

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

**УПРАВЛЕНИЕ УЧРЕЖДЕНИЕМ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
НА ОСНОВЕ ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОГО ПОДХОДА  
К ОЦЕНКЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГОВ**

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

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

Дипломная работа  
слушателя второго года обучения  
группы МО 161 специальности  
переподготовки 1-09 01 72  
«Менеджмент учреждений  
дошкольного, общего среднего  
образования, дополнительного  
образования детей и молодёжи»  
заочной формы  
получения образования  
Шамрай Галины Юрьевны

Научный руководитель:  
Позняк А.В.,  
кандидат педагогических наук,  
доцент  
Защищена

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

Минск, 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ УЧРЕЖДЕНИЕМ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ НА ОСНОВЕ ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОГО ПОДХОДА К ОЦЕНКЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГОВ	6
1.1 Оценка профессиональной деятельности как механизм управления	6
1.2 Управление учреждением дошкольного образования на основе оценки профессиональной деятельности педагогов	11
1.3 Дифференцированный подход как методологическое основание и средство оценки профессиональной деятельности педагогов	17
ГЛАВА 2 АПРОБАЦИЯ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГОВ УЧРЕЖДЕНИЯ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ НА ОСНОВЕ ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОГО ПОДХОДА (НА ПРИМЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ «ЯСЛИ- САД №35 Г.ЖЛОБИНА»)	21
2.1 Модель оценки профессиональной деятельности педагогов учреждения дошкольного образования на основе дифференцированного подхода	21
2.2 Формы и методы оценки профессиональной деятельности педагогов на основе дифференцированного подхода	28
2.3 Эффективность управления учреждением дошкольного образования на основе дифференцированного подхода к оценке профессиональной деятельности педагогов	36
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	47
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	51
ПРИЛОЖЕНИЯ	54

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время учреждения дошкольного образования функционируют в условиях динамичного изменения внутренней и внешней среды. Для успешной реализации государственной политики в сфере образования и сохранения конкурентных преимуществ им необходимо постоянно совершенствоваться.

В этой связи профессиональная компетентность педагогов, в основе которой лежит развитие личности и профессионализма, приобретает особое значение. Очевидно, что для эффективной работы учреждения дошкольного образования необходим педагог, обладающий новым педагогическим мышлением, способный к непрерывному совершенствованию своих знаний и компетенций, владеющий способами эффективных коммуникаций в поликультурной среде.

Исследования показывают, что условия эффективной деятельности для каждого педагога могут быть созданы только в профессионально зрелом педагогическом коллективе. Атмосфера сотрудничества и взаимопонимания способствует повышению качества предоставляемых образовательных услуг.

Каждое учреждение дошкольного образования имеет специфические, свойственные только данному учреждению цели, виды и содержание информационных и коммуникативных процессов, структуру коллектива. Поэтому творческая работа педагогов сегодня возможна только при условии обеспечения целенаправленного и научно обоснованного управления.

Эффективность управления учреждением образования выступает как объективная необходимость и существенная сторона его дальнейшего развития.

Управленческая деятельность руководителя учреждения дошкольного образования отличается сложностью и динамизмом, т.к. затрагивает все стороны деятельности учреждения. Управление учреждением дошкольного образования – это целенаправленное воздействие на деятельность педагогов для достижения максимальных результатов в области воспитания и обучения детей дошкольного возраста.

В практической деятельности перед руководителем часто стоит задача выбора наиболее рациональных форм и методов управления учреждением дошкольного образования. Немаловажным фактором при этом является учёт индивидуальных особенностей педагогов, в отношении которых применяется метод (управленческое воздействие). Максимальный учёт таких особенностей позволяет достаточно успешно обеспечивать эффективность, оптимальность и комфортность профессионального и личностного роста педагога.

В условиях личностно-ориентированного подхода остро стоит вопрос о поиске эффективных форм и методов оценки профессиональной деятельности педагогов. Для повышения эффективности управления

учреждением дошкольного образования большое значение имеет хорошее знание руководителем возможностей, сильных и слабых сторон, затруднений, личностных качеств педагогов, умение анализировать ход и результаты их деятельности.

Особое значение приобретает управление учреждением дошкольного образования с позиций дифференцированного подхода к оценке профессиональной деятельности педагогов.

Дифференцированный подход представляет собой методологическое основание и средство оценки профессиональной деятельности педагогов и относится к конкретно научному уровню методологии педагогики.

Актуальность изучения вопросов, связанных с оценкой профессиональной деятельности педагогов учреждения дошкольного образования на основе дифференцированного подхода, обусловлена необходимостью повышения эффективности управления учреждением дошкольного образования.

В настоящее время проблема оценки профессиональной деятельности педагогов учреждения дошкольного образования на основе дифференцированного подхода недостаточно изучена. Существующие методики помогают оценить только отдельные параметры деятельности педагогов. Необходимую достоверную и максимально полную информацию может предоставить только комплексная система оценки.

В связи с этим возникает необходимость разработки модели оценки профессиональной деятельности педагогов учреждения дошкольного образования на основе дифференцированного подхода.

Не в полной мере изученная проблема места и роли дифференцированного подхода к оценке профессиональной деятельности педагогов в управлении учреждением дошкольного образования предопределили выбор темы исследовательской работы и ее актуальность.

Цель дипломной работы: теоретически обосновать и экспериментально апробировать модель оценки профессиональной деятельности педагогов на основе дифференцированного подхода как механизм управления учреждением дошкольного образования.

Для достижения цели были определены следующие задачи:

1. Раскрыть сущность понятия «оценка профессиональной деятельности педагогов учреждения дошкольного образования», структуру, содержательные характеристики и взаимосвязь его компонентов.

2. Охарактеризовать оценку профессиональной деятельности педагогов как механизм управления учреждением дошкольного образования.

3. Разработать модель оценки профессиональной деятельности педагогов учреждения дошкольного образования на основе дифференцированного подхода.

4. Экспериментально проверить эффективность модели оценки профессиональной деятельности педагогов учреждения дошкольного образования на основе дифференцированного подхода (на примере государственного учреждения образования «Ясли-сад №35 г. Жлобина»).

Объектом исследования является управление учреждением образования. Предметом исследования выступает оценка профессиональной деятельности педагогов на основе дифференцированного подхода как механизм управления учреждением дошкольного образования.

