

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ МАКСИМА ТАНКА»  
Факультет управления и профессионального развития педагогов  
Кафедра менеджмента и образовательных технологий

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В  
УЧРЕЖДЕНИИ ОБРАЗОВАНИЯ**

Допустить к защите в  
Государственной  
экзаменационной комиссии  
Заведующий кафедрой  
менеджмента и образовательных  
технологий

\_\_\_\_\_ Ю.Н. Кислякова  
\_\_\_\_\_ 2017

Дипломная работа  
Слушателя 2 года обучения  
группы МО-161 специальности  
переподготовки 1-09 01 71  
«Менеджмент учреждений дошкольного,  
общего среднего образования,  
дополнительного образования детей и  
молодежи»  
заочной формы получения образования  
Савич Елены Игоревны  
Научный руководитель:  
Островская А.А.,  
кандидат педагогических наук, доцент

Защищена  
\_\_\_\_\_ 2017  
с оценкой \_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)

Минск, 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1 ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ПЕДАГОГА: ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ.....	5
1.1 Содержание основных понятий «управление развитием», «профессиональное развитие», «профессиональная педагогическая деятельность» .....	5
1.2 Сравнительный анализ подходов к профессиональному развитию педагога в отечественном и зарубежном опыте .....	8
1.3 Основные направления профессионального развития педагогов в Червенском районе Минской области.....	16
ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГУО «ЛЮБИШИНСКИЙ ДЕТСКИЙ САД ЧЕРВЕНСКОГО РАЙОНА» .....	20
2.1 Краткая характеристика учреждения .....	20
2.2 Анализ системы управления персоналом в ГУО «Любишинский детский сад Червенского района».....	22
2.3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ГУО «Любишинский детский сад Червенского района».....	24
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	34
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	36

## ВВЕДЕНИЕ

Существующая экономическая ситуация в мире заставляет уделять все большее внимание качеству образования. При этом, рассматривая качество образования через призму высоких достижений детей, всегда обращается внимание на профессиональный уровень педагога. Таким образом, среди глобальных изменений, которые должны повлиять на повышение образовательного уровня всех детей – это повышение качества подготовки и профессиональной переподготовки педагога.

Так в Кодексе Республики Беларусь «Об образовании» от 13.01.2011 №243-З, есть статья 53 пункт 1.4, где педагоги обязаны повышать свой профессиональный уровень, проходить аттестацию.

В государственной программе «Образование и молодежная политика» на 2016-2020 годы поставлены цели: повышение качества и доступности образования в соответствии с потребностями инновационной экономики, требованиями информационного общества, образовательными запросами граждан, развитие потенциала молодежи и ее вовлечение в общественно полезную деятельность.

Совокупность перечисленных документов определяет актуальность темы, которая вызвана системными изменениями в профессионально-педагогической деятельности. Сфера образования испытывает острую потребность в педагоге-профессионале, способном осуществлять развитие своих учеников средствами своей профессии, осваивать новые гуманитарные технологии и новые педагогические и управленческие средства.

Развитие профессиональной компетентности педагогов, создание условий для становления творчески мыслящей личности учащегося — проблема, оказывающая непосредственное влияние на успешное функционирование учреждения.

Проблема профессионализма вообще и профессиональной компетентности в частности рассматривается как одна из центральных в психолого-педагогических исследованиях. В настоящее время наука располагает определенным объемом знаний, использование которых в педагогической деятельности является важным условием становления профессионально компетентного педагога, способного совершенствовать учебно-воспитательный процесс, направлять его на решение задач личностного становления и развития как учащихся, так и самого педагога.

Требования к организации деятельности по профессиональному совершенствованию педагогов рассматриваются И. Д. Багаевой, А. И. Жуком, Н. В. Кузьминой, В. А. Слостениным и др. Изучение профессионально компетентного педагога в зависимости от его творческих способностей раскрывается в трудах Т. В. Кудрявцева, Я. А. Пономарева, И. В. Страхова и др. Кроме того, сущность педагогического творчества характеризуется и обосновывается В. В. Загвязинским, В. А. Кан-Каликом, М. М. Поташником, В. С. Решетько и др. Пути формирования профессиональной компетентности педагога, система стимулирования его педагогического творчества обосновываются также Ю. А. Бабанским, О. Л. Жук, Н.В.Кухаревым, М.Н. Скаткиным, Г. И. Щукиной и др.

Вместе с тем, несмотря на важность характеризуемой проблемы, в науке и практике уделяется недостаточное внимание управлению развитием

профессиональной компетентности педагога в условиях образовательных учреждений, что обусловило выбор темы исследования.

**Цель исследования:** теоретически обосновать и разработать систему управления педагогами.

**Задачи исследования, исходя из его цели, были сформулированы следующим образом:**

1. раскрыть сущность и содержание понятий «управление», «развитие» применительно к профессиональному развитию педагогических работников;
2. проанализировать и обобщить отечественные и зарубежные подходы управления профессиональным развитием педагога;
3. рассмотреть основные направления профессионального развития педагогов;
4. разработать комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления педагогами в дошкольном учреждении.

**Объект исследования:** профессиональное развитие педагогических работников.

**Предмет исследования:** мероприятия управления профессиональным развитием педагогических работников в дошкольном учреждении.

**Методы исследования:** при работе над темой дипломной работы был использован комплекс методов исследования. Теоретический метод в данной работе предполагает анализ и обобщение нормативной документации и научно-публицистической литературы, по проблеме управления профессиональным развитием педагога в отечественных и зарубежных практиках; анализ понятий профессионального развития в области педагогики, психологии труда, менеджменте. При работе над практической частью дипломной работы использованы эмпирические методы – анкетирование, наблюдение, методы качественного анализа документов и продуктов профессиональной деятельности педагогов.

Данная курсовая работа включает в себя введение, две главы, заключение, список использованных источников. Полный объем составляет 37 страницы. Список литературных источников включает 20 наименования.

## **ГЛАВА 1**

### **ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ПЕДАГОГА: ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ**

## **1.1 Содержание основных понятий «управление развитием», «профессиональное развитие», «профессиональная педагогическая деятельность»**

Понятие «управление» прочно вошло в обиход многих областей знаний. Существует понятие управление техническими устройствами, машинами, социальными процессами. Управление как теория зародилась в начале XX века. Основоположниками ее были американский инженер Ф.Тейлор и французский менеджер А.Файоль. Ф. Тейлор решил совершенствовать управление предприятием путем экономного использования материалов и средств труда, путем регламентации использования инструментов и материалов; путем стандартизации рабочих операций и точного учета рабочего времени. Тем самым он смог доказать, что управлять можно. В 1911 году он опубликовал свою книгу «Принципы научного управления», которая теперь считается началом признания управления как науки. А.Файоль выделил пять функций управления, которые легли в основу принципов управления. По его словам, «управлять» означает: предсказывать, планировать, организовывать, распоряжаться и контролировать. Следующий этап развития управления как науки связан с тем, что в 30-50-е годы XX века широко была распространена «школа человеческих отношений», которая в управлении перенесла внимание с выполнения производственных задач на отношения между людьми.

Использование возможности складывающихся отношений между людьми и их позитивное влияние на конечный производственный результат стала основой для зарождения новой отрасли знаний – деятельностью по руководству людьми. В самых разнообразных организациях эта деятельность стала называться менеджмент (англ. management – управление).

Таким образом, рассматривая понятие «управление» через призму его исторического становления можно сказать, что изначально оно определялось как умение непрерывно и целенаправленно воздействовать на коллектив людей, используя их труд, интеллект, мотивы поведения для организации и регулирования их деятельности в процессе производства, с целью достижения наилучших результатов при наименьших затратах.

В 60-70-е годы XX века термин «управление» стал широко использоваться в социально-гуманитарном знании: социологии, а затем и педагогике. В настоящее время в педагогической науке он рассматривается со следующих позиций:

1. Управление – это деятельность по созданию, освоению и использованию инноваций с целью развития образовательной организации (В.С.Лазарев, М.М.Поташник, В.А.Сластенин). Акцент в данном случае делается на получение нового качественного результата.
2. Управление – это целенаправленное воздействие одной системы на другую, субъекта на объект, одного человека на другого или группу с целью изменения последнего (В.Г.Афанасьев, А.А.Орлов, Н.С.Сунцов). В этом определении эффективность рассматривается с позиции управляющего,

который воздействует, а управляемые являются пассивными исполнителями.

3. Управление – это взаимодействие субъектов (В.Г.Афанасьев, П.И.Третьяков, Т.И.Шамова и др.). Это сложный многообразный процесс, который предполагает взаимосвязанное и взаимообусловленное изменение сторон, предполагающее изменение не только управляемой, но и управляющей стороны.

Понятие «профессиональное развитие» идет от лат. *profiteer* («объявляю своим делом»). Это процесс, характеризующий динамику необратимых изменений личности, ее основных мотивационных потребностей, когнитивных, эмоционально волевых компонентов в ходе профессионализации.

Таким образом, термин «профессиональное развитие» педагога относится к междисциплинарным понятиям и в разных областях знаний рассматривается через призму особых акцентов.

В психологии труда «профессиональное развитие» -- это активное качественное преобразование педагогом своего внутреннего мира, внутренняя детерминация активности педагога, приводящая к принципиально новому способу профессиональной жизнедеятельности (Л.М.Митина). При этом Л.М.Митина принципиально обращает внимание на то, что нет абсолютно никакой связи между возрастом педагога и его влиянием на профессиональное развитие. Противоположная позиция у Э.Ф.Зеера, который в своей концепции профессионального развития опирается на социальную ситуацию, уровень реализации в профессии и хронологический возраст человека. В основе теории А.Т.Ростунова лежит понятие профессиональной пригодности, под которой он понимает сочетание индивидуально-психологических особенностей человека, которые обеспечивают ему наибольшую эффективность его общественно-полезной деятельности и удовлетворенности своим трудом.

