. Афанасьев, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова, Н.П. Капустин соединяют такие понятия, как «управление» и «взаимодействие». Они считают, что «управление — это взаимодействие субъектов». Это «сложный многообразный процесс, который предполагает взаимосвязанное и взаимообусловленное изменение сторон, предполагающее изменение не только управляемой, но и управляющей стороны».

При рассмотрении сущности управления профессиональным развитием персонала возникла необходимость представить его как целостную систему. Системный подход к управлению профессиональным развитием персонала — «представление управления как целостной системы, имеющей собственную структуру в виде совокупности взаимосвязанных элементов (субъект, объект, цели и т.д.), свой процесс функционирования, включающий

ряд последовательных управленческих этапов, свои принципы, формы, методы».

Современный уровень разработки теории управления развитием педагогов «определяется рядом научных идей, среди которых наиболее значимыми являются идеи: управления педагогическим персоналом как развивающимся объектом, открытой системой, полисубъектной структурой; построения внутриорганизационной практико-ориентированной системы повышения квалификации педагогов».

Управление персоналом как устойчивый термин менеджмента активно используется современной педагогической наукой и практикой применительно к задачам профессионального развития педагогов в РФ и требует особого анализа, поскольку работники организации — один из наиболее значимых ее ресурсов.

Успешная деятельность образовательных учреждений зависит от умелого использования ресурсов педагогических кадров, эффективности управления ими, которая зависит от того, насколько администрация ДОО уделяет внимание профессиональному развитию педагогов, ведь именно они подразумеваются под термином «педагогический персонал образовательного учреждения».

С позиции поиска новых возможностей, нацеленных на профессиональное развитие педа-

гогов, интересен опыт коллег в разных регионах РФ, в том числе и ХМАО — Югре, где главной идеей подготовки педагогических кадров является построение практико-ориентированной системы повышения квалификации педагогов и управляющего звена образовательных организаций.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что модель управления профессиональным развитием педагогических кадров должна:

- быть индивидуально ориентирована;
- содержать два неизменных направления: управление процессом аттестации и повышения квалификации педагогов;
- взаимодействовать на трех уровнях: уровне педагога, образовательной организации, муниципальном;
- включать в себя как традиционные, так и инновационные формы управления профессиональным развитием педагогов.

От качественного управления профессиональным развитием педагогических кадров, которое обеспечивает соответствие и рост качественных характеристик педагогов не только текущим, но и перспективным требованиям образовательной организации, зависит результативность труда педагогического состава.

В качестве возможных организационных решений при построении модели управления профес-

сиональным развитием педагогических работников могут быть предложены следующие шаги.

1. Закрепление функции управления профессиональным развитием педагогов (закрепление нормативным актом руководителя процесса управления профессиональным развитием педагогических кадров; создание тьюторской группы по организации профессионального развития педагогов и их подготовке к прохождению процедуры аттестации на первую и высшую квалификационную категорию).

2. Разработка модели управления профессиональным развитием педагогических кадров (в зависимости от контингента определяются задачи, направления работы, мероприятия).

Модель управления профессиональным развитием педагогических работников в ДОО можно представить в виде схемы, где выделяются направления взаимодействия с различным контингентом педагогических кадров (см. рисунок).

Модель профессионального развития включает три модуля: «Молодой специалист», «Педагог-профессионал», «Педагог-методист». В каждом модуле определены цели, сроки, мероприятия и формы взаимодействия, круг ответственных лиц.

Задачи модулей реализуются: — через взаимодействие с муниципальной системой методи-

ческой поддержки педагогов, молодых специалистов в рамках «Школы молодого специалиста»;

- организацию обучения (курсы повышения квалификации, семинары, круглые столы и т.д.) за пределами ДОО;
- обучение на месте работы в рамках деятельности тьюторской группы по организации профессионального развития педагогов и подготовке к прохождению процедуры аттестации;
- организацию самообразования;
- руководство творческими, рабочими группами, действующими в ДОО, организацию наставничества.