В процессе исследования были использованы следующие методы:

- методы теоретического исследования: изучение психолого-педагогической литературы, теоретический анализ;
- экспериментально-теоретические методы: анализ, моделирование;
- эмпирические методы: беседа, наблюдение, опрос, анкетирование, сравнение;
- методы качественной и количественной обработки эмпирических данных.

Теоретическая значимость заключается в обосновании и разработке модели оценки профессиональной деятельности педагогов учреждения дошкольного образования на основе дифференцированного подхода. Практическую значимость составляет апробация модели оценки профессиональной деятельности педагогов учреждения дошкольного образования на основе дифференцированного подхода. Ключевые положения исследования могут послужить основой для разработки комплексной системы оценки профессиональной деятельности педагогов на основе дифференцированного подхода в других учреждениях дошкольного образования.

В состав работы входит введение, две главы, заключение, список использованных источников, приложения. Введение содержит обоснование актуальности научного исследования и степень изученности вопроса; объект, предмет; цель дипломной работы; перечень задач, выполнение которых необходимо для достижения цели; ожидаемый результат; методы научного поиска и характеристику научной новизны и практической значимости квалификационной работы; описание структуры квалификационной работы.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты управления учреждением дошкольного образования на основе дифференцированного подхода к оценке профессиональной деятельности педагогов. Во второй главе приведены результаты апробации модели оценки профессиональной деятельности педагогов учреждения дошкольного образования на основе дифференцированного подхода (на примере государственного учреждения образования «Ясли-сад №35 г.Жлобина»). Заключение содержит выводы по итогам проведённого в рамках дипломной работы исследования.

## **ГЛАВА 1**

### **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ**

## УЧРЕЖДЕНИЕМ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ НА ОСНОВЕ ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОГО ПОДХОДА К ОЦЕНКЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГОВ

### 1.1 Оценка профессиональной деятельности как механизм управления

В последние годы изменилось место управления персоналом в системе менеджмента. Многократно пересматривались теоретические базисы ученых и практиков, взгляды, подходы на данную проблему. Наиболее близко подойти к решению проблемы преодоления противоречия между человеком и организацией позволило совершенствование производственных, информационных и управленческих технологий и переоценка индивидуальных и общечеловеческих ценностей.

Данная проблема рассматривается в работах В. П. Пугачева [29, с. 82], Э. А. Уткина [33, с. 319], А. Я. Кибанова [16, с. 112], Д. К. Захарова [13, с. 112], Э. Е. Старобинского [31, с. 119].

В настоящее время руководители отдают себе отчет в том, что основная ценность организации – это ее человеческий капитал, а основная проблема – это формирование грамотной кадровой политики.

Кадровая политика в каждой организации направлена на формирование квалифицированного персонала, от «профессиональной подготовки, деловых качеств которого в значительной мере зависит эффективность деятельности любой организации» [12, с. 319].

Для достижения данной цели могут быть использованы различные формы и методы работы. Специфика их использования связана с этапом развития организации и задач управления персоналом на данном конкретном этапе. Вместе с тем ни одно из направлений кадровой политики не может не предусматривать оценку персонала.

Профессор Эдгар Шайн писал, что эффективный менеджер «должен уделять равное внимание двум направлениям своей деятельности: взаимодействию с внешней средой и совершенствованию внутренней среды организации». В этом смысле развитию внутриорганизационных отношений способствует оценка деятельности персонала. В этой связи оценка персонала в настоящее время вызывает повышенный интерес. Оценка эффективности работы сотрудника является составной частью системы управления деятельностью организации.

Данное исследование базируется на следующем определении: «Оценка персонала – процесс определения эффективности деятельности сотрудников с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений» [6, с. 20].

Оценка персонала представляет собой систему периодической оценки результатов труда работника в соответствии с установленными для данной должности целями деятельности; соответствие квалификации, навыков

требованиям должностной инструкции, правилам внутреннего трудового распорядка; отношения сотрудника к своим обязанностям.

Оценка персонала включает:

– оценку потенциала работника (профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые, нравственные и психологические качества, уровень здоровья и общей культуры, работоспособность);

– оценку личного вклада для установления результативности труда конкретного работника;

– аттестацию, которая учитывает индивидуальный вклад и потенциал работника [20, с. 211].

В результате анализа литературы становится очевидным, что в настоящее время система комплексных показателей оценки недостаточно четко разработана. Изучением этой проблемы занимаются многие ученые, среди которых: М. Дорошева, А.П. Егоршин, М.И. Магура, В.Г. Малешный, Ю.Г. Одегов, Т. Чистова, С.В. Шекшня и др. Однако целостная система комплексной оценки персонала отсутствует в связи с тем, что обычно исследователи отдают предпочтение одному или нескольким показателям оценки (например, психологическим свойствам личности, техническим характеристикам рабочего места). При этом влияние организационной культуры, факторов мотивации на достижение целей организации оценивается недостаточно.

Специалисты высказывают также неоднозначное мнение о целях и задачах оценки результатов деятельности персонала организации. Рассмотрим несколько точек зрения, касающихся этого вопроса.

В учебном пособии «Управление персоналом предприятия» Е.В. Маслов отмечает следующие основные задачи оценки по результатам труда:

– определение соответствия сотрудника должности, которую он занимает;

– определение трудового вклада конкретного работника с целью соответствия его эффективности труда и уровня должностного оклада при коллективной оплате труда;

– повышение индивидуальной ответственности работников, их ориентации на конечный результат труда, связанный с целью деятельности организации [21, с. 113].

Кроме того автор учебника различает итоговую и текущую оценку. Итоговая оценка проводится в конце межаттестационного периода (3 – 5 лет), а текущая через определенный период времени в межаттестационный период. Расчет показателей по отдельным критериям оценки, проведенный поэтапно, позволяет выявить изменения, характерные для различных сторон деятельности работников (результатов труда, профессионального роста работника), и принимать соответствующее решение по своевременному повышению квалификации, а так же прогнозировать возможное изменение результативности деятельности. Результаты текущей оценки входят в общую оценку при подведении итогов работы за весь межаттестационный период.