Если обратиться к педагогике, то профессиональное развитие здесь рассматривается как процесс решения профессионально значимых задач – познавательных, коммуникативных, морально-нравственных. В ходе этого процесса педагог овладевает необходимым комплексом связанных с его профессией деловых и нравственных качеств. Ученые, которые занимаются проблемой профессионального развития, отмечают, что развитие профессионала происходит в результате систематического усовершенствования, расширения и подкрепления спектра знаний; развития личностных качеств, необходимых для освоения новых профессиональных знаний, навыков и умений. Именно поэтому профессиональное развитие в педагогике связывают не с формальностью или обязанностью, а образом мышления, полезной привычкой. В связи с этим, в последнее время говорится о необходимости профессионального развития в течении всей жизни.

В менеджменте «профессиональное развитие» -- это процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека, т.е. речь по большому счету идет об управлении человеческими ресурсами.

Поскольку в менеджменте речь о профессиональном развитии идет как о процессе выполнения производственных функций, то именно в этой связи в бизнесе уделяется большое значение постоянному обучению персонала. Каждая фирма нацелена на то, чтобы быть конкурентоспособной и получить максимальную возможную прибыль. Это возможно только в том случае, если все сотрудники будут готовы работать в новых условиях, постоянно возникающих в современной экономической ситуации.

В процессе развития управления как науки использовались разные понимания того, что является его основой. Здесь мы придерживаемся гуманистического подхода. В рамках этого подхода к управлению развитием педагогического персонала возникает понимание важности изменения ценностей, которые лежат в основе профессионально-педагогической деятельности.

Для успешного продвижения на рынке менеджеры постоянно задумываются над вопросом «Как можно изменить управление трудовыми ресурсами для получения необходимых возможностей?» [6].

В профессии педагога не менее важно знать новые тенденции, т.к. это одна из профессий, которая нацелена на будущее: на свое будущее как профессионала; на будущее детей, которым предстоит адаптироваться в жизни. Наверно не случайно важным требованием в профессиональном развитии педагога является его профессиональное саморазвитие. Педагог должен стремиться к постоянному совершенствованию, как личностных качеств, так и профессиональных. По сути дела, профессиональное развитие педагога – это когда он осознает ответственность и свое участие за все, что происходит с ним и его обучающимися; когда он пытается активно способствовать или противостоять внешним обстоятельствам; когда он планирует и ставит цель своей профессиональной деятельности; когда он изменяет самого себя для достижения желаемого результата.

М.М.Поташник отмечает, как бы педагог сам не заботился о своем профессиональном развитии, сколько бы ни думал о нем, как бы тщательно сам ни проектировал его, он не сможет не воспользоваться внешними источниками, которые ему предлагает учреждение. Таким образом, управление в учреждении, руководство педагогическим коллективом является необходимым фактором профессионального развития любого педагога.

Одним из наиболее распространенных способов профессионального развития является повышение квалификации. Целью повышения квалификации является обновление теоретических и практических знаний. В результате чего педагог овладевает новыми методами решения профессиональных задач, повышает свой профессиональный уровень.

Обращая внимание на многогранность понятия «профессиональное развитие» в данной работе, оно будет рассматриваться как междисциплинарное для педагогики, психологии и менеджмента.

Таким образом, на основе междисциплинарного анализа работ можно выделить существенные признаки понятия «профессиональное развитие»: особый вид активности педагога в сфере освоения образовательных инноваций;

важнейшая составляющая нового педагогического профессионализма; результат совместных усилий личности, государства и общества.

## **1.2 Сравнительный анализ подходов к профессиональному развитию педагога в отечественном и зарубежном опыте**

Сведения о профессиональном развитии педагогов в странах зарубежья представлены в нашей науке очень ограничено. Основная масса существующих исследований посвящена повышению квалификации педагогов в Великобритании и США. Ряд исследователей, занимающихся изучением вопросов профессионального развития педагогов в других странах отмечают, что существует расхождение в терминологии.

Так, вместо принятого у нас понятия «повышение квалификации» в англоязычной литературе употребляются более широкие термины «профессиональное развитие» и «развитие педагогов», а в немецкоговорящих странах разделяют понятия «продолженное образование педагогов» и «дальнейшее образование педагогов».

Несмотря на терминологическую разницу, общая тенденция к признанию необходимости заниматься повышением профессионального уровня педагога является актуальной для многих стран мира.

Так каким же образом складывалась система профессионального развития педагога?

В России система повышения квалификации начала складываться в 20-е годы XX века, в то время как правительства европейских государств уже активно занимались вопросом продолженного обучения и переобучения педагогов. Необходимо отметить, что целенаправленное профессиональное развитие педагогов, как метод усовершенствования школьного образования, существовало еще в эпоху Просвещения. «Например, из истории прусского образования 70-х гг. XVIII века известно, что каждое назначение педагога в школу зависело от результатов государственного экзамена, который ему предстояло сдать» [5]. Именно поэтому многие прусские педагоги для повторения когда-то изученного материала посещали курсы продолженного образования.

Вначале XIX века в Бадене стали появляться первые педагогические сообщества, в которых педагоги изучали новинки педагогической литературы. В 1840 году в Вюртемберге было создано одно из первых межрегиональных объединений педагогов, а в Веймарской республике появились первые институты повышения квалификации. Так с конца XIX века во многих европейских странах в образовании стала развиваться система повышения квалификации педагогов.

С возрастающей ролью информационных систем, новых технологий предполагается и создание новых моделей образования. Это подразумевает неоднократное возвращение людей в образовательный процесс. Подобного рода концепция известна как «обучение на протяжении всей жизни».

Непрерывное образование стало самым большим стимулом для современных учреждений. Важнейшей задачей учреждений образования сегодня становится не формирование устойчивого набора знаний и умений, которые останутся с детьми до конца его жизни, а прежде всего воспитание способности производить и получать новые знания на протяжении жизни. Отсюда следует, что соответствующим умением, очевидно, должны обладать и сами педагоги. Способность к получению новых знаний и компетенций становится необходимой и педагогам.

Эта модель долгое время была основной во многих странах, входящих в Организацию экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), и до сих пор является таковой. Но в каждой стране, заинтересованной в качественном образовании, выстраиваются собственные подходы к системе профессионального развития педагога.

Финляндия. По оценкам Международной программы контроля над образованием PISA (Programme For Student Assessment), а также организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Финляндия занимает лидирующее место по уровню школьного образования. Именно поэтому опыт этого государства привлекает внимание мировой образовательной общественности.

Одним из основных показателей успешности системы образования является подготовка педагогических кадров. В Финляндии профессия педагога – одна из самых уважаемых и востребованных. При этом стать педагогом можно только в том случае, если будет пройден самый строгий отбор – из 30% лучших выпускников педагогических факультетов в школы отбираются «самые-самые» (по статистике, это примерно 12%) [5].

На пути будущего педагога три фильтра:

- крайне высокие требования при поступлении в вуз;
- сложный квалификационный экзамен по окончании вуза;
- испытание, организуемой школой, которая вправе отказаться от нового педагога, если сочтет его подготовку недостаточной.

К преподаванию допускаются только обладатели магистерской степени. Уже более 10 лет на территории Финляндии реализуется доктрина непрерывного образования. Суть ее сводится к тесному сотрудничеству школ и университетов, которое имеет под собой прочные нормативные основания. Кроме того, финскую систему образования отличает сильная внутренняя связь сегментов образования: детские сады интегрированы в школы, школы – тесно связаны с вузами, вузы – ориентированы на работу со школами и принимают активное участие в повышении качества школьного обучения. Отсюда обеспечивается «безболезненный переход» от одной образовательной ступени к другой.

США. Исторически на территории США профессиональное развитие педагога рассматривалось через систему тренингов, которые проходили в университетах и специальных агентствах (институтах профессионального развития). Сегодня же все шире практикуется обучение в школах, где обучающиеся наблюдают, ассистируют и преподают. В ряде штатов США сложились целые сети школ профессионального развития. Там же практикуется

объединение школ в ассоциации по проблемным направлениям. В рамках этих ассоциаций организуются межшкольные курсы для педагогов. Педагоги, работающие в государственных школах, должны сдавать специальные экзамены, по результатам которых им предоставляется лицензия на право преподавания, для педагогов частных школ это не обязательно. Каждый школьный педагог некоторое время обязан проработать под наблюдением опытных коллег и только после этого получает право на самостоятельную работу. Педагог также может получить и общенациональную лицензию, действующую на всей территории США. Выдачей подобных документов занимается организация Национальный Совет Профессиональных Преподавательских Стандартов. Обладатели подобных лицензий, как правило, получают более высокие зарплаты и бенефиты. Однако лицензия не действует вечно. Чтобы обновить лицензию приходится регулярно пересдавать экзамены. Во многих штатах педагоги обязаны постоянно повышать свою квалификацию.

Великобритания. В Великобритании наряду с бакалаврской и постбакалаврской подготовкой будущих педагогов появляется целый спектр разного рода «мостов к профессии». Чем больше педагогов придет из других отраслей экономики, пройдя необходимую подготовку, тем более разнообразный опыт будет доступен школьникам, тем ярче будет палитра педагогических приемов и тем больше будет связана с жизнью вокруг нее. Правительство Великобритании создает условия для совершенствования системы подготовки и переподготовки педагогов. Оно выделяет кредиты для предоставления школам доступа к материалам, размещенным на Национальном образовательном портале «Национальный образовательный стандарт – онлайн». Идея данного проекта заключается в том, что педагоги получают доступ к различным материалам по предметам школьной программы через Интернет. К другим правительственным проектам относится новый образовательный ресурс для тех, кто занимается самообразованием и проект «Непрерывная профессиональная переподготовка».

