

## **Повышение квалификации педагогов дошкольной образовательной организации: от администрирования к управлению**

**Аннотация:** В статье представлен опыт поэтапного перехода от администрирования к управлению повышением квалификации педагогов дошкольной образовательной организации, пилотной по введению профессионального стандарта педагога в Красноярском крае. Описана специфика управления повышением квалификации педагогов в образовательной организации на основе диагностики их профессиональных дефицитов, а также представлена пилотируемая в Красноярском крае форма повышения квалификации педагогического коллектива образовательной организации – корпоративный заказ.

**Ключевые слова,** управление повышением квалификации педагогов, профессиональные дефициты педагогов, корпоративные заказ на дополнительное профессиональное образование.

*Если вы умеете успешно решать задачи,  
они перестают быть проблемами и становятся  
возможностями, ведь в действительности  
любая проблема — это возможность...*

Ицхак Адизес

В условиях реализации федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования и профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в дошкольном, начальном общем, основном общем, среднем общем образовании) (воспитатель, учитель)», а также в контексте решения задачи федерального проекта «Учитель будущего», направленной на обеспечение условий для непрерывного и планомерного повышения квалификации педагогических работников «...по профилю педагогической деятельности с учетом его профессиональных дефицитов и интересов» [1], существующая в дошкольных образовательных организациях, в том числе и в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад комбинированного вида № 10 "Алёнушка"» г. Канска Красноярского края (далее – МБДОУ № 10), модель управления квалификацией педагогов не способствовала выполнению предъявляемых требований к профессиональной деятельности педагогов. Так, управление в дошкольных образовательных организациях, включая и МБДОУ № 10, базировалось преимущественно на административно-контрольной деятельности и не учитывала реальные профессиональные дефициты педагогов. Основаниями для разработки плана по повышению квалификации педагогов в образовательной организации являлись результаты диагностики освоения основной образовательной программы дошкольного образования воспитанниками

и результаты анкетирования педагогов. Заявка на курсы повышения квалификации педагогов не была ориентирована на их реальные профессиональные дефициты в контексте задачи управления образовательной организации, а опиралась на «удобстве» для образовательной организации предлагаемых сроков того или иного курса повышения квалификации и наличие вакантных бюджетных мест в муниципальном управлении образования. В самой образовательной организации результаты повышения квалификации педагогов не нормировались и, в большинстве случаев, не были ориентированы на внедрение в практику их профессиональной деятельности.

Понимание необходимости смены управленческих стереотипов в МБДОУ № 10 стало возможным благодаря участию образовательной организации в пятилетнем (с 2013г. по 2017 г.) пилотировании профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в дошкольном, начальном общем, основном общем, среднем общем образовании) (воспитатель, учитель)» в Красноярском крае в рамках реализации подпроекта «Введение профессионального стандарта педагога в Красноярском крае» краевого проекта «Кадры и инфраструктура их развития». А поэтому, по мнению авторов статьи, решение данной задачи лежит в плоскости перехода «от логики кадровой работы (администрирования) к логике управления квалификацией педагога» [2].

Начиная с 2018 □ 2019 учебного года, основанием для непрерывного повышения квалификации в МБДОУ № 10 является оценка квалификации педагогов образовательной организации в контексте задачи управления. Поскольку основной управленческой задачей является обеспечение качественной реализации основной образовательной программы МБДОУ № 10, перед управленческой командой образовательной организации **на первом шаге** встала задача определения минимального набора трудовых действий, которые должен осуществлять каждый педагог (инвариант трудовых действий, необходимых для выполнения должностных инструкций, которые будут способствовать качественной реализации основной образовательной программы МБДОУ «Детский сад комбинированного вида № 10 "Алёнушка"» г. Канска Красноярского края), а также описания специфики образовательной организации, ее особенностей: контингента воспитанников, кадровые условия и т.д.

С учетом специфики МБДОУ № 10 (в образовательной организации функционирует 12 групп из них 2 группы компенсирующего вида для детей с тяжелыми нарушениями речи, 2 группы комбинированной направленности в которые интегрированы дети с различными нарушениями речи, 1 группа комбинированной направленности для детей с задержкой психического развития. В коллективе 33 педагога из них 48 % имеют высшее образование, 52 % средне-специальное образование, 40 % имеют высшую категорию, 33% - 1 категорию, 27% - аттестованы на соответствие занимаемой должности. Стаж работы до 5 лет имеют 6%

педагогов) к такому инварианту относится трудовое действие «планирование образовательной работы в группе дошкольного возраста в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами и ООП ДО». Для критериального описания его уровней проявления, разработки инструментария и механизмов проведения процедуры оценки в МБДОУ № 10 была создана рабочая группа. Результатом ее деятельности стал согласованный на педагогическом совете коллектива и утвержденный руководителем образовательной организации пакет документов (лист оценки квалификации педагога (табл. 1), регламент организации аттестации педагогов на соответствие занимаемой должности).