Автор учебно-практического пособия «Управление персоналом современной организации» С.В. Шекшня приводит следующие задачи оценки деятельности персонала [37, с. 198]:

- для повышения производительности труда необходимо положительное воздействие на мотивацию сотрудников;
- планирование профессионального обучения с целью определения пробелов в компетенциях каждого сотрудника и принятия мер по их устранению;
- выявление слабых и сильных сторон профессиональной деятельности и профессиональных качеств работников для планирования профессионального развития и карьеры. Оценка сотрудников позволяет подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру;
- оценка сотрудников, которая проводится регулярно и систематически, позволяет руководителю принять решение о повышении заработной платы, вознаграждении, продвижении, увольнении.

М.И. Магура и М.Б. Курбатова, авторы учебного пособия «Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации», выделяют следующие группы целей оценки работы персонала [20, с. 193]:

1. Административные. Оценка результатов деятельности персонала служит основой для принятия руководителем таких административных решений, как оплата труда, повышение и понижение в должности, перевод на другую работу внутри организации и увольнение. Для принятия административных решений обычно используется общая (интегральная) оценка каждого работника.

В систему оценки включаются не только показатели, которые отражают специфику выполняемой работы, но и учет условий, в которых выполняется оцениваемая работа. Интегральную оценку можно получить посредством:

- вычисления среднего арифметического всех оценок, полученных работником;
- сложения всех оценок с целью получения суммарной оценки;
- сложения или вычисления среднего показателя оценок, полученных в результате умножения каждой оценки на определенный коэффициент. При этом коэффициент зависит от индивидуального вклада работника в общую эффективность работы организации [14, с. 63].

2. Оценка качества управленческой деятельности. Оценка работы персонала выражает, насколько успешно решаются задачи, стоящие перед руководителями разного уровня:

- планирование деятельности;
- распределение ресурсов;
- управление в критических ситуациях;
- документооборот;
- инновационная деятельность;
- делегирование полномочий;
- мотивация сотрудников;

- обучение сотрудников;
- высокий уровень взаимодействия между руководителями и подчиненными;
- сотрудничество с другими подразделениями организации;
- формирование трудовой морали в соответствии с миссией, целью и задачами организации.

3. Возможность обратной связи. Предоставление информации работникам о степени соответствия их показателей требованиям организации дает возможность работнику получить обратную связь от руководителя. В этом случае усилия работников могут быть направлены в нужном направлении в соответствии с требованиями, предъявляемыми к их работе. Кроме того, обратная связь мотивирует работников к улучшению своих рабочих показателей.

4. Развитие работников. Дифференцированная оценка работы позволяет выявить, какие показатели профессиональной деятельности работников должны быть улучшены. В данном случае рабочие показатели и рабочее поведение сотрудника определяются в соответствии со стандартами и нормами, установленными для данного вида работ, и требованиями, предъявляемыми к рабочему поведению. Оценка работает на развитие работников, их перспективу.

5. Совершенствование процесса управления персоналом. Оценка работы может быть использована как один из методов контроля за работой персонала для поддержания установленных стандартов работы. В том случае, если работа персонала не соответствует этим стандартам, организация может предпринять следующие шаги (в зависимости от выявленных причин неудовлетворительной работы):

- реорганизовать трудовой процесс: упростить трудовой процесс, изменить организацию труда и др.;
- изменить норму выработки;
- обучить или переобучить работников;
- разработать и внедрить программы, направленные на повышение уровня мотивации и приверженности персонала своей организации;
- переместить работников, не справляющихся со своими обязанностями, на другие должности;
- уволить работников и провести набор новых работников [8, с. 28].

Комплексный характер системы оценки является принципиальным условием ее эффективной работы и учитывает все многообразие задач, которые решаются конкретно каждой организацией в общей системе кадрового менеджмента.

Оценка работы персонала содействует более эффективному использованию человеческих ресурсов организации за счет тесной связи задач, которые решаются в ходе оценки, и других направлений работы с персоналом:

- управление персоналом;
- подбор персонала;
- расстановка персонала;

- формирование кадрового резерва;
- развитие персонала;
- мотивация и стимулирование персонала;
- оплата труда.

Анкетные данные, формальный уровень знаний и опыта являются исходными элементами для оценки кадров, необходимой для принятия решений по продвижению, повышению квалификации и т.д. Однако главными направлениями оценки являются учет результатов труда и анализ деловых и личностных качеств, которые влияют на эти результаты. Кроме того, можно отдельно выделить оценку потенциала работников и оценку их мотивированности.

Учет результатов труда каждого сотрудника является основой системы оплаты труда и охватывает весь персонал. Результаты труда рабочих и части служащих определяются уровнем выполнения норм. Однако для работников, чей труд не может быть строго нормирован, главным критерием оценки его эффективности является соответствие результатов труда заранее определенным целям, поставленным на определённый период.

Определение соответствия результатов труда заранее определенным целям включает следующие этапы:

1. Установление основных функций работника.
2. Конкретизация каждой функции и их соответствие определенным показателям – издержки, прибыль, сроки и объем работ, качество их выполнения.
3. Установление единиц измерения – проценты, дни, денежный эквивалент и др.
4. Установление максимальных и минимальных стандартов исполнения по каждому показателю.
5. Сопоставление фактических результатов труда со стандартами исполнения (выше максимального стандарта, на уровне стандарта, ниже минимального) и выведение оценочного балла по данному показателю.
6. Средняя оценка по всем показателям.

Наряду с оценками, указанными выше, применяются оценки уровня вклада работника в деятельность организации. В данном случае результаты труда соотносятся не с индивидуальными плановыми показателями, которые не определены, а требованиями, носящими более общий формальный характер. Описание уровня вклада осуществляется не по отдельным работникам, а по должностным группам.

Таким образом, оценка персонала является, с одной стороны, составной частью системы управления эффективностью деятельности организации, а, с другой стороны, – инструментом управления персоналом. Она служит измерением эффективности работы сотрудника с точки зрения достижения поставленных перед ним целей.

## **1.2 Управление учреждением дошкольного образования на основе оценки профессиональной деятельности педагогов**

В педагогической науке и практике целостный педагогический процесс все более осмысливается с позиции науки управления. Эта особенность придает ему строгий, научно обоснованный характер. Справедливо утверждение Многие отечественные и зарубежные исследователи утверждают, что управление необходимо не только в области технических и производственных процессов, но и в сфере сложных социальных систем, в том числе и педагогических. Кроме того, оно не только необходимо, но и реально.

Управление в общем смысле этого понятия – это деятельность, которая направлена на организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации, выработку управленческих решений.