Модуль «Молодой специалист» рассчитан на три года. Начинающий педагог находится в данном статусе три года и в ДОО организуется наставничество на срок до трех лет.

Примерная структура организации обучения молодых специалистов на месте работы представлена в табл. 1.

Наставничество организует и курирует заместитель заведующего по учебно-воспитательной работе. Задачи наставника в процессе взаимодействия с молодым специалистом:

- научить молодого специалиста эффективно применять свои теоретические знания и умения в процессе профессиональной деятельности,

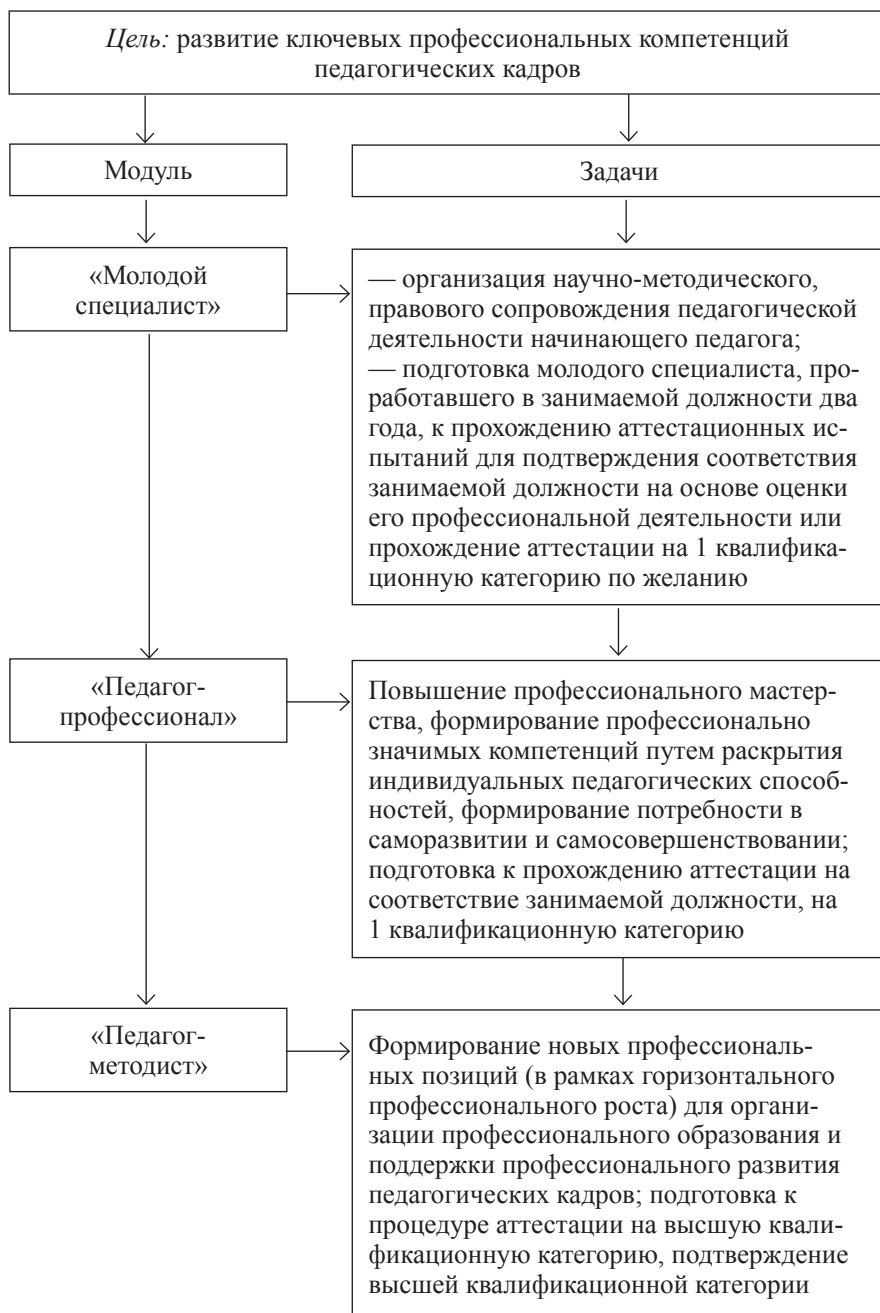


Рис. Модель управления профессиональным развитием педагогов в ДОО

Таблица 1

**Примерная структура организации  
обучения молодых специалистов**

Направление	Мероприятие	Ответственный
Научно-методическое, правовое	Изучение нормативной правовой документации, регламентирующей деятельность ДОО, педагогических кадров, процедуру прохождения аттестации согласно сформированной нормативной правовой базе ДОО	Руководитель УПР
Психолого-педагогическое	Тематическое обсуждение: «Анализ педагогических ситуаций», «Анализ стилей педагогического общения», «Структура педагогических воздействий», «Построение и управление коммуникативным воздействием»	Группа тьюторского сопровождения
	Обучение технологии проведения самоанализа, педагогической рефлексии	
	Посещение открытых методических мероприятий на уровне ДОО и их анализ	
	Обучение технологии представления опыта своей деятельности	
	Обучение технологии представления достижений воспитанников	
Аналитическое	Оценка уровня сформированности профессионально значимых компетенций	Руководитель УПР

сделать их практико-ориентированными и динамичными, мобильными в использовании при организации образовательного процесса;

- подготовить начинающего специалиста к проектированию и разработке образовательной программы дошкольного образования, рабочих программ

по образовательным областям в соответствии с требованиями ФГОС ДО, а также научить планировать, организовывать образовательный процесс в ДОО.

Примерный план взаимодействия наставника с молодым специалистом в течение первого года наставничества представлен в табл. 2.

Таблица 2

## План взаимодействия с молодым специалистом

Сроки	Мероприятие	Ответственный