С целью доступа к педагогическому образованию и преодоления острейшего дефицита педагогов на рынке труда были разработаны и внедрены альтернативные образовательные программы, ведущие к получению статуса квалифицированного педагога. Среди них: программы подготовки педагогов на базе школ, реализуемые с 1994 года и программы «быстрого маршрута», существующие с 2000 года.

Кроме того, на территории Великобритании была разработана программа подготовки педагогов без отрыва от профессиональной деятельности для взрослых старше 24 лет, имеющих хорошую базовую подготовку в предметной области.

Другой уровень непрерывного педагогического образования в Великобритании включает теоретическую и практическую подготовку стажера в процессе «пробного года», период адаптации выпускника университета или колледжа к условиям школы. Данная программа, направленная на становление педагога как специалиста, имеет большое будущее, поскольку основана на прогрессивной модели обучения, педагогической поддержке и совершенствования умений и навыков педагога.

Еще один уровень непрерывного педагогического образования включает прохождение краткосрочных и долгосрочных курсов при институтах педагогики высших учебных, при независимых консультативных группах, при Департаменте образования и науки, при педагогических центрах, при местных органах образования, при школах. Специальную поддержку получили школы-«маяки», предназначение которых в распространении передовых знаний для педагогов.

Одним из наиболее распространенных путей непрерывного профессионального развития становится формирование сообществ профессионалов-педагогов, совместно решающих общие проблемы и развивающих свои компетенции. Главной задачей таких сетей является внутрисетевой обмен практическими знаниями, накопленными педагогами в течение своей педагогической деятельности. Данный процесс называется интерактивным профессиональным развитием.

Функции контроля качества подготовки педагогов и управления этим качеством были переданы Агентству по подготовке педагогов, которое получило полномочия перераспределять финансирование в пользу эффективно работающих университетов, т.е. готовящих кадры, которые оцениваются школами как подготовленные качественно. В 2006 году Агентство по подготовке педагогов было переименовано в Агентство по профессиональному развитию педагогических кадров. Тем самым было признано, что педагоги нуждаются в развитии своих профессиональных качеств и не раз в несколько лет, а постоянно. Была создана система повышения квалификации, доступная каждому педагогу и обеспечивающая самые разнообразные потребности. Было разработано новое законодательство, предусматривающее обязательное повышение квалификации в течение 18 дней каждый год и систему финансирования, при которой деньги на нужды профессионального развития были почти полностью переданы школам.

Китай. Переподготовка педагогов в Китае осуществляется на базе институтов усовершенствования педагогов, которые берет на себя переподготовку педагогов для начальной школы и институтов повышения квалификации, которые занимаются переподготовкой педагогов средней ступени образования. В институтах усовершенствования педагоги могут получить образование очно, заочно и в виде краткосрочной стажировки. Срок – до 3-х лет. В институтах повышения квалификации имеется возможность организации обучения с использованием телевидения. В общих университетах и университетах для взрослых существуют специальные курсы. Для выпускников средней школы, поступающих в педагогические вузы, существуют определенные льготы: отличники могут быть зачислены без вступительных экзаменов. В ситуации, когда высшее образование в стране переходит в основном на коммерческую основу, большинство студентов педагогических вузов учатся бесплатно.

Япония. В целях профессионального развития педагога японские исследователи построили модель цикличного порождения знаний, когда происходит переход от скрытых к неформализованным и затем к формализованным знаниям. Он означает и переход от знаний одного человека

к капиталу знаний организации. Этот переход, по мнению некоторых специалистов, и должен составлять ядро профессионального развития педагога. Для поддержки высокой престижности учительской профессии, повышения качества преподавания, в Японии используются различные формы материального стимулирования труда педагогов.

Сингапур. Все сингапурские педагоги, которые занимаются практической педагогической деятельностью, проходят подготовку в Национальном Институте Образования, где в течении 100-150 часов они проходят методический курс, 35 часов математического курса, 40 часов математической педагогики (методики преподавания) и 25 часов общей педагогики.

Педагоги также имеют право на 100 часов ежегодно профессионального развития. Большая часть этого обучения проходит в виде семинаров, но осознав их ограниченность; все чаще стали приходить к необходимости профессиональных школьных учебных сообществ (ПШУС), где педагоги работают все вместе для улучшения преподавания и обучения. Одна из самых популярных моделей ПШУС в Сингапуре – это обучение уроку. Такая модель представляет собой учебный процесс, пришедший из Японии, где группы педагогов обсуждают план урока, обсуждают актуальные темы уроков, поведение педагога на уроке и построение отношения с классом в целом.

Одной из наиболее важных областей сингапурских тренингов для педагогов является совершенствование педагогических знаний содержания предмета. Цель, поставленная перед педагогами Сингапура – это достичь того, чтобы средний педагог был лучшим педагогом. Для того чтобы достичь этого, в Сингапуре существует три основные роли в профессиональном развитии педагога:

1. Образ мышления педагога. Если образ мышления педагогов находится не в правильном русле, все остальное не может быть полезным. Надо помочь педагогом получить наиболее эффективное представление о своем предмете. В частности, это означает, что, например, математика – это не только процедура или запоминание, но и мышление. Одна из целей сингапурских профессиональных разработчиков тренингов для педагогов – это дать педагогу время на решение «корня проблемы» -- расширить мышление и создать несколько решений и методов.
2. Помогать педагогом выстраивать знания. Как и студенты, педагоги должны выстраивать знания, а не только их получать.
3. Повышение способности к обучению. Педагоги должны учиться в течение всей жизни – это возможно сделать через решение и обсуждение необычного, в том числе и бытовых проблем. Когда педагоги видят, что при решении этих проблем они могут улучшить свои способности в решении задач, они пытаются и хотят узнать больше.

Южная Корея. Педагог в Корее является государственным служащим. Учитывая важность повышения квалификации педагогов, в середине 60-х годов XX века был принят закон об открытии центров повышения квалификации педагогов начальной и средней школы. Начиная с 1985 года, каждый год в стране открывалось два местных института повышения квалификации, где

могут обучаться только работающие педагоги. Они становятся главными центрами подготовки педагогов.

Ежегодно корейские педагоги получают специальную подготовку с целью продвижения по службе, проходят краткосрочные курсы повышения квалификации для обновления своих знаний.

Объединенный педагогический институт при Корейском университете образования предлагает ускоренный курс для педагогов, желающих повысить свой профессиональный уровень; он готовит ведущих специалистов в таких областях, как развитие образования, дизайн учебных и наглядных пособий, методика преподавания.

Анализируя повышение квалификации и тенденции, способствующие профессиональному развитию педагогов в различных государствах мира, необходимо сказать о разнообразных подходах в этом вопросе. Осуществляется повышение квалификации педагогов на базе самых различных учреждений. Большое распространение на сегодняшний день в развитых государствах имеет профессиональное развитие педагогов непосредственно на базе школ. Достоинства школьной модели очевидны. К ним относятся: практическая ориентация содержания подготовки, отбираемое на основе объективных потребностей конкретных педагогов и школы, а также некоторые организационные удобства (более низкая стоимость по сравнению с курсовой подготовкой, совмещение работы и учебы). Например, в Америке, как и в России, в рамках внутришкольного повышения квалификации постоянно ведется работа методических объединений – семинаров педагогов-предметников, где осуществляется их ознакомление с новыми программами, учебниками, пособиями и методиками, где педагоги могут получить консультации у коллег и приглашенных специалистов. Практикуются также проведение открытых уроков, их анализ, организация педагогических тренингов и другие методы работы [5].

В республике Казахстан с 2010 года эффективно функционирует Система повышения квалификации педагогов Назарбаев Интеллектуальных школ. Данная система предусматривает курсы внутри школ, в стране, за рубежом. Модульное обучение педагогов осуществляется на основе потребностей самих Интеллектуальных школ.

В 2011 году в партнерстве с Международным экзаменационным советом Университета Кембридж в Казахстане был создан Центр педагогического мастерства (ЦПМ), главная цель которого – повышение квалификации педагогических работников, трансляция педагогического опыта Назарбаев Интеллектуальных школ и зарубежного передового педагогического опыта общеобразовательным школам Республики Казахстан. В центре были разработаны уровневые программы курсов повышения квалификации первый (продвинутый), второй (основной), третий (базовый).

Право преподавать на таких курсах имеют тренеры, подготовленные на базе ЦПМ экспертами Кембриджского Университета и имеющие сертификат Международного Экзаменационного Совета Кембриджа – АОО «Назарбаев Интеллектуальные школы».

По окончании курсовой подготовки педагоги сдают квалификационный экзамен и получают сертификат 1, 2 или 3 уровня в соответствии с градацией курсов. Уровневые сертификаты дают прибавку к заработной плате от 30% сертификата 3 уровня до 100% за сертификат 1 уровня. Подобный подход позволит укрепить лидерский потенциал педагога в системе образования и преодолеть сопротивление преобразованиям.

С позиции поиска новых возможностей, нацеленных на профессиональное развитие педагогов, интересен опыт пермских коллег, где главной идеей подготовки педагогов является построение практико-ориентированной системы повышения квалификации педагогов и менеджеров образования. Повышение квалификации сопровождается практической направленностью и заканчивается конкретным результатом: разработанным слушателем в ходе курсовой подготовки конспектом урока, проектом, учебной программой и т.д. Результативность представленного «продукта» затем отслеживается в ходе его реализации. Система повышения квалификации основана на стремлении удовлетворить образовательные потребности педагогов через ресурс единого методического пространства. Механизм реализации такого подхода осуществляется через введение сертификата на повышение квалификации с определенной стоимостью и разбивкой на модули.