Управление в образовании является особым видом деятельности, которая обеспечивает эффективное функционирование и развитие учреждения образования, реализацию его концепции и программы.

Управление учреждениями образования является разновидностью социального управления и представляет собой гуманитарное управление, т.к. главным содержанием деятельности всех его субъектов служит руководство людьми. Все другие функции управления существуют не сами по себе, а служат средством управления людьми, из которых состоит коллектив учреждения образования.

В управлении учреждением образования выделяются две стороны:

- 1) управление непосредственно образовательным процессом – организация учебного процесса и воспитательных мероприятий, реализация основных функций управления учебно-воспитательным процессом;
- 2) управление педагогическим и детским коллективом учреждения образования. При этом образовательный процесс и коллектив учреждения образования рассматриваются как управляемые системы [7, с. 28].

Главная задача управления состоит в создании благоприятных внешних и внутренних условий для эффективного взаимодействия людей, работающих в учреждении образования.

Управление учреждением образования включает в себя комплексную систему принципов, методов, форм и приемов управления образовательным процессом, направленную на повышение его эффективности [7, с. 32].

Каждое учреждение дошкольного образования имеет свои цели, структуру коллектива, виды и содержание информационных и коммуникативных процессов. В связи с этим представляется невозможным обеспечение благоприятных условий для развития трудового потенциала сотрудников без целенаправленного и научно обоснованного управления.

Цель управления учреждением дошкольного образования – обеспечение оптимального функционирования его деятельности для достижения эффективности образовательного процесса при наименьших затратах времени и сил.

В менеджменте существует понятие принципиально различных инструментов управления.

1. Иерархия управления. Основным средством является воздействие на человека с помощью основных функций управления: мотивации, планирования, организации и контроля деятельности, а также распределения материальных благ.

2. Культура управления, представляющая собой социальные нормы, ценности, установки, особенности поведения, вырабатываемые и признаваемые группой людей, организацией, обществом в целом.

3. Рынок, т.е. рыночные отношения, основанные на купле-продаже продукции и услуг, на равновесии интересов продавца и покупателя.

Как любая деятельность, управление основывается на соблюдении ряда принципов. «Принципы управления – это основополагающая идея по осуществлению управленческих функций. Принципы являются конкретным проявлением, отражением закономерностей управления» [28, с. 54].

Принципы управления:

1. Лояльность к сотрудникам.
2. Ответственность как необходимое условие эффективного управления.
3. Коммуникационные процессы, которые пронизывают организацию по горизонтали, сверху вниз, снизу вверх.
4. Благоприятная для раскрытия способностей сотрудников атмосфера в коллективе.
5. Необходимость долевого участия каждого сотрудника в общих результатах организации.
6. Своевременное реагирование на изменения окружающей среды.
7. Использование методов работы, обеспечивающих удовлетворенность работой сотрудников.
8. Умение руководителя выслушать всех сотрудников.
9. Доверие к людям и честность.
10. Опора на затраты, сервис, инновации, качество, контроль сил и возможностей, персонал как основополагающие основы управления.
11. Чёткое представление о том, какой должна быть организация.
12. Качество и совершенствование собственной профессиональной деятельности руководителя [15, с. 208].

Функции являются одной из важных категорий управления. Основными функциями управления учреждением образования являются следующие:

- планово-прогностическая, которая обеспечивает сочетание перспективного и текущего планирования;
- информационно-аналитическая, предполагающая повышение эффективности управления на основе полной и конкретной информации. В результате педагогического анализа информации о деятельности каждого звена учреждения образования формируются управленческие действия руководителя;

– мотивационно-целевая, которая предполагает стремление к достижению желаемого результата. Данная функция содействует тому, чтобы все члены коллектива выполняли деятельность, соответствующую делегированным им обязанностям и плану, соотнося потребности в достижении собственных и коллективных целей;

– организационно-исполнительская имеет отношение к каждому циклу управления. Предполагает реализацию лично-ориентированной модели организации деятельности в учреждении дошкольного образования; практическое распределение обязанностей, рациональную организацию труда;

– контрольно-диагностическая. Предполагает сочетание общественного и административного контроля внутри учреждения образования с самоанализом педагогической деятельности (День открытых дверей, взаимопосещения педагогов при организации различных видов детской деятельности, опрос сотрудников и родителей и т.д.);

– регулятивно-коррекционная, которая вносит корректировку в управление учреждением.

Перечисленные функции характерны для системы управления учреждением дошкольного образования. Вместе с тем каждая из них имеет специфические особенности, основанные на содержании работы учреждения.

В деятельности учреждения дошкольного образования используются методы управления, которые выступают как совокупность приемов, координирующих деятельность сотрудников для достижения поставленных целей и задач. Можно выделить следующие методы управления:

- организационно-распорядительные (административные);
- организационно-методические;
- социально-психологические;
- правового регулирования;
- экономические.

К организационно-распорядительным методам относятся: утверждение административных норм, формирование структуры управления, подбор и расстановка кадров, разработка положений, должностных инструкций, проектирование, анализ, согласование, координация действий, издание приказов и т. д. Особенностью данных методов является соответствие правовым нормативным документам, приказам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Организационно-методические методы направлены на обучение педагогов посредством методической работы: проведение консультаций, семинаров-практикумов, открытых занятий, изучение и внедрение передового педагогического опыта, аттестация педагогических кадров т. п. Использование этих методов даёт возможность руководителю создавать условия для профессионального роста сотрудников, что способствует повышению качества их работы.

Социально-психологические методы направлены на социальное развитие коллектива, повышение творческой и производственной активности

и инициативы работников; установление благоприятной психологической атмосферы; применение разнообразных форм коллективного и индивидуального морального поощрения; воспитание группового самосознания; формирование традиций; учет индивидуальных психологических особенностей членов коллектива; формирование и учет мотивов трудовой деятельности работников.

Методы правового регулирования направлены на выполнение правил внутреннего трудового распорядка учреждения, норм трудового права.

Экономические методы предполагают использование материального стимулирования персонала.

В управленческой деятельности применяются все группы методов, они тесно связаны с потребностями и интересами людей, задачами учреждения.

«Дошкольное образование нацелено на разностороннее развитие личности ребенка раннего и дошкольного возраста в соответствии с его возрастными и индивидуальными возможностями, способностями и потребностями, формирование у него нравственных норм, приобретение им социального опыта» [24].