1	2	3
В течение первой недели	Знакомство нового сотрудника с наставником. Ознакомление сотрудника с планом взаимодействия	Заместитель заведующего по УВР, наставник
1-й месяц, в течение года	Рекомендации по режиму дня, особенностям планирования, организации, контроля и корректировки образовательного процесса, совместной и самостоятельной деятельности детей	Наставник
1-й месяц	Особенности планирования образовательного процесса, совместной и самостоятельной деятельности	— // —
	Ознакомление с педагогической диагностикой (системой мониторинга детского развития)	
2-й месяц	Изучение образовательной программы дошкольного образования	Молодой специалист
	Составление конспекта НОД	— // —
3-й месяц	Открытые мероприятия: занятия. Самоанализ занятий	— // —
4-й месяц	Корректировка плана взаимодействия наставника и молодого специалиста	Заместитель заведующего, наставник
5-й месяц	Открытые мероприятия: организация режимных моментов. Самоанализ деятельности	Наставник, молодой специалист
6-й месяц	Проведение занятий по образовательным областям. Самоанализ занятий	Молодой специалист
7-й месяц	Открытые мероприятия: организация совместной и самостоятельной деятельности детей. Самоанализ	Наставник, молодой специалист

Окончание табл.

1	2	3
8-й месяц	Ознакомление с системой мониторинга по программе «Истоки» (под ред. Л.А. Парамоновой)	— // —
	Разработка и проведение мероприятия для родителей. Самоанализ мероприятия	— // —
9-й месяц	Проведение педагогической диагностики (мониторинга) детского развития	Молодой специалист
	Выбор темы самообразования	— // —
10-й месяц	Заполнение диагностической таблицы и индивидуальной карты развития ребенка	Наставник, молодой специалист
Конец 1-го года	Составление плана работы с молодым специалистом на 2-й год. Ознакомление сотрудника с планом взаимодействия	Наставник

Примерный план взаимодействия с начинающим специалистом в течение второго года наставничества должен быть разработан в соответствии с уровнем сформированности профессионально значимых компетенций и носить функции предупредительного контроля, консультирования, вовлечения в проектирование и разработку образовательной программы дошкольного образования, рабочих программ, проектов различной целевой направленности, помощи в работе над темой самообразования.