Кроме того, на территории Пермского края есть опыт организации деятельности опорных школ и центров инновационного опыта на базе образовательных учреждений, которые транслируют свой опыт через систему тьюторского сопровождения с использованием проектной технологии; тренинговой технологии; информационных технологий; технологии консалтинга.

Анализ исторически складывающегося опыта и современной мировой тенденции показывает, что в ценностях, целях и организации повышения квалификации педагогов в разных странах имеется ряд сходных и принципиально разных позиций.

Общее для большинства стран можно выделить следующее:

- совместные усилия государства и профессионального сообщества;
- высокие требования к профессиональным навыкам и профессиональному развитию;
- преобладание гибких форм подготовки (курсы, тренинги);
- сохранение роли профессиональных вузов наряду с системой послевузовского и дополнительного образования.

В тоже время наблюдаются следующие особенности:

- усиление роли общественных и профессиональных сообществ;
- вариативность форм организации;
- наличие индивидуальных образовательных маршрутов;
- многоканальное финансирование.

Вместе с тем можно выделить существенные отличия:

Во-первых, в выборе времени послевузовского обучения. Так в Германии, Голландии и Дании педагогов на курсовую подготовку направляют в рабочее время с заменой педагога, а в Финляндии, Великобритании, Бельгии, Швеции и Мальте – в рабочее время без замены педагога. В Испании, Исландии и

Люксембурге педагоги повышают свою квалификацию в нерабочее время – на каникулах или в целевом отпуске.

Во-вторых, существует разница и в минимальном объеме часов, необходимых на профессиональное развитие. В Голландии такой минимум составляет 166 часов, а в Австрии – 15 часов в год. В Сингапуре педагоги обязаны проходить повышение квалификации в объеме 100 часов ежегодно.

В-третьих, ответственность за прохождение педагогом курсов повышения квалификации в разных странах определяется исходя из приоритетов системы образования. Во многих странах обязанность повышать квалификацию закреплена законодательно и входит в категорию обязанностей педагога. Обязательно профессиональное развитие педагога в Нидерландах, на Кубе, в Японии, США, Канаде, Бельгии, Лихтенштейне, Германии. А вот в большинстве развивающихся государствах и в некоторых развитых странах, таких как Норвегия, Дания, Люксембург, Италия, Франция, она осуществляется добровольно, по желанию работника.

Историко-теоретический анализ развития идей повышения квалификации педагогов в мировой практике позволяет увидеть две основные модели профессионального развития: модель поддержки и модель сопровождения.

Модель поддержки профессионального развития педагогов характеризуется ведущей ролью государственных организаций, определены требования к уровню профессионального развития и механизмы их достижения. Основой профессионального развития является образовательное знание, а образовательные потребности самих педагогов полностью не учитываются.

Модель сопровождения профессионального развития педагогов основана на изучении и удовлетворении образовательных потребностей педагогических работников. В основе профессионального развития эта модель предполагает развитие компетенций. Ведущую роль вместе с государством играют различные общественные организации и педагогическое сообщество.

Достоинство первой модели – защита школы и государства от непрофессионалов, а достоинство модели сопровождения – развитие творческих возможностей каждого педагога.

### **1.3 Основные направления профессионального развития педагогов в Червенском районе Минской области**

В течение года Червенским отделом образования, спорта и туризма и подведомственными учреждениями проводилась планомерная работа по повышению доступности и качества образовательного процесса, экономической эффективности деятельности учреждений образования, укреплению кадрового потенциала, развитию материально-технической базы учреждений, расширения спектра услуг в сфере образования, спорта и туризма.

Система образования, спорта и туризма Червенского района представлена 36 учреждениями различного типа. В течение 2016/2017 учебного года в системе работало 1174 человека (2015/2016 – 1169; 2014/2015 – 1096). По сравнению с

прошлым годом значительно увеличилось количество педагогов – 604 (2015/2016 – 532; 2014/2015 – 525).

Отмечается незначительное снижение количества педагогов с высшим образованием – 79,5% (2015/2016 – 80,1%, 2014/2015 – 78,7%, 2013/2014 – 76,6%), в т.ч. в учреждениях дополнительного образования детей и молодежи – 63,4% (2015/2016 – 75%) (в учреждениях дошкольного образования (далее – УДО) – 54% (2015/2016 – 54%, 2014/2015 – 50%), общего среднего образования – 90,4% (2015/2016 – 85%), специального – 88% (2015/2016 – 52%)).

На уровне отдела и учреждений образования проводится работа по повышению образовательного уровня педагогов через систему заочного обучения. Так в 2016/2017 учебном году обучались в учреждениях высшего образования (далее – УВО) 14 человек (2015/2016 – 21; 2014/2015 – 29), завершили обучение в УВО – 7 (2015/2016 – 5; 2014/2015 – 6, из них в УВО – 4). За бюджетные средства направлен на переподготовку на базе ГУО «Академия последипломного образования» 1 педагог дошкольного образования.

Наблюдается уменьшение педагогов с высшей и первой квалификационными категориями – 65,5% (2015/2016 – 70%, 2014/2015 – 68%, 2013/2014 – 60,7%) за счет обновления педагогических коллективов начинающими педагогами и сокращения количества педагогов-пенсионеров.

Среди учителей-предметников 92,6% с высшим образованием (областной показатель – 92,0%), с высшей квалификационной категорией – 28,5% (областной показатель – 34,5%), с первой квалификационной категорией – 50,8% (областной показатель – 43,5%).

Анализируя кадровый состав педагогов учреждений дошкольного образования (далее – УДО) можно сделать вывод о том, что стабильным, но низким является количество педагогов, имеющих высшее образование по направлению «Педагогика детства» – 22% (2015/2016 – 22%, 2014/2015 – 16%), актуальной является проблема наличия неспециалистов, работающих в учреждениях дошкольного образования. – 17 человек (2015/2016 уч.г. – 17). Количество педагогов в УДО с высшей квалификационной категорией составляет 8% (2015/2016 – 9,3%, 2014/2015 – 9%). Только 3 воспитателя (из 76) имеют высшую квалификационную категорию. Стабильно число педагогов с первой квалификационной категорией – 41% (2015/2016 – 41%). 32% педагогов УДО не имеют квалификационной категории.

Как позитивную тенденцию следует отметить рост количества педагогов, подтвердивших высшую квалификационную категорию, – 33 (2015/2016 – 14; 2014/2015 – 7). По сравнению с прошлым учебным годом увеличилось и количество педагогов, повысивших квалификационную категорию, – 42 (2015/2016 – 38; 2014/2015 – 41). Однако остается проблемой отсутствие у педагогов, имеющих возможность получения высшей квалификационной категории, мотивации на повышение своей квалификационной категории. Для решения обозначенной проблемы руководители учреждений образования проводят работу по формированию заинтересованности педагогических работников в получении высшей квалификационной категории. Кроме этого в районе, несмотря на наличие потенциала, отсутствуют учителя-методисты. В связи с этим руководители учреждений образования обеспечивают прохождение аттестации

педагогических работников на присвоение квалификационной категории “учитель-методист”; учебно-методический кабинет оказывает помощь учителям с высшей квалификационной категорией в обобщении и распространении эффективного педагогического опыта, в том числе посредством опубликования материалов в СМИ, и подготовке к сдаче квалификационного экзамена.

Показатель сменяемости руководителей учреждений образования и их заместителей 4 и 4 человека (11,4% и 9,5%) соответственно (2015/2016 – 3/7 (8,6% и 16,7%)). 7 руководителей из 8 назначены из резерва кадров (87,5%).

В 2016 году в соответствии с плановыми показателями, потребностями руководящих работников и специалистов обеспечено выполнение плана повышения квалификации на 147,8% (2015 г. – 100,8%, 2014 – 99% (в связи с уменьшением межкурсового периода), 2013 – 103,4%), в том числе за счет привлечения внебюджетных средств. Кроме этого педагоги участвовали в проведении методических мероприятий межкурсового периода.

Для обеспечения профессионального роста педагогов в районе функционирует система методического сопровождения и поддержки специалистов, которая включает в себя систему методических объединений, постоянно действующие семинары на базе опорных учреждений, школу начинающего педагога и др. На протяжении учебного года проводилась работа по повышению профессионального уровня педагогов учреждений образования посредством участия в конкурсах профессионального мастерства, научно-практических конференциях.

В учреждениях образования района осуществляется реализация областных педагогических проектов: «Развитие исследовательского поведения у детей дошкольного возраста посредством экспериментирования» (ГУО «Ясли-сад № 2 г.п. Смилевичи», начат в сентябре 2016 года), «Патриотическое воспитание обучающихся в процессе создания виртуального музея космонавтики» (ГУО «Средняя школа № 2 имени А.К.Флегонтова г. Червеня»), «Формирование у учащихся исследовательских умений посредством организации работы музея «Пространство Хаима Сутина» (ГУДО «Центр творчества детей и молодежи г.п. Смилевичи»)

В ГУО «Гимназия № 1 имени В.А.Короля г. Червеня» начата реализация республиканского инновационного проекта «Внедрение модели формирования читательской компетентности учащихся в процессе сетевого взаимодействия».

Проведена подготовительная работа по привлечению к участию в 2017/2018 учебном году в инновационной деятельности средней школы № 4 г. Червеня («Внедрение модели тьюторского сопровождения исследовательской деятельности учащихся посредством взаимодействия учреждений общего среднего и высшего образования»), центра творчества детей и молодежи г. Червеня («Внедрение модели творческой самореализации личности в образовательном пространстве досугового event-менеджмента художественно-эстетической направленности в учреждениях образования»); в проектной деятельности – Ляденского детского сада-средней школы («Формирование экономической культуры учащихся посредством организации проектного обучения»).