Повышение качества дошкольного образования возможно осуществить на практике при условии эффективного управления педагогической деятельностью, неотъемлемой частью которого является оценка качества профессиональной деятельности для получения максимально высокого результата в образовательном процессе.

Качество профессиональной деятельности является динамичной категорией, которая имеет свойство изменяться в соответствии с требованиями социальных заказчиков, потребностями педагогов, изменениями самой жизни.

В связи со сменой образовательных стандартов, растущей вариативностью дошкольного образования, открытостью образовательного пространства, которая приводит к одновременному существованию различных образовательных моделей и технологий коренным образом изменяется представление о значимости профессиональных качеств современного педагога учреждения дошкольного образования.

В современных условиях меняется представление о роли и месте взрослого в формировании личности ребенка, способной реализовать себя как часть социума. Наряду с профессиональными знаниями, умениями и навыками педагогу необходимо современное профессиональное мышление как показатель его профессиональной компетентности.

Профессиональная компетентность специалиста рассматривается сегодня как признак его успешной профессиональной деятельности и понимается как профессионально-личностная, социально-значимая качественная характеристика педагога, умеющего использовать знания, умения, навыки не только для профессиональной деятельности, но и для понимания социальной значимости и нравственного осознания своей деятельности. Компетентность подразумевает помимо технологической подготовки еще ряд компонентов, имеющих непрофессиональный или

надпрофессиональный характер. Это развитие интеллекта, творчество, обработка вербальной информации, улучшение восприятия, развитие памяти, мышления, избавление от негативного мышления, мотивация к знаниям на протяжении «всей жизни» [22].

В настоящее время педагоги активно включаются в инновационную деятельность, процесс внедрения новых технологий, программ, методов и приемов взаимодействия с детьми. В настоящий момент большое значение приобретает творчество, компетентность педагога, способного к развитию умений мобилизовать свой личностный потенциал в современной системе воспитания и развития дошкольника.

В связи с этим особую актуальность приобретает такое направление кадровой политики как оценка профессиональной деятельности педагогов. В последнее время проблема оценки профессиональной деятельности педагогов находится в центре внимания и исследуется в ряде диссертационных и научных работ: анализ педагогического мастерства и педагогической деятельности и (Л.А. Беляева, М.С. Гвоздева, Н.Л. Киселева, Ю.А. Конаржевский, В.Д. Семенов, А.И. Субетго, Л.П. Тихонова и др.); исследование деятельности педагогического коллектива учреждения образования (Ю.К. Бабанский, Н.И. Лапин, И.И. Мигана, Т.А. Павленко, А.И. Пригожин и др.), оценка профессиональной деятельности педагогов учреждения дошкольного образования деятель (К.Ю. Белая, Л.М. Денякина, А.Н. Морозова, Т.И. Оверчук, Л.В. Поздняк, Р.Б. Стеркина, Л.И. Фалгошина и др.).

В ходе исследования научных публикаций, философских, педагогических и психологических исследований определено, что имеется многообразие подходов к изучению оценки профессиональной деятельности педагогов. Понятие оценки профессиональной деятельности педагогов включает следующие ведущие подходы: системный, деятельностный, акмеологический и квалиметрический.

Системный подход направлен на формирование научно обоснованных представлений о профессиональной деятельности педагога, эффективную реализацию комплексной оценки профессионализма педагогических работников. Системный подход позволяет рассмотреть оценку качества профессиональной деятельности педагогов как сложную управляемую систему; определить ее цель, охарактеризовать компоненты и их взаимосвязь, обосновать критерии и показатели.

Деятельностный подход ориентирован на становление субъектности педагога и в функциональном плане предполагает профессиональную деятельность. Деятельностный подход учитывает ценностные ориентации и жизненные планы, а также иные параметры субъективного мира конкретного педагога; ориентирует на результативность профессиональной деятельности, которая приводит к появлению новых потребностей, является стимулом новых стремлений к повышению качества труда педагогов.

Акмеологический подход направлен на повышение качества педагогической деятельности, профессиональный рост, развитие творческой

индивидуальности педагога, достижение успеха в образовательной деятельности. Акмеологический подход ориентирован на развитие образовательных систем и субъектов образовательного процесса.

Квалиметрический подход позволяет уменьшить субъективное отношение в оценивании профессиональной деятельности педагогов, результатов образовательного процесса; повышает объективность и надёжность комплексной оценки профессиональной деятельности педагогов учреждения дошкольного образования.

В данном исследовании под «качеством профессиональной деятельности» педагогов понимается степень удовлетворенности ожиданий всех участников образовательного процесса предоставляемыми образовательными услугами.

### **1.3 Дифференцированный подход как методологическое основание и средство оценки профессиональной деятельности педагогов**

В условиях модернизации системы образования вопрос качества дошкольного образования приобретает огромное значение. Очевидно, что для проведения преобразований требуется не просто педагог, а специалист, отличающийся высоким уровнем профессиональной компетентности.

Понятие «профессиональная компетентность» носит интегративный характер. Данное исследование базируется на определении С.А. Дружилова, согласно которому «профессиональная компетентность педагога – это многофакторное явление, включающее в себя систему теоретических знаний и способов их применения в конкретных педагогических ситуациях, ценностные ориентации педагога, а также интегративные показатели его культуры (речь, стиль общения, отношение к себе и своей деятельности, к смежным областям знания и др.) [11, с.28].

Актуальность проблемы профессиональной компетентности педагога заключается в том, что без её решения становится невозможным обеспечение высокого качества образования. В каждом учреждении дошкольного образования должна быть создана деловая атмосфера, направленная на творческое решение задач, предусмотренных «Учебной программой дошкольного образования». Квалификация педагогических кадров, степень их ответственности и добросовестности в выполнении своих обязанностей определяют эффективность и качество всей проводимой работы.

Важным требованием к профессиональному развитию педагога становится его субъектное отношение к процессу профессионального развития. Каждый педагог должен стремиться к непрерывному совершенствованию своих личностных и профессиональных качеств.

В связи с этим возникает необходимость управленческого сопровождения педагогов, которое подразумевает помощь педагогу в овладении новым педагогическим мышлением, в готовности к решению актуальных задач в системе образования, в повышении педагогического мастерства и компетентности в условиях учреждения дошкольного образования. В учреждениях дошкольного образования существуют разнообразные формы повышения квалификации педагогов. Вместе с тем, между различными видами методической работы зачастую отсутствует должная связь и учет конкретных интересов отдельного педагога.