Взаимодействие с молодым специалистом на третий год реа-

лизации модуля разрабатывается с учетом уровня сформированности профессионально значимых компетенций, результатов качества труда и эффективности деятельности и носит функции партнерского взаимодействия с участниками образовательных отношений в процессе проектирования, анализа и корректировки образовательной деятельности в ДОО.

Модуль «Педагог-профессионал» предназначен для педагогических работников, не имеющих статуса «молодой специалист», которые будут проходить аттестационные испытания на соот-



ветствие занимающей должности или на 1 квалификационную категорию.

Примерная структура обучения педагогов по данному модулю представлена в табл. 3.

Модуль «Педагог-методист» предназначен для педагогических работников, которые будут проходить аттестационные испытания на высшую категорию, или имеют высшую квалификационную категорию и будут проходить аттестацию на ее подтверждение.

Примерная структура обучения на месте работы представлена в табл. 4.

Процесс самообразования педагогических кадров дошкольного образовательного учреждения координирует заместитель заведующего по УВР. Для данной категории педагогов тема самообразования должна соответствовать стратегическим ориентирам развития образования в автономном округе ХМАО — Югра с учетом индивидуального опыта и профессионального мастерства.

Таблица 3

**Примерная структура организации обучения педагогов модуля «Педагог-профессионал»**

Направление	Мероприятие	Ответственный
Научно-методическое, правовое	Изучение нормативной правовой документации, регламентирующей деятельность ДОО, педагогических кадров, процедуру прохождения аттестации	Руководитель УПР
Психолого-педагогическое	Тематическое обсуждение: «Анализ педагогических ситуаций», «Анализ стилей педагогического общения», «Структура педагогических воздействий» и др.	Группа тьюторского сопровождения
	Закрепление технологии проведения самоанализа, педагогической рефлексии	
	Показ и посещение открытых методических мероприятий на уровне ДОО и их анализ	
	Представление опыта своей деятельности	
	Закрепление технологии представления достижений воспитанников	
Аналитическое	Оценка уровня сформированности профессионально значимых компетенций	Руководитель УПР

Таблица 4

**Примерная структура организации обучения  
на месте работы в рамках модуля «Педагог-методист»**

Направление	Мероприятие	Ответственный
Научно-методическое, правовое	Изучение нормативной правовой документации, регламентирующей инновационную деятельность, процедуру прохождения аттестации	Руководитель УПР
Психолого-педагогическое	Тематическое обсуждение: «Анализ педагогических ситуаций», «Структура педагогических воздействий», «Управление коммуникативным воздействием»	Группа тьюторского сопровождения
	Закрепление технологии проведения самоанализа, педагогической рефлексии	
	Проведение открытых методических мероприятий на уровне ДОО, города и их анализ	
	Представление опыта своей деятельности на уровне ДОО, города	
Аналитическое	Оценка уровня сформированности профессионально значимых компетенций	Руководитель УПР

Это позволяет решить задачи успешного прохождения процедуры аттестации на высшую квалификационную категорию, где одним из критериев есть «соответствие планируемого самообразования стратегическим ориентирам развития образования в автономном округе»; развития инновационного потенциала педагогов.

Отношение педагогических и управленческих кадров муниципальных бюджетных дошкольных образовательных учреждений

г. Сургута к разработанной модели изучалось в течение двух месяцев в период с 04.02. по 19.03.2019 г. методом экспертных оценок.