Таким образом, продолжается работа над решением следующих приоритетных задач:

рост качественных показателей педагогических кадров (образовательный уровень и категоричность);

организация работы с молодыми педагогами для обеспечения их адаптации в трудовых коллективах, закрепления, омоложения кадрового состава;

обеспечение повышения профессионального уровня педагогов через систему непрерывного образования [из анализа работы Червенского отдела образования, спорта и туризма за 2016/2017 учебный год].

### **Выводы по первой главе:**

В настоящей главе на основе историко-теоретического анализа рассматривается профессионально-педагогическая деятельность и модели профессионального развития педагога, сложившиеся в образовательной практике разных стран.

Одна из задач первой главы – выделение существенных признаков ведущих понятий исследования.

Управление развитием – это концепция кадрового менеджмента в рамках гуманистического подхода к управлению. Данный подход предполагает, что управление должно ориентироваться на сотрудничество, взаимозависимость, партнерские отношения.

Профессиональное развитие педагога – процесс и результат взаимодействия личности, государства и общественных организаций с целью преобразования внутренней детерминанты; развитие профессиональных знаний, умений, навыков; совершенствование способности обучаться в течение всей профессиональной деятельности для решения новых задач, обусловленных вызовами времени.

Профессионально-педагогическая деятельность – это гуманитарная система, субъектом которой является профессиональное педагогическое сообщество, ориентированное на создание условий и средств развития индивида, детско-взрослых общностей и собственно образовательной деятельности.

Были проанализированы отечественные и зарубежные подходы управления профессиональным развитием, в таких странах как Россия, Финляндия, США, Великобритания, Китай, Япония, Сингапур, Южная Корея, Казахстан.

Рассмотрев основные направления развития профессионального образования в Червенском отделе образования, спорта и туризма, можно сказать о том, что продолжается работа над ростом качественных показателей педагогических кадров (образовательный уровень и категоричность); организация работы с молодыми педагогами для обеспечения их адаптации в трудовых коллективах, закрепления, омоложение кадрового состава; обеспечение

повышения профессионального уровня педагогов через систему непрерывного образования.

## ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГУО «ЛЮБИШИНСКИЙ ДЕТСКИЙ САД ЧЕРВЕНСКОГО РАЙОНА»

### 2.1 Краткая характеристика учреждения

Государственное учреждение образования «Любишинский детский сад Червенского района» действует с 1987 года. Детский сад является юридическим лицом.

Тип учреждения: дошкольное учреждение.

Вид учреждения: детский сад.

Режим работы детского сада: с 7.30 до 18 часов.

За годы своей работы детский сад выпустил не одну сотню воспитанников. Детский сад находится в центре агрогородка, поэтому удобен для многих родителей. Численность детей по группам составляет 40 детей.

По проведенным социологическим исследованиям воспитанники детского сада дети из полных семей, есть дети из неполных семей (шесть) и многодетных семей (десять).

В детском саду работает две разновозрастные группы, из них дети:

от 2 до 4 лет;

от 4 до 6 (7) лет;

Наполняемость групп детьми:

от 2 до 3 лет – 7 детей;

от 3 до 7 лет – до 33 детей.

В 2017/2018 учебном году перед коллективом была поставлена задача: активизировать работу по формированию основ безопасной жизнедеятельности у всех участников образовательного процесса.

Образовательный процесс в детском саду осуществляется по учебной программе дошкольного образования.

Педагогический состав:

1. Савич Елена Игоревна – заведующий дошкольным учреждением.  
Образование: высшее без категории, стаж работы 4 года;

2. Прокопенко Тамара Александровна – музыкальный руководитель. Образование: высшее 1 категория, стаж работы 28 лет;
3. Миролевич Валентина Александровна – воспитатель. Образование: средне специальное без категории, стаж работы 32 года;
4. Гуровская Екатерина Ивановна – воспитатель. Образование: высшее без категории, стаж работы один год.

Основные направления работы:

- охрана и укрепление здоровья детей;
- создание здоровьесберегающей системы в учреждении дошкольного образования;
- обеспечение доступности дошкольного образования;
- совершенствование предметно-развивающей среды в учреждении дошкольного образования [9].

Дополнительное образование дети получают на кружке по хореографии.

В дошкольном учреждении имеются все условия для воспитания и обучения детей:

- спортивный зал;
- музыкальный зал;
- спортивная площадка;
- групповые участки с оборудованием и верандами;
- площадка для изучения правил дорожного движения;
- метеоплощадка;
- яблоневый сад;
- огород;
- экологическая тропа.

Основными партнерами в реализации педагогического процесса в детском саду являются законные представители воспитанников, отношения с которыми выстраиваются на договорной основе. Взаимодействие с ними выстраивается на позициях единомышленников, союзников, активных участников образовательного процесса.

Основные образовательные результаты показывают повышение качества образования, что нашло выражение в следующем:

- положительная динамика по всем показателям результата образования;
- повышение обеспеченности программно-методической литературой, учебными пособиями, дидактическим материалом, рекомендуемые Министерством образования Республики Беларусь (педагоги 73%, воспитанники 98%);
- обновление игрового и спортивного оборудования и составляет 80%;

В детском саду созданы условия, обеспечивающие личностное развитие ребенка. Пополняется современными дидактическими пособиями, развивается предметно-пространственная среда в учреждении и группах.

Органами самоуправления детского сада являются:

совет учреждения образования, педагогический совет, попечительский совет.

Попечительский совет рассматривает вопросы перспективы развития дошкольного учреждения и возможные дополнительные источники финансирования для функционирования его.

Управление педагогической деятельностью осуществляет педагогический совет, в работе которого принимают участие педагоги детского сада и учреждений социума, сотрудники детского сада.

## 2.2 Анализ системы управления персоналом в ГУО «Любишинский детский сад Червенского района»

Структура управления традиционна. Руководит заведующий. Штат составляет 13 человек.

Структура по категориям работников представлена следующими данными:

- Управленческий персонал – 2 человека
- Педагоги – 3 человек
- Технический персонал – 8 человек.

Наибольшее число работников имеют средне-специальное образование. Это схематично показано на рисунке 2.1. [собственная разработка]

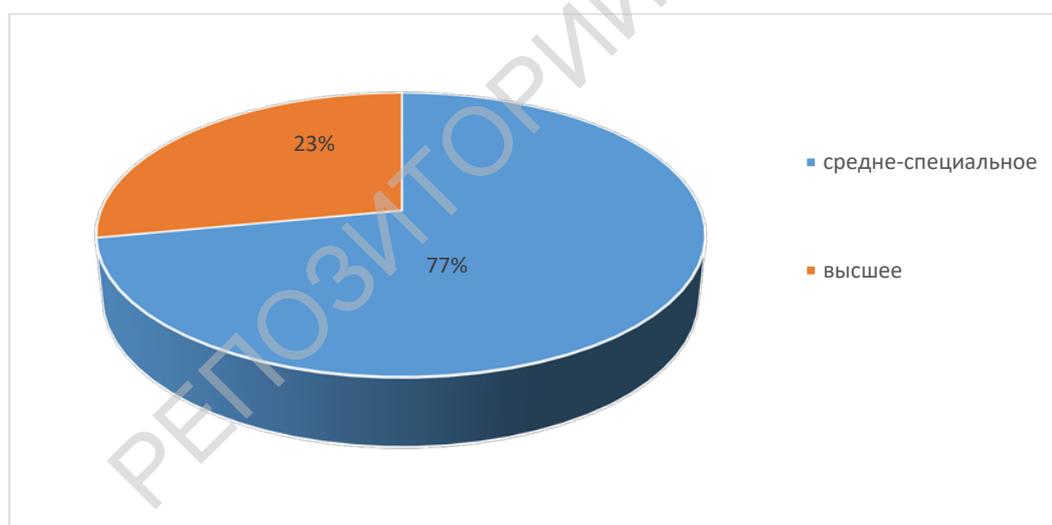


Рисунок 2.1. – Структура персонала по уровню образования, %

Данные, приведенные на рисунке 2.1. свидетельствуют о том, что в ГУО «Любишинский детский сад Червенского района» персонал имеет достаточный уровень образованности. Наибольшее количество работников (77%) имеют среднее специальное образования. Практически все педагоги учреждения имеют высшее образование (23%). Работников, не имеющих никакого образования в штате учреждения не имеется.

В таблице 2.1. [собственная разработка] представлена структура персонала по возрасту.

Таблица 2.1. – Структура персонала по возрастной категории

<b>Возрастной состав сотрудников</b>	<b>Количество сотрудников</b>	<b>Удельный вес сотрудников, %</b>
От 25 до 44 лет	4	30
От 45 до 54 лет	6	46
От 55 до 59 лет	2	16
60 и выше	1	8

Данные, приведенные в таблице 2.1 показывают, что в учреждении наибольшее число сотрудников – от 45 до 54 лет, эта возрастная группа имеет наибольший удельный вес в данной структуре – 46%. На втором месте по возрастной структуре персонала – работники от 25 до 44 лет. Третье место занимает возрастная группа сотрудников от 55 до 59 лет. Наименьший удельный вес в возрастной структуре занимают сотрудники от 60 и выше.

В зависимости от общего стажа работы и стажа работы сотрудники распределены следующим образом (таблица 2.2. [собственная разработка]).