Очевидно, что одним из эффективных методов является повышение профессиональной компетентности педагогов учреждения дошкольного образования с позиций дифференцированного подхода оценки их деятельности. «Дифференцированный подход представляет собой методологическое основание осуществления образовательного процесса и относится к конкретно научному уровню методологии педагогики» [35, с.28].

Необходимость реализации принципа дифференцированного подхода связана с объективно существующими противоречиями между общими для всех педагогов целями, содержанием деятельности и индивидуальными возможностями каждого педагога. Дифференцированный подход в управлении означает действенное внимание к каждому педагогу, его творческой индивидуальности и предполагает разумное сочетание фронтальных групповых и индивидуальных форм работы для повышения профессиональной компетентности и развития каждого педагога.

Дифференцированный подход мы определяем как фундаментальное основание деятельности, смысл которого заключается в разделении, расчленении целостного процесса на определенные уровни, ступени с учетом индивидуально-типологических особенностей педагогов.

«Дифференциация» (от лат. *differentia* – разность, различие) – разделение целого на различные части, формы и ступени.

Соответственно, под дифференцированным подходом, в свою очередь, понимается целенаправленное воздействие руководителя на группы педагогов, которые существуют в учреждении образования как его структурные или неформальные объединения или выделяются руководителем по сходным индивидуальным качествам педагогов.

Раскрывая смысл и сущность дифференциации, И.Э. Унт – одна из ведущих ученых, занимавшихся вопросами индивидуализации и дифференциации образования, отмечала, что это – «учет индивидуальных особенностей учащихся в той форме, когда они группируются на основании каких-либо особенностей для отдельного обучения» [32, с.8].

Необходимо отметить, что дифференцированный подход глубоко изучен и разработан в обучении и воспитании детей, но недостаточно представлен в теории и практике управления.

Дифференцированный подход позволяет разрабатывать методы оценки деятельности не для каждого педагога в отдельности, а для определенных категорий.

Приступая к осуществлению дифференциации в оценке профессиональной деятельности педагогов, изначально необходимо четко определиться с теми основаниями, которые могут быть избраны для классификаций и группировок.

В общем виде такими основаниями могут быть: индивидуально-типологические особенности личности (общие и специальные способности и интересы, склонности, психофизиологические и интеллектуальные особенности и др.); особенности социально-культурного положения (пол, возраст, место жительства, национальная и религиозная принадлежность, социальное и имущественное положение и т.д.); особенности профессиональной деятельности (специальность, стаж, квалифицированность и т.п.).

В контексте данного исследования целесообразно выделить следующие основания для дифференциации педагогов:

- уровень образования (педагоги, имеющие среднее специальное (педагогическое) образование; педагоги, имеющие высшее педагогическое образование);

- педагогический стаж (педагоги со стажем до 5 лет; педагоги со стажем 5-15 лет; педагоги со стажем свыше 15 лет);

- квалификационная категория (педагоги, не имеющие квалификационной категории; педагоги, имеющие II квалификационную категорию; педагоги, имеющие I квалификационную категорию; педагоги, имеющие высшую квалификационную категорию) и профессиональная компетентность педагогов;

- профессиональные интересы в рамках основных направлений развития детей, представленных в учебной программе дошкольного образования;

- мотивация к повышению квалификации (педагог, заинтересованный в повышении квалификации; педагог, формально заинтересованный в повышении квалификации; педагог, незаинтересованный в повышении квалификации).

С нашей точки зрения, максимальный учет таких особенностей позволяет достаточно успешно формировать «неслучайные» индивидуальные траектории образования: индивидуальные, групповые, коллективные формы взаимодействия, которые обеспечивают эффективность, оптимальность и комфортность профессионального и личностного роста человека.

Оценка деятельности педагогов на основе дифференцированного подхода включает три взаимосвязанных этапа: подготовительный, реализационный и аналитический.

На подготовительном этапе руководитель учреждения проводит диагностику педагогических кадров и разделяет их на группы на основании одного или нескольких признаков. Для определения таких оснований как уровень образования, стаж, уровень квалификации может быть использован кадровый мониторинг. Кадровый мониторинг как инструмент оценки представляет собой «непрерывный процесс, включающий в себя изучение объективного знания, позволяющего контролировать, оценивать, прогнозировать результат, управлять процессом оптимального развития» [30, с.16].

Кадровый мониторинг осуществляется ежегодно по состоянию на 1 сентября. В ходе количественного и качественного анализа определяется характеристика педагогического коллектива, которая включает следующие критерии:

1. Оценка количественного состава педагогов: руководящий состав (заведующий, заместитель заведующего по основной деятельности), педагогические кадры (воспитатели и специалисты); соотношение по полу; количество пенсионеров и лиц, не достигших 18-летнего возраста; работающих и находящийся в отпусках по уходу за ребенком.

2. Оценка качественного состава педагогов: уровень образования (высшее, среднее специальное, среднее); квалификационная категория (высшая, первая, вторая, без категорий); стаж работы в отрасли; повышение квалификации сотрудниками; наличие наград; профессиональная активность (участие в методических мероприятиях, конкурсах профессионального мастерства, наличие публикаций).

Профессиональные предпочтения и склонности педагогов могут быть изучены посредством беседы, анкетирования и самоанализа. На основании данных диагностического исследования планируется деятельность по повышению профессиональной компетентности педагогов.

Характер мотивации к повышению квалификации, уровень профессиональной компетентности может быть выявлен с помощью методов опроса, тестирования и анкетирования, диагностического интервью и собеседования, кейс-анализа, самооценки и самоанализа.

В ходе реализационного этапа осуществляется организация процесса повышения профессиональной компетентности педагогов. Задачи совершенствования профессионального уровня педагогов решаются в системе повышения квалификации и мероприятий дополнительного образования взрослых; в процессе методической работы с кадрами; посредством самообразования педагогов. На этом этапе могут применяться разнообразные формы и методы работы в зависимости от дифференциации педагогов: участие в работе методических объединений, в составе творческих групп; исследовательская, экспериментальная деятельность; инновационная деятельность, освоение новых педагогических технологий; различные формы педагогической поддержки; активное участие в педагогических конкурсах, мастер-классах; обобщение собственного педагогического опыта. Использование этих форм и методов повышения профессиональной

компетентности педагогов даёт возможность всем членам педагогического коллектива реализовать свой творческий потенциал, активно включаясь в интересующие их виды деятельности.