Группа экспертов в количестве 36 чел. была создана из педагогов и руководящих работников муниципальных бюджетных дошкольных образовательных учреждений г. Сургута. В состав экспертной группы были включены:

— педагоги — руководители творческих, мобильных, проектных групп, имеющие высшую квалификационную катего-

Таблица 5

**Пояснения в соответствии с выявленными  
рекомендациями экспертов**

Рекомендации / замечания	Пояснения
Уточнить механизм формирования творческих групп	Руководитель образовательного учреждения закрепляет приказом руководителей и состав творческих групп. Состав каждой группы формируется из предпочтений самого педагога в соответствии с темой его самообразования
Не устранены условия формализма в работе команд (творческих, мобильных, проектных групп)	Работа творческих групп построена в соответствии с планом работы на учебный год. Планы работы творческих групп — составляющие годового плана образовательного учреждения, программы развития ДОО. Выполнение плана означает выполнение годового плана учреждения, реализацию программы развития ДОО, что поддерживается руководителями учреждения
Возможная перегруженность руководителей творческих групп	Руководители творческих групп имеют высокий уровень развития управленческих компетенций, что происходит в рамках «горизонтального роста» педагога. Наличие утвержденного плана работы с уточнением ответственных лиц за проведение планируемых мероприятий, методическая поддержка администрации ДОО, своевременный контроль и корректировка работы обеспечивают минимизацию формализма в работе

рию, стаж более 10 лет в муниципальных бюджетных дошкольных образовательных учреждениях г. Сургута;

— руководители, заместители руководителей по учебно-воспитательной работе ДОО г. Сургута и Сургутского района.

Экспертам было предложено изучить основные идеи, направления, подходы системы управления профессиональным раз-

витием педагогических кадров бюджетных дошкольных образовательных учреждений и ответить на три вопроса.

1. Актуально ли создание новой модели управления профессиональным развитием педагогических кадров в ДОО?

2. Чем обеспечена эффективность данной модели управления профессиональным развитием педагогических кадров ДОО?

3. Какие положения, направления вызывают возражения?

Ответы экспертов распределились следующим образом.

Актуальность разработки и внедрения модели управления профессиональным развитием педагогических кадров признают все эксперты. Четыре эксперта считают при этом, что «предложенная модель нуждается в дальнейшей детальной проработке». Эксперты хотели бы уточнить механизм формирования творческих групп.

Отвечая на второй вопрос, все эксперты видят эффективность модели в ее адресности, в возможностях свободного выбора педагогом индивидуального образовательного маршрута, в том, что происходит планомерное развитие профессионально-значимых компетенций педагогических кадров в рамках реализации модулей: «Молодой специалист», «Педагог-профессионал», «Педагог-методист».

Ограничения и слабые стороны модели (третий вопрос) три эксперта видят в том, что не устранены условия формализма в работе команд (групп) и возможной перегруженности руководителей творческих групп.

Пояснения в соответствии с выявленными рекомендациями экспертов представлены в табл. 5.

Реализация модели управления профессиональным развитием педагогических кадров ДОО находится на этапе внедрения. Значимый результат заключается в том,

что она теоретически, организационно и методически обоснована. Модель достаточно проста, тщательно спланирована и охватывает всех педагогических работников как молодых специалистов, так и сотрудников, имеющих стаж педагогической деятельности. Механизм воздействия персонализированный, рассчитанный на индивидуальную работу с педагогическими кадрами.

### Литература

*Ассенван М.* Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер / М. ван Ассен, Г. ван ден Берг, П. Питерсма; пер. с англ. М., 2013.

*Афанасьев В.Г.* Управление // Философский энциклопедический словарь. М., 1983.

*Баишаков В.И., Тихонова Е.В.* Управление социальным развитием персонала: Учебник для студ. учреждений высшего профессионального образования. М., 2014.

*Ботвинник С.Л.* Практика формирования кадрового резерва // Бизнес в законе. Международный экономико-юридический журнал. 2012. № 2. С. 254—257.

*Вебер М.* Избранные произведения. М., 1990.

*Иванова-Швец Л.Н., Карсакова А.А., Тарасова С.Л.* Управление персоналом: Учеб.-метод. комплекс. М., 2008.

*Игнатова Т.В., Рыболовлева О.А.* Профессиональное развитие персонала организации: теоретические подходы, сущность, стадии и факторы //