Таблица 2.2. – Стаж работы персонала

<b>Стаж работы сотрудников</b>	<b>Количество сотрудников</b>	<b>Удельный вес сотрудников, %</b>
До 5 лет	1	8
От 5 до 10 лет	0	0
От 10 до 15 лет	1	8
15 лет и выше	11	84

Данные, приведенные в таблице 2.2 показывают, что наибольший удельный вес в данной структуре персонала занимают сотрудники со стажем от 15 и выше (84 %), один сотрудник со стажем от 10 до 15 лет (8%). Совсем не опытные и молодые специалисты занимают в данной структуре небольшую долю – всего 8%.

В целом, исходя из проведенного анализа можно сказать, что в ГУО «Любишинский детский сад Червенского района» сложился сплоченный коллектив, средний возраст которого составляет 47 лет, имеющий стаж 15 лет и выше.

Для полноценного анализа и оценки фактического состояния системы управления персоналом в учреждении было проведено исследование. Опрос был проведен среди персонала учреждения и охватил весь коллектив полностью (13 человек). Результаты опроса приведены в таблице 2.3.

Наиболее часто сотрудников затрагивают следующие аспекты системы управления персоналом: 70% – система оплаты и мотивации труда; 18% – социальные гарантии и блага; 10% – развитие карьеры и обучение; 2% – остальные аспекты. Результаты опроса, касающиеся выполнения вышеуказанных положений представим в виде таблицы (табл. 2.3) [собственная разработка]

Таблица 2.3. – Уровень реализации некоторых аспектов системы управления персоналом

1. Удовлетворяет ли уровень заработной платы		
Полностью (11%)	Частично (31%)	Не удовлетворяет (46%)
2. Удовлетворен ли сотрудник существующими условиями работы		
Полностью (100%)	Частично (0%)	Не удовлетворяет (0%)
3. Выполняются ли, положения принятого коллективного договора		
Полностью (0%)	Частично (100%)	Не выполняются (0%)
4. Возможности карьеры и обучения		
Большие (54%)	Средние (46%)	Маленькие (0%)
5. Возникают ли в учреждении конфликтные ситуации		
Часто (0%)	Иногда (69%)	Редко (31%)
6. Какие отношения складываются в Вашем коллективе		
Доброжелательные (100%)	«Натянутые» (0%)	Враждебные (0%)

Больше половины из числа опрошенных (46%) недовольны существующей заработной платой. 100% довольны условиями труда.

Стоит задуматься над сложившимся положением, когда большая часть коллектива недовольна существующим порядком. Именно поэтому возникают разногласия в системе оплаты труда, социальные гарантии выполняются не полностью, но для их реализации необходимо прилагать огромные усилия при их осуществлении для конкретного работника.

### **2.3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ГУО «Любишинский детский сад Червенского района»**

В развитии детского сада и его образовательной системы имеются трудности, проблемы и противоречия, вызванные объективными и субъективными, внутренними и внешними факторами. В качестве перспективных направлений в работе детского сада можно определить следующее:

- активное построение развивающей среды, способствующей улучшению качества образования в дошкольном учреждении;

- внедрение проектной деятельности в организации воспитательно-образовательной работе с детьми;
- изучение воспитанников на протяжении всего периода пребывания детей в детском саду в целях обеспечения личностно-ориентированного подхода;
- повышение роли воспитательного процесса в детском саду;
- расширение сотрудничества детского сада с другими социальными институтами;
- укрепление взаимодействия с законными представителями воспитанников;
- укрепление материально-технической базы детского сада.

Роль персонала в этой связи колоссальна. Поэтому эффективная система управления персоналом, организованная в учреждении имеет ключевую роль в дальнейшем развитии.

Перспективы развития системы управления персоналом, по нашему мнению, должны осуществляться в следующих направлениях:

1. Анкетирование. Является первым этапом процедуры оценки и отбора претендентов. На этом этапе происходит «отсев» менее подходящих кандидатов, определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Любое искажение в анкете является основанием для увольнения работника в любое время, когда это выяснится (в тексте анкеты включается соответствующее указание).

Предлагаемая нами анкета, будет включать следующие вопросы:

В чем выражаются Ваши сильные стороны в работе?

Готовы ли Вы периодически сдавать экзамены на знание действующих правил?

Готовы ли Вы поехать в служебную командировку?

Есть ли у Вас знакомые или друзья в нашем учреждении?

Имеете ли представление о правилах безопасности в дошкольном учреждении?

Как Вы думаете, почему мы должны взять на работу именно Вас?

Какие вопросы есть у Вас?

Каков Ваш рабочий опыт?

Какова Ваша профессиональная подготовка?

Каковы Ваши основные достоинства?

Каковы Ваши основные недостатки?

Каковы Ваши слабые стороны в деле организации и проведения работы?

Какой Ваш стиль управления с подчиненными?

Какой стиль Вы используете в работе с руководством?

Какую пользу Вы можете принести нашему учреждению?

Кто был Вашим лучшим подчиненным и почему?

Кто был Вашим самым лучшим руководителем и почему?

Почему Вы считаете, что соответствуете этой должности?

Почему Вы ушли с предыдущего места работы?

Почему Вы хотите работать у нас?

Предпочитаете ли Вы работать самостоятельно?

Расскажите о Вашей профессиональной подготовке, делая акцент на образовании и опыте работы, полученном в других учреждениях?

Расскажите о тех ситуациях, когда Вам приходилось демонстрировать свои качества лидера?

Сколько времени потеряно из-за болезни в течение 2-х последних лет?

Сколько раз Вы отсутствовали на работе в прошлом году?

Хорошо ли Вы ладите с другими людьми?

Чего Вы ожидаете от данной работы?

Чем бы вы хотели заниматься через 5 лет?

Чем Вас привлекает именно данная должность (профессия)?

Что «выводит» Вас из себя?

Что Вы знаете о нашем учреждении?

2. Тестирование как способ отбора претендента. Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты по найму. С помощью тестов можно оценить скорость и точность выполнения работы, устойчивость внимания, аккуратность, умение быстро ориентироваться, усидчивость, исполнительность, личные склонности, общие способности, пригодность претендента для решения конкретных проблем, выполнения работы на предлагаемом месте, профессионализм, наличие интереса к предстоящей работе, уровень умственных способностей, склонность к обучению, интересы, тип личности, память, коммуникабельность, лидерские задатки и другие характеристики.

Предполагается, что предлагаемый тест будет состоять из общей и специальной части, которые будут содержать следующие вопросы:

Общая часть

Претендуемая должность (вакансия)

ФИО

Семейное положение

Образование

Специальное образование

Опыт работы

Причина увольнения с прежнего места работы

Специальная часть

Что стимулируют Вас работать наиболее эффективно?

Что нравится Вам в работе?

Почему Вы выбрали ту или иную профессию?

Что может побудить Вас уволиться?

Какой коллектив, по Вашему мнению, работает наиболее продуктивно?

Какие качества характера для Вас наиболее значимы?

Зачем Вам стремятся сделать карьеру?

В каких ситуациях, по Вашему мнению, оправдана ложь?

Как Вы думаете, почему люди возвращают взятый в банке кредит?

За что, по вашему мнению, оправданно уволить сотрудника сразу?

3. Самооценка кандидата. Часто принимающая форму письменного ответа на заранее поставленные вопросы или мотивационного письма, сопутствующего резюме, упрощает первичный отбор кандидатов и позволяет

«отсев» тех из них, чьи навыки компетенции заранее завышены или, наоборот слишком низки для данной позиции. Естественно, что этот метод несет риск необъективности со стороны кандидата и должен использоваться в первую очередь для черного отбора. Все большую популярность приобретает самооценка в виде своеобразного «кредо», выносимого в заголовок мотивационного письма.

Первый вопрос сводится к уяснению *"что вы за человек?"* Ставя этот вопрос, руководитель-интервьюер хочет знать о кандидате как можно больше и в сущности просит рассказать о себе. При этом руководитель собеседования подмечает для себя, не опоздал ли кандидат, должным ли образом одет и т.д. Ответы кандидата следует слушать внимательно и, главное, критически, так как он будет стремиться к тому, чтобы с первых слов произвести благоприятное впечатление.

Не нужно искать неточностей в ответах претендента, так как основное правило поступающего на серьезную работу - не искажать факты. Претендент знает, что неточная информация может косвенным образом выяснена из ответов на другие вопросы или же позднее из официальных документов.

Второй вопрос касается причины *"почему вы ищете работу?"* Слушая ответы на этот вопрос, руководитель должен быть начеку. Важно отмечать прямоту ответа и скорость обдумывания поставленных вопросов, а также логичность обоснования причин поиска новой работы. Никогда не следует торопить кандидата с ответом, так как он знает: пауза больше минуты не "работает" на его имидж. Желательно, чтобы новый работник объяснил суть своих претензий к прежнему руководству и, главное, к характеру работы.

Вопрос к кандидату: *"чем вы можете быть полезным?"* - это вопрос о том, насколько поступающий в курсе дела организации, в которой он хочет работать. Важно знать, какую дополнительную информацию собеседник получил и как он ее использует при ответе.

О чем говорит отсутствие осведомленности о предприятии у претендента? В этом случае можно предположить, что он случайный человек, и ничего, кроме самонадеянности не демонстрирует своим отрицательным ответом. Отрицательный ответ - серьезная причина для отказа при найме на вакантное место, ибо нежелание подготовиться к собеседованию свидетельствует о недисциплинированности и не заинтересованности.

Важен вопрос: *"каковы ваши сильные стороны?"* Безусловно, претендент-собеседник постарается показать себя энергичным, решительным, напористым, находчивым, зрелым, полным энтузиазма кандидатом. Руководителю не следует перебивать собеседника в описании своих деловых качеств. Не нужно и подвергать их сомнению. Но как убедиться в их истинности? В этом случае важно заставить поступающего на работу подтвердить наличие перечисленных им качеств конкретными примерами из жизни или во время учебы, работы.