Таблица 1

**Фрагмент листа оценки уровня квалификации педагога**

Ф.И.О. воспитателя \_\_\_\_\_

Группа \_\_\_\_\_

Шкала оценивания показателей (+/-)

Трудовое действие	Критерии оценивания	Показатели (уровни проявления)	Процедуры						
			Тематический контроль		Фронтальный контроль	Просмотр НОД		Анализ показателей оценки качества взаимодействия в системе «взрослый-дети»	
			дата	дата	дата	дата	дата	дата	
Планирование образовательной работы в группе детей раннего	Формулирует цели и задачи при планировании образовательной	а. формулирует без учета индивидуальных и возрастных особенностей группы.							

и/или дошкольного возраста в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами и ООП	работы	б. формулирует с учетом мониторинга и возрастных особенностей группы.						
		в. формулирует с учетом индивидуальных особенностей группы.						
	Подбирает методы и приёмы при планировании образовательной работы.	а. подбирает без учета индивидуальных особенностей группы.						
		б. подбирает с учетом мониторинга и индивидуальных особенностей группы.						
		в. подбирает для развития инициативы и самостоятельности						

		детей, используя различные источники.						
	Подбирает формы организации деятельности детей	а. подбирает традиционные формы (рассказывание, показ и т.п.).						
	при планировании образовательной работы.	б. подбирает разнообразные формы (фронтальные, подгрупповые, индивидуальные) с учётом индивидуальных особенностей и рекомендаций узких специалистов.						
		в. подбирает инновационные формы (квесты, интегрированные занятия и						

		т.д.), способствую щие развитию инициативы и самостоятел ьности детей.						
--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Вторым шагом** в управлении квалификации педагогов в МБДОУ № 10 стала процедура оценки квалификации педагогов по трудовому действию «планирование образовательной работы в группе дошкольного возраста в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами и ООП ДО». Согласно принятому регламенту организации аттестации педагогов на соответствие занимаемой должности, процедура оценки осуществлялась экспертной группой и предполагала посещение занятий, изучение и анализ контрольной деятельности, анализ показателей оценки качества взаимодействия в системе «взрослые – дети». В ходе процедуры заполнялся лист оценки квалификации на каждого педагога. Для уточнения причин возникновения профессиональных дефицитов с каждым педагогом было организовано собеседование.

При проведении процедуры оценки управленческая команда образовательной организации столкнулась с трудностями, когда не все (29 %) педагоги готовы к изменениям, 15% из них - «проявляли» протест, а 14 % - занимали пассивную позицию. С возникшими трудностями удалось справиться управленческой команде образовательной организации благодаря включению педагогов в рабочие группы по разработке содержания оценки их квалификации, привлечению к экспертизе профессиональной деятельности и анализу результатов самооценки.

По результатам проведенной оценки были определены «массовые» и индивидуальные *профессиональные дефициты* (профессиональные компетенции педагогов, которые отсутствуют вовсе или выражены недостаточно для эффективного осуществления образовательной деятельности [3]), приняты управленческие решения по трудовому действию, определены внутренние и внешние ресурсы. В результате рабочей группой подготовлено положение о разработке индивидуальных программ профессионального развития педагогов. Для целостного видения профессиональных дефицитов педагогов МБДОУ № 10 была разработана программа профессионального развития, с учетом которой и

в соответствии с положением о разработке индивидуальных программ профессионального развития каждым воспитателем была составлена индивидуальная программа профессионального развития (ИППР).

Кроме того по результатам контрольно - оценочной деятельности, выявлено, что в работе 66% воспитателей преобладает учебная модель построения образовательного процесса, а у 37% педагогов возникают проблемы, связанные с подбором форм и методов воспитания, обучения, развития дошкольников с разными образовательными потребностями.

Обсуждение результатов оценки и формирования корпоративного заказа на педагогическом совете коллектива образовательной организации стало **третьим шагом** в управлении квалификацией в МБДОУ № 10. Под *корпоративным заказом* на дополнительное профессиональное образование будем понимать задание, запрос на оказание образовательной услуги по реализации дополнительных профессиональных программ (программ повышения квалификации и программ профессиональной переподготовки) со стороны образовательной организации или муниципальной системы образования [3].