На аналитическом этапе определяется эффективность использования форм и методов работы по оценке профессиональной деятельности педагогов на основе полученных диагностических данных и итоговых практических занятий. Результативность деятельности характеризуется такими показателями как аттестация педагогов на более высокую квалификационную категорию, обобщение педагогического опыта, активное участие в районных и городских конкурсах профессионального мастерства, наличие публикаций.

Таким образом, дифференцированный подход позволяет рассматривать оценку профессиональной деятельности педагогов, с одной стороны, как методологическое основание организации деятельности по повышению квалификации и компетентности педагогов, а с другой, как конкретный инструмент (средство) его реализации.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

## **ГЛАВА 2**

### **АПРОБАЦИЯ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГОВ УЧРЕЖДЕНИЯ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ НА ОСНОВЕ ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОГО ПОДХОДА (НА ПРИМЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ «ЯСЛИ-САД №35 Г.ЖЛОБИНА»)**

#### **2.1 Модель оценки профессиональной деятельности педагогов учреждения дошкольного образования на основе дифференцированного подхода**

Анализ психолого-педагогической литературы и научных исследований по проблеме оценки профессиональной деятельности педагогов учреждения дошкольного образования показал, что, с одной стороны, имеется значительный теоретический и эмпирический материал, отражающий формирование оценки профессиональной деятельности педагогов, с другой стороны, недостаточно выявлены компоненты, требуют дополнения критерии и показатели оценки качества профессиональной деятельности педагогов в учреждении дошкольного образования на основе дифференцированного подхода.

Разработка модели оценки профессиональной деятельности педагогов учреждения дошкольного образования на основе дифференцированного подхода выступает как объективная необходимость, обусловленная запросами практики и недостаточным уровнем теоретической разработки данной проблемы.

Модель оценки профессиональной деятельности педагогов позволяет сделать оценку всесторонней, максимально объективной, охватывающей все этапы работы педагога, и, с одной стороны, даёт руководителю учреждения дошкольного образования действенный инструмент, а, с другой стороны, помогает администрации и педагогическому коллективу выявить не только причины затруднений, но и сильные стороны профессиональной деятельности, нераскрытые возможности ее качественного роста (или ресурсы развития).

Данное исследование базируется на определении понятия, сформулированного В.В. Андреевой и А.В. Гаврилиным: «Модель есть некоторый аналог или имитация реального мира, знаковый образ явлений или проблемы, в котором фиксируются его наиболее существенные элементы и связи, используемый для предсказания результата определенных действий или который может выступать дальнейшим образцом» [3, с.179].

В контексте данного исследования модель – это представление о целях, задачах, подходах, принципах, формах, методах и средствах оценки профессиональной деятельности педагогов учреждения дошкольного образования на основе дифференцированного подхода, механизме её реализации в конкретных условиях и критериях оценки её эффективности.

Согласно логике построения модели, системному подходу к данному процессу, выделены следующие компоненты (блоки) модели:

1. Целевой блок (цель оценки профессиональной деятельности педагогов, задачи, ожидаемые результаты).
2. Концептуальный блок (подходы к оценке профессиональной деятельности педагогов; принципы, положенные в основу оценочной деятельности).
3. Содержательный блок, в котором раскрыты функции и содержание управленческого воздействия посредством реализации общих функций управления.
4. Технологический блок (методы, формы и средства оценки).
5. Оценочно-рефлексивный блок (критерии и показатели оценки качества профессиональной деятельности педагогов).

Цель оценки профессиональной деятельности педагогов – определить эффективность профессиональной деятельности для последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений.

Для достижения цели определены актуальные задачи:

- разработка критериев эффективности деятельности педагогов;
- определение оснований для дифференциации педагогов;
- выбор форм и методов оценки профессиональной деятельности педагогов, позволяющих реализовать дифференцированный подход.

Модель основывается на следующих подходах:

1. Системный подход способствует формированию научно обоснованных представлений о педагогической деятельности, успешной реализации комплексной оценки профессиональной деятельности педагогических работников. Данный подход позволяет определить новую позицию оценки качества данной деятельности: рассмотреть ее как сложную управляемую систему, выявить ее цель, компоненты, их взаимосвязь, обосновать критерии и показатели.

2. Деятельностный подход предполагает профессиональную деятельность. Данный подход учитывает жизненные планы, ценностные ориентации, иные параметры субъективного мира конкретного педагога; ориентирует на результативность профессиональной деятельности, где результат является источником новых потребностей, стимулом новых стремлений к повышению качества педагогического труда.

3. Акмеологический подход направлен на качество педагогической деятельности, профессиональный рост, развитие творческой индивидуальности педагога, на достижение им успеха в не регламентированной стандартом образовательной деятельности; ориентирован на развитие образовательных систем и субъектов образовательного процесса.

4. Квалиметрический подход позволяет уменьшить субъективизм в оценивании педагогической деятельности, результатов образовательного процесса; обеспечивает повышение объективности и надежности

комплексной оценки качества профессиональной деятельности педагогических работников учреждения дошкольного образования.

Принципы модели представляют собой основополагающие идеи, закономерности и правила по осуществлению оценки качества профессиональной деятельности педагогов. В основу модели положены принципы:

1. Систематичности. В отличие от существующей практики, сводящейся к эпизодическим, не связанным между собой мероприятиям, при предлагаемом подходе деятельность педагога отслеживается с момента поступления на работу и далее по мере достижения профессиональной зрелости и оценивается регулярно, циклично.

2. Комплексности, всесторонности. В отличие от существующих порядков, когда оценка имеет фрагментарный характер и порой основана на случайно выхваченных сторонах деятельности педагога, в основе предлагаемой системы лежит целостная структура компетентности педагога, учитывающая все компоненты профессиональной деятельности: знание образовательных программ, методики обучения и воспитания, планирование, организация воспитательно-образовательного процесса, др.

3. Относительной объективности. Данная особенность обусловлена не только комплексным характером оценки и наличием четких дифференцированных критериев, но и возможностью оценить компетенцию педагога в количественном отношении (формы оценки снабжены соответствующими шкалами, позволяющими оперативно и относительно подсчитывать результаты за счет стандартизированной формы).