Руководитель не должен восхищаться готовностью претендента выполнять любые поручения или задания. Фразы типа "Я могу делать все, что потребуется" практически не говорят ни о чем.

Что нужно делать в этом случае? Целесообразно подвести такого человека к конкретным примерам, из которых следует, что он способный и - главное - надежный работник. В этой связи можно предложить ему описать свое поведение

в некоторых трудных ситуациях из практики вашего предприятия. Чрезвычайно полезно выявить круг возможностей поступающего на работу, определить возможности его адаптации к различным условиям жизни и производства.

Пятый вопрос: *"каковы ваши слабые стороны?"* Этот вопрос не должен смущать ни руководителя, ни тем более проходящего собеседование. Ответы на такого рода вопросы - проверка откровенности, искренности и психологической уравновешенности. Можно прямо попросить рассказать о своих неудачах в жизни или на последнем рабочем месте. Дайте время обдумать - пауза поможет проводящему собеседование. Услышав ответ: "Да вроде бы не было", "ничего серьезного не помню", "так, мелочи всякие", помните, что этот ответ неправильный.

Обычно интервьюированный склонен называть такие "недостатки", которые логически являются как бы продолжением своих достоинств. Например, "Знаете, моя решительность, которую нередко принимают за горячность и нетерпение, приносит мне серьезные осложнения. Впрочем, теперь стараюсь следить за собой".

Достаточно щекотливым может быть вопрос: *"каким на ваш взгляд, должен быть начальник?"* Ответ на него имеет большое значение. При такой постановке вопроса претендент может ответить так: "Меня устроит любой, но сильный и компетентный руководитель, настоящий лидер, у которого всегда можно поучиться". Желательно в ответах претендента получить сведения о стремлении испытать свои силы на любом участке работы, при любых, даже жестких условиях, о возможности расти и совершенствовать свои навыки при любом контроле.

Необходим и вопрос: *"каковы ваши самые крупные достижения?"* Этот вопрос непременно должен всплыть в ходе собеседования и избежать его попросту нельзя. Следует учитывать, что человек, который не способен назвать хотя бы один свой значительный успех, практически не готов к серьезной и ответственной работе. Даже если человек работал простым монтером или водителем, все равно приходилось реализовывать свою профессиональную вырубку, смекалку, навыки, которые не остались незамеченными в кругу коллег или начальства.

Советует задать и такой вопрос: *"на какую зарплату вы можете рассчитывать?"* Конечно, этот вопрос не задается в начале беседы. Желательно, чтобы он был поставлен тогда, когда руководство приняло окончательное решение относительно конкретного кандидата. Чрезвычайно любопытно поставить этот вопрос где-то в середине собеседования и посмотреть на реакцию кандидата. Причем вопрос следует задавать задолго до того, как руководитель будет оговаривать условия будущей работы. Если претендент при ответе на заданный вопрос начнет нервничать, скромно занижать сумму вознаграждения, то не следует радоваться по этому поводу и умиляться его скромности. Скорее всего неуверенность в ответе объясняется неуверенностью в своей квалификации. Но оценивая ответ претендента не следует забывать, что скромность существует.

Нетрудно не заметить, что примерный круг вопросов практически не затрагивает содержания будущей работы. В этом и кроется определенный секрет. Желательно, чтобы перед окончанием собеседования, когда ваш партнер находится в определенном недоумении по поводу отсутствия вопросов о его видении будущего рабочего места, интервьюер спросил что-то вроде: *"Не хотите ли вы обсудить что-нибудь, о чем мы с вами не упомянули в разговоре?"* Короткий ответ

типа: "Да, кажется, все" или "Нет, мы все обсудили" сигнализирует о том, что будущего работника практически не интересует специфика его деятельности, что его ждет в будущем и чего от него ожидает начальство. Серьезный кандидат не может не поинтересоваться о содержании своей работы, о том, чего от него ждут именно на данном участке работы и чего ожидают вообще от кандидата на эту должность.

Также следует проверять рекомендации с предыдущего места работы или с места учебы для молодых специалистов, для того чтобы иметь более полное представление о претенденте, его отношении к работе, его поведению в коллективе.

Все перечисленные методы немного пересекаются между собой, поэтому их комплексное применение или хотя бы некоторых из них в дополнение к тем, что уже используются, позволит улучшить качественный состав персонала, так как кандидаты будут отбираться более грамотно, их способности будут анализироваться глубже.

Далее следует изменить систему мотивации персонала, а если быть точнее – создать ее вновь. Даже если учреждение не может предложить больших заработных плат, регулярных премий, и стремительных продвижений по карьерной лестнице, существуют и другие способы мотивации.

Многие из этих способов, если и требуют денежных затрат для их осуществления, то очень незначительных. Как ни странно, не требующие затрат формы поощрения, такие как представленные ниже, входят в число самых стимулирующих для работников.

#### 1. Интересная работа.

Несмотря на то, что некоторые задания, которые руководитель выполняет изо дня в день, давным-давно стали для него рутинными, они могут быть очень интересными и очень захватывающими для его работников. Когда подчиненные блестяще справляются со своими заданиями, их нужно поощрить, делегировав некоторые обязанности руководителя, выполняя которые, им интересно было бы работать. Руководству это не будет стоить и рубля, но в то же самое время у работников будет стимул, поскольку они смогут развивать свои профессиональные навыки.

#### 2. Публичное признание.

Каждый человек хочет, чтобы его поощрили и высоко оценили за хорошее выполнение работы. Один из самых легких и самых эффективных способов поощрения сотрудников без денежных затрат – публичное выражение признательности за их усилия. Добиться этого можно, сообщая об их достижениях на общих собраниях, посылая по электронной почте поздравительные сообщения за отличную работу (с копиями для всех остальных работников отдела или организации используя многие другие подобные подходы. Эти методы не требуют денежных затрат, они легкие и очень эффективные.

#### 3. Свободное время.

Другой важнейший, не требующий денежных затрат способ поощрения работников, – предоставление им свободного времени. В сегодняшнем очень занятом деловом мире свободное от работы время стало невероятно ценным. Люди хотят проводить как можно больше времени со своими друзьями и семьями и как можно меньше – на предприятии. Конечно, последствия разукрупнения и

реорганизации требуют от каждого человека выполнения большего объема работы, а не меньшего. Если руководитель предоставит работнику свободное время или даст ему выходной, то он будет рад возможности ненадолго уйти, чтобы заняться своими личными делами или просто расслабиться. Он вернется взбодренным и благодарным за предоставленное свободное время, которым поощрили его усилия.

#### 4. Информация.

Любые работники жаждут информации. Однако некоторые руководители хранят информацию в тайне. Вместо того чтобы утаивать информацию от подчиненных, необходимо делиться с ними этой информацией. Рассказывать сотрудникам о том, как функционирует учреждение, и что у нее есть в запасе на будущее как для учреждения в целом, так и для ее работников. Предоставляя работникам информацию, руководитель не только помогает им тем, что необходимо для принятия более обоснованных и верных решений, но и показывает им, что вы цените их как людей.

#### 5. Обратная связь.

Работники как никогда сильно хотят знать, насколько ценится то, что они делают на своем рабочем месте. Единственный человек, который может сказать им как они работают – это их руководитель. Ему стоит интересоваться, как идут дела, есть ли у подчиненных какие-нибудь вопросы по работе и не нужна ли помощь. Также большим плюсом было бы наличие обратной связи в их работе. Руководителю надо иногда благодарить свой персонал за хорошее выполнение работы. Действительно, чем сильнее обратная связь в деятельности, и чем чаще ее обеспечивает руководитель, тем сильнее будет способность сотрудников отвечать требованиям руководства и требованиям организации.

#### 6. Вовлечение.

Вовлекая своих сотрудников в процесс принятия решений, особенно тех, которые их касаются, работодатель показывает своим работникам, что уважает их точку зрения, а также гарантирует для себя получение самой достоверной исходной информации в процессе принятия решений. Служащие находятся в лучшем положении для того, чтобы видеть самое лучшее решение возникающих проблем, поскольку они непосредственно осуществляют производственный процесс и общаются с потребителями. К сожалению, у многих сотрудников никогда не спрашивают их мнения, а если и спрашивают, то это мнение сразу же отбрасывается. Вовлекая работников, руководство увеличивает их обязательства перед учреждением и, в то же самое время, помогает упростить осуществление новой идеи организационных изменений. При таком подходе затраты - нулевые, но отдача - огромная.

#### 7. Независимость.

Сотрудники высоко ценят свободу в выборе способа выполнения работы. Никому не нравится руководитель, который всегда стоит у работника за спиной, напоминая ему о строгом порядке выполнения работы, и который поправляет его каждый раз, когда он делает незначительные отклонения. Когда начальник говорит работникам, что именно нужно выполнить, надо сперва обеспечить необходимую подготовку, и затем предоставить им возможность самим решить, каким способом они выполняют эту работу. Тем самым увеличивается вероятность того, что они выполняют работу так, как этого хочет начальство. Кроме того, работники,

чувствующие свою независимость, привнесут дополнительные идеи, энергию и инициативу в свою работу.

#### 8. Празднования.

Дни рождения, юбилеи учреждения, дольше всех продержавшийся рекорд безопасности, и много-много других событий - отличный повод для того, чтобы их отпраздновать (нельзя не согласиться - эта идея не относится к требующей особых денежных вложений). Но подчиненные по достоинству оценят поощрение, а руководитель - выполнение работы и преданность коллектива, которую от них и получит.