Результатом обсуждения стало решение педагогического совета коллектива образовательной организации о необходимости формирования корпоративного заказа на повышение квалификации педагогов образовательной организации по трудовому действию «планирование образовательной работы в группе дошкольного возраста в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами и ООП ДО». Такое решение было обосновано результатами выявления у большинства педагогов МБДОУ № 10 профессионального дефицита в планировании образовательной работы в соответствии с ФГОС ДО и ООП ДО, а также отсутствием внутренних ресурсов для его устранения.

Управленческой командой образовательной организации была оформлена заявка на корпоративный заказ и отправлена в Красноярский краевой институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования (далее Красноярский ИПК).

Матрица этапов организации работы с коллективом по формированию корпоративного заказа на повышение квалификации педагогов МБДОУ «Детский сад комбинированного вида № 10 "Алёнушка"» г. Канска Красноярского края представлена в таблице 2.

Таблица № 2

**Матрица этапов организации работы с коллективом по формированию корпоративного заказа на повышение квалификации педагогов МБДОУ № 10**

Этапы	Процесс (что делали?)	Результат (что конкретно)
-------	--------------------------	------------------------------

		изменилось/появилось: какие документы? творческие группы? форматы?)
1	<p>Определение инварианта трудовых действий.</p> <p>Разработка требований к уровню квалификации воспитателей в соответствии с профстандартом, которые будут способствовать качественной реализации образовательной программы дошкольного образования МБДОУ № 10.</p>	<p>Создана рабочая группа, разработан лист оценки квалификации педагога.</p> <p>Разработан регламент аттестации на соответствие занимаемой должности.</p>
2	Согласование на педагогическом совете	Решение педагогического совета
3	Организация и проведение оценки уровня квалификации	Издан приказ о создании экспертной группы
4	Организация проведения собеседования с воспитателями	Сформирована сводная карта профессиональных дефицитов педагогов образовательной организации
5	Принятие управленческих решений по каждому трудовому действию (определение внутренних и внешних ресурсов)	<p>Разработано положение об индивидуальной программе профессионального развития педагогов образовательной организации.</p> <p>Разработаны индивидуальная программа профессионального развития педагогов</p>
6	Обсуждение, формирование корпоративного заказа на педагогическом совете	Решение педагогического совета
7	Оформление корпоративного заказа на повышение квалификации	Сформирован корпоративный заказ

Особенностью **четвертого шага** в управлении квалификацией педагогов МБДОУ № 10 стало согласование с преподавателями Красноярского ИПК содержания повышения квалификации педагогов в контексте выявленного профессионального дефицита у



«массового» педагогов в трудовом действии «планирование образовательной работы в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами и ООП ДО». Для управленческой команды МБДОУ № 10 было важно, чтобы педагоги умели: подбирать содержание, методы и приемы с четким представлением о конечном результате профессиональной деятельности; интерпретировать происходящие события, действия, игровые ситуации с точки зрения проецируемой цели; составлять план работы с учетом специфики группы, возрастных и индивидуальных особенностей воспитанников; корректировать образовательную деятельность в группах дошкольного возраста с учетом интересов и потребностей всех субъектов образовательных отношений (воспитателя, музыкального руководителя, педагога-психолога, инструктора по физическому воспитанию, учителя-логопеда, родителя, детей).

Результатом неоднократного такого согласования управленческой команды МБДОУ № 10 и преподавателей Красноярского ИПК стала разработанная дополнительная профессиональная программа «Планирование образовательной деятельности в ДОО в соответствии с ФГОС ДО и ООП ДО», которая была реализована с 10.07.2019г. по 16.09.2019г. на базе МБДОУ № 10 в объеме 96 часов в очно-заочном формате.