#### 9. Повышение ответственности у сотрудников.

Большинство сотрудников совершенствуются на своем рабочем месте. Совершенствование через изучение новых возможностей, которые им предоставляет их начальство, так же хорошо, как и шанс научиться новому и приобрести опыт в организации. Некоторые удовлетворены движением в никуда. Но большинство надеются изучить больше, чтобы быть участником принятия решений высокого уровня и повышать как свою ответственность, так и свое жалование. Поэтому предоставление сотрудникам возможностей действовать, обучаться и профессионально расти - сильный стимулирующий фактор. Это демонстрирует работникам, что руководство им доверяет, уважает их и принимает близко к сердцу их интересы.

Пути и средства профессионального развития педагогов:

- повышение квалификации;
- профессиональная переподготовка;
- проведения мастер-классов, семинаров-практикумов;
- самообразование;
- показ непосредственно образовательной деятельности с детьми;
- система методической работы в учреждении;
- выступление на педагогических советах, конференциях, участие в районных методических объединениях;
- стажировка;
- участие в конкурсах профессионального мастерства;
- обобщение и представление собственного педагогического опыта

Все эти методы позволяет сделать систему управления персоналом в ГУО «Любишинский детский сад Червенского района» более эффективной, а следовательно работу учреждения более стабильной и эффективной, ведь главный ресурс любого предприятия – это люди.

#### **Выводы по второй главе:**

Система управления персоналом в дошкольном учреждении характеризуется наличием строгой регламентации взаимоотношений руководства и работников, четкой иерархией подчинения.

Следует отметить, что персонал учреждения имеет достаточный уровень образованности. Наибольшее число сотрудников от 45 до 54 лет и со стажем работы от 15 и выше лет.

Стоит задуматься над сложившимся положением, когда большая часть коллектива недовольна существующим порядком. Именно поэтому возникают разногласия в системе оплаты труда, социальные гарантии выполняются не полностью, но для их реализации необходимо прилагать огромные усилия при их осуществлении для конкретного работника.

Перспективы развития системы управления персоналом, по нашему мнению, должны осуществляться в следующих направлениях:

- Анкетирование;
- Тестирование;
- Самооценка кандидата.

Также руководителю не следует забывать про систему мотивации персонала. Например, такие формы поощрения, такие как представлены ниже, входят в число самых стимулирующих для работника:

- интересная работа;
- публичное признание;
- свободное время;
- информация;
- обратная связь;
- вовлечение;
- независимость;
- празднования;
- повышение ответственности у сотрудников.

Пути и средства профессионального развития педагогов:

- повышение квалификации;
- профессиональная переподготовка;
- проведения мастер-классов, семинаров-практикумов;
- самообразование;
- показ непосредственно образовательной деятельности с детьми;
- система методической работы в учреждении;
- выступление на педагогических советах, конференциях, участие в районных методических объединениях;
- стажировка;
- участие в конкурсах профессионального мастерства;

обобщение и представление собственного педагогического опыта

Все эти методы позволяет сделать систему управления персоналом в ГУО «Любишинский детский сад Червенского района» более эффективной, а, следовательно, работу учреждения более стабильной и эффективной, ведь главный ресурс любого предприятия – это люди.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Процесс профессионального развития современного педагога, отвечая вызовам времени, должен стать более результативным по масштабам своего влияния на личность. При этом важно найти способы интеграции науки, передового педагогического опыта и инновационных технологий в управлении этим развитием. Социальный заказ на специалистов, способных к продолжению образования на протяжении всей жизни, требует развитых умений учиться профессии.

Педагог, работающий сегодня в учреждениях образования должен быть профессионалом не только в своей области, но и в области информационных технологий, в области психологии и образовательного права.

Управление развитием – это концепция кадрового менеджмента в рамках гуманистического подхода к управлению. Данный подход предполагает, что управление должно ориентироваться на сотрудничество, взаимозависимость, партнерские отношения.

Профессиональное развитие педагога – процесс и результат взаимодействия личности, государства и общественных организаций с целью преобразования внутренней детерминанты; развитие профессиональных знаний, умений, навыков; совершенствование способности обучаться в течение всей профессиональной деятельности для решения новых задач, обусловленных вызовами времени.

Профессионально-педагогическая деятельность – это гуманитарная система, субъектом которой является профессиональное педагогическое сообщество, ориентированное на создание условий и средств развития индивида, детско-взрослых общностей и собственно образовательной деятельности.

Были проанализированы отечественные и зарубежные подходы управления профессиональным развитием, в таких странах как Россия, Финляндия, США, Великобритания, Китай, Япония, Сингапур, Южная Корея, Казахстан.

Продолжается работа над решением следующих приоритетных задач:

- рост качественных показателей педагогических кадров (образовательный уровень и категоричность);
- организация работы с молодыми педагогами для обеспечения их адаптации в трудовых коллективах, закрепления, омоложения кадрового состава;
- обеспечение повышения профессионального уровня педагогов через систему непрерывного образования.

Роль персонала в этой связи колоссальна. Поэтому эффективная система управления персоналом, организованная в учреждении имеет ключевую роль в дальнейшем развитии.

Перспективы развития системы управления персоналом, по нашему мнению, должны осуществляться в следующих направлениях:

- анкетирование;
- тестирование как способ отбора претендента;
- самооценка кандидата.

Также руководителю не следует забывать про систему мотивации персонала. Например, такие формы поощрения, такие как представлены ниже, входят в число самых стимулирующих для работника:

- интересная работа;
- публичное признание;
- свободное время;
- информация;
- обратная связь;
- вовлечение;
- независимость;
- празднования;
- повышение ответственности у сотрудников.

Пути и средства профессионального развития педагогов:

- повышение квалификации;
- профессиональная переподготовка;
- проведения мастер-классов, семинаров-практикумов;
- самообразование;
- показ непосредственно образовательной деятельности с детьми;
- система методической работы в учреждении;
- выступление на педагогических советах, конференциях, участие в районных методических объединениях;
- стажировка;
- участие в конкурсах профессионального мастерства;

обобщение и представление собственного педагогического опыт

Все эти методы позволяет сделать систему управления персоналом в ГУО «Любишинский детский сад Червенского района» более эффективной, а, следовательно, работу учреждения более стабильной и эффективной, ведь главный ресурс любого предприятия – это люди.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Багаева, И. Д. Учителю о профессионализме педагогической деятельности и путях его формирования : метод. рекомендации / И. Д. Багаева ; Гомельск. Обл. ин-т усовершенствования учителей. – Гомель, 1989. – 89 с.
2. Вайнштейн, Л. А. Психология труда : курс лекций / Л. А. Вайнштейн. – Минск : БГУ, 2008. – 219 с.
3. Вазина, К. Я. Педагогический менеджмент / К. Я. Вазина, Ю. Н. Петров, В. Д. Балиловский. – М. : Педагогика, 1991. – 267 с.
4. Выготский, Л. С. Педагогическая психология / Л. С. Выготский. – М. : Педагогика, 1991. – 479 с.
5. Джемилева Н. Н. Сравнительный анализ повышения квалификации учителей за рубежом / Н. Н. Джемилева // Ярославский педагогический вестник. – 2011. - № 1. – том II / Психолого-педагогические науки / С. 209-2013.
6. Дэйв, У. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации : Пер. с англ. – М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2007. – 304 с.
7. Жук, А. И. К теории профессиональной подготовки творческого учителя // Формирование творческой личности учителя: Сб. науч. ст./ М-во образования Респ. Беларусь, Нац. Ин-т образования, Ассоц. Педагогов-исслед. – Минск, 1993. – С. 13-20.
8. Жук, О. Л. Педагогическое образование в Республике Беларусь : состояние и направления развития / О. Л. Жук // Высшее образование сегодня. – 2008. - № 1. – С. 37-40.
9. Инструктивно-методическое письмо: Министерства образования Республики Беларусь к 2017/2018 учебному году учреждения дошкольного образования.
10. Кан-Калик, В. А. Учителю о педагогическом общении / В. А. Кан-Калик, Н. Д. Никандров. – М. : Просвещение, 1987. – 190 с.
11. Кодекс Республики Беларусь об образовании: с изм. и доп., внесенными Законом Республики Беларусь от 04.01.2014. – Минск : Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь, 2014 – 400 с.
12. Кузьмина, Н. В. Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения / Н. В. Кузьмина. – М. : Высш. шк., 1990. 119 с.

13. Кухарев, Н. В. Директор учится... : обратная связь в педагог. системе / Н. В. Кухарев. – Минск : Университетское, 1989. – 159 с.
14. Кухарев, Н. В. Стимулирование педагогического творчества / Н. В. Кухарев, В. С. Решетько. – Минск : Адукацыя і выхаванне, 1997. – 144 с.
15. Педагогическая энциклопедия : в 4 т. Т. 4. / Под. ред. : И. А. Каирова, Ф. Н. Пнтрова. – М. : сов. энцикл., 1968. – 911 с.
16. Педагогическое образование в Республике Беларусь : аналитические материалы : практ. Пособие / П. Д. Кухарчик [и др.] ; под общ. ред. И. И. цыркуна. – Минск : БГПУ, 2007. – 235 с.
17. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 28. 03. 2016 № 250. Об утверждении Государственной программы «Образование и молодежная политика» на 2016-2020 годы.
18. Пуйман, С.А. Педагогический опыт : преемственность традиций и новаторства / С. А. Пуйман. – Мн.: Бел. гос. ун-т. 1999. – 153 с.
19. Решетько, В. С. Школа как саморазвивающаяся система / В. С. Решетько. – Мн. : Адукацыя і выхаванне, 1997. – 216 с.
20. Чинкина, Н. Ш. Помогите учителю стать творцом // Нар. образование. -- № 3. – 2000. – с. 120-125.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