Важно отметить, что в ходе обучения педагогами МБДОУ № 10 был проведен анализ существующих планов. Это позволило выявить профессиональные дефициты в планировании образовательной области социально-коммуникативного развития детей, а также доминирование организованной совместной образовательной деятельности детей со взрослыми по сравнению с другими формами (такими как образовательная деятельность в режимных моментах и самостоятельная деятельность детей) в других четырех направлениях развития (познавательном, речевом, художественно-эстетическом, физическом). Для устранения этого профессионального дефицита перед коллективом МБДОУ № 10 была поставлена задача – разработать план образовательной деятельности ДОО, отражающий все 5 образовательных областей развития ребенка в соответствии с ФГОС ДО и ООП ДО, по каждому направлению определить планируемые результаты развития детей с учетом их возрастных, индивидуальных особенностей, а также интересов всех субъектов образовательных отношений. Результатом обучения всего педагогического коллектива образовательной организации на курсах повышения квалификации стали разработанные методические материалы (сетка планируемых результатов по направлениям развития ребенка по каждой возрастной группе; схема по направлениям развития ребенка, формат плана), а также предложения по изменению ООП ДО в части планирования образовательной деятельности.

Основными результатами повышения квалификации педагогов МБДОУ № 10 по дополнительной профессиональной программе «Планирование образовательной деятельности в ДОО в соответствии с ФГОС ДО и ООП ДО» стали:

1. Практические умения, освоенные педагогами, а именно: планировать образовательную деятельность в группах детей дошкольного возраста в соответствии с ФГОС и ООП ДО; составлять план работы с учетом специфики планирования образовательной деятельности в группах детей дошкольного возраста; корректировать образовательную деятельность в группах дошкольного возраста с учетом интересов и потребностей всех субъектов образовательных отношений (воспитателя, музыкального руководителя, педагога-психолога, инструктора по физическому воспитанию, учителя-логопеда, родителя, детей).
2. Методические материалы по планированию образовательной деятельности в контексте специфики образовательной организации, разработанные и скорректированные непосредственно в процессе обучения.

После окончания курсов повышения квалификации разработанные материалы были апробированы на практике в течении месяца, а в текст ООП ДО образовательной организации (в части планирования образовательной деятельности) были внесены изменения. Это стало содержанием **пятого шага** в управлении квалификацией педагогов в МБДОУ № 10. На этом же шаге был проведен контроль по планированию образовательной работы педагогов образовательной организации и повторная оценка их квалификации по трудовому действию «планирование образовательной работы в группе дошкольного возраста в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами и ООП».

Результаты оценки квалификации педагогов по трудовому действию «планирование образовательной работы в группе дошкольного возраста в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами и основной образовательной программы»:

<b>До обучения</b>	<b>После обучения</b>
Творческий уровень □ 0 %	Творческий уровень □ 42 %
Продуктивный уровень □ 65 %	Продуктивный уровень □ 46 %
Репродуктивный уровень □ 35 %	Репродуктивный уровень □ 12 %

На основании анализа результатов обучения по дополнительной образовательной программе «Планирование образовательной деятельности в ДОО в соответствии с ФГОС ДО и ООП ДО» и анализа динамики проявления трудового действия «планирование образовательной работы в группе дошкольного возраста в соответствии с федеральными

государственными образовательными стандартами и ООП» были приняты следующие управленческие решения:

1. Проведены индивидуальные консультации и собеседования с педагогами, испытывающими трудности (репродуктивный уровень) в выполнении трудового действия «планирование образовательной работы в группе дошкольного возраста в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами и ООП»;
2. В план методической работы включено представление опыта работы на педагогов, демонстрирующих творческий уровень по трудовому действию «планирование образовательной работы в группе детей раннего и/или дошкольного возраста в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами и ООП».

В заключении следует отметить, что для управленческой команды МБДОУ № 10 значимость перехода от «администрирования к управлению» состоит в реальном диагностируемом улучшении условий реализации основной образовательной программы дошкольного образования образовательной организации, а также разработки программы профессионального развития педагогов дошкольного учреждения с учетом выявленных дефицитов профессиональной деятельности и потенциальных возможностей каждого педагога.

### **Литература**

1. ПАСПОРТ федерального проекта «Учитель будущего», приложение к протоколу заседания проектного комитета по национальному проекту «Образование» от 07.12.2018 г. № 3.
2. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ 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)»». URL: <http://www.rosmintrud.ru/docs/mintrud/orders/129/>.
3. Аттестация педагогов в образовательной организации в соответствии с профессиональным стандартом: методические рекомендации / И.Б. Зубковская, Н.Л. Солянкина, С.Ю. Андреева, А.В. Бутенко. Красноярск, 2017. 84 с.
4. Корпоративный заказ на дополнительное профессиональное образование педагогических работников: модель, алгоритм, практики: методические рекомендации / Н.Л. Солянкина, А.В. Жукова, С.Ю. Андреева, И.Б. Зубковская. Красноярск, 2019. 72 с.