4. Прозрачности и партнерства участников. Педагог не является лишь объектом оценки, а вовлекается в оценочный процесс. Это достигается как за счет доступности, открытости материалов оценки, так и за счет регулярной самооценки профессиональной деятельности. Предлагаемый способ оценки не носит исключительно контролирующий характер, а направлен на профессиональное развитие педагогов.

5. Вовлечения внутренних резервов учреждения дошкольного образования в обеспечение качества воспитания и обучения за счет повышения качества оценки педагога. Этот подход является многоуровневым, в его рамках производится оценка деятельности педагога на стадии вхождения в профессию, в ходе планового мониторинга профессиональной деятельности, самооценки педагогического мастерства.

Управление профессиональной деятельностью педагогов рассматривается как частный случай управления, в котором профессиональная деятельность является объектом управления. Управленческая деятельность в данном случае развивается через реализацию общих функций управления: планирование, организация, мотивация, контроль, которые представляют собой циклический процесс. Каждая функция наполнена определённым содержанием с учётом специфики профессиональной деятельности педагогов учреждения дошкольного образования.

Таблица 2.1 – Функции и содержание управленческого воздействия посредством реализации общих функций управления

Функция управления	Содержание
Анализ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- изучение и анализ научно-педагогической, социально-управленческой литературы, нормативных документов и опыта деятельности учреждений образования по проблеме оценки профессиональной деятельности педагогов на основе дифференцированного подхода;</li> <li>- кадровый мониторинг;</li> <li>- анализ деятельности педагогов (на основании оперативного и тематического контроля);</li> <li>- изучение личностных предпосылок эффективности профессиональной деятельности педагога;</li> <li>- анкетирование и диагностика педагогов;</li> <li>- анализ профессиональной активности;</li> <li>- анализ результативности профессиональной деятельности;</li> <li>- анализ работы по самообразованию;</li> <li>- выявление ресурсных возможностей</li> </ul>
Целеполагание	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определение миссии учреждения дошкольного образования;</li> <li>- постановка общеорганизационных целей (деятельность коллектива по реализации миссии);</li> <li>- постановка стратегических (программа развития) и тактических (годовой план) целей;</li> <li>- определение целей управленческой деятельности по оценке деятельности педагогов;</li> <li>- определение индивидуальных целей профессиональной деятельности педагогов;</li> <li>- постановка целей личностного саморазвития</li> </ul>
Планирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка плана мероприятий по повышению уровня профессионального развития педагогов;</li> <li>- разработка плана повышения квалификации педагогов;</li> <li>- разработка плана аттестации педагогов;</li> <li>- разработка планов профессионального развития с учётом уровня образования, квалификации, опыта работы</li> </ul>

Продолжение таблицы 2.1

Организация	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка и утверждение локальных нормативных документов;</li> <li>- создание необходимых условий для осуществления профессиональной деятельности;</li> <li>- осуществление профессиональной деятельности в соответствии с нормативными правовыми актами и этическими нормами;</li> <li>- поддержание благоприятного психологического климата;</li> <li>- профилактика профессионального выгорания педагогов;</li> <li>- формирование у педагогов потребности в саморазвитии и самосовершенствовании;</li> <li>- создание условий для повышения самооценки педагогов, уверенности, профессиональной значимости;</li> <li>- вовлечение педагогов в процесс разработки и реализации решений;</li> <li>- непрерывное образование;</li> <li>- организация сотрудничества с социальными партнёрами;</li> <li>- проявление уважения, внимания, интереса к педагогу</li> </ul>
Мотивация	<ul style="list-style-type: none"> <li>- удовлетворение индивидуальной потребности педагогов в самовыражении, проявлении творчества;</li> <li>- признание ценности педагога;</li> <li>- включение в состав творческих и экспертных групп;</li> <li>- участие в конкурсах профессионального мастерства;</li> <li>- аттестация педагогов;</li> <li>- материальное поощрение;</li> <li>- перевод на самоконтроль</li> </ul>
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>- контроль выполнения задач годового плана;</li> <li>- плановый, оперативный и текущий контроль;</li> <li>- персональный контроль за профессиональной деятельностью педагога;</li> <li>- контроль качества усвоения учебной программы дошкольного образования воспитанниками;</li> <li>- самоконтроль;</li> <li>- мониторинг индивидуальных достижений педагога</li> </ul>

Управление профессиональной деятельностью педагогов осуществляется на основе реализации руководителем управленческих функций и будет эффективно при условии воздействия на все компоненты управляемого объекта – мотивацию, профессиональное образование, профессиональную деятельность.

Модель оценки качества профессиональной деятельности педагогов учреждения дошкольного образования включает сбалансированное сочетание нормативно-ориентированного, содержательно-целевого,

организационно-технологического, мотивационно-личностного, контрольно-диагностического и коррекционно-аналитического компонентов, с учетом которых определены критерии и показатели.

Под критерием комплексной оценки понимается признак степени соответствия качества профессиональной деятельности педагога установленным нормам, требованиям, эталонам, стандартам. Под показателем – количественная и качественная характеристика профессиональной деятельности педагога, являющаяся результатом измерения.

Таблица 2.2 – Критерии и показатели оценки качества профессиональной деятельности педагогов

Критерии	Показатели
1. Нормативно-правовое обеспечение	1.1 Выполнение нормативных правовых актов
	1.2 Применение на практике положений педагогики, психологии и педиатрии
	1.3 Соблюдение инструкции по охране труда
	1.4 Культура делопроизводства
	1.5 Удовлетворение образовательных потребностей детей, родителей, общества
2. Соответствие содержания целям дошкольного образования	2.1 Педагогические знания, соответствующие и (или) превышающие государственный образовательный стандарт
	2.2 Реализация современных образовательных программ и методик
	2.3 Эффективность педагогических приемов и технологий
	2.4 Использование информационных технологий
	2.5 Комплексная система планирования
	2.6 Удовлетворенность образовательной деятельностью
3. Материально-технические и организационно-педагогические условия	3.1 Использование инновационных методов, средств и форм
	3.2 Создание современной предметно-развивающей среды
	3.3 Соблюдение санитарно-гигиенических норм
	3.4 Обеспечение благоприятного микроклимата, психологической комфортности

## Продолжение таблицы 2.2

4. Деловые и личностные качества педагога, мотивация	4.1 Интерес к педагогической профессии
	4.2 Участие в творческой, экспериментальной работе
	4.3 Самовоспитание и самообразование
	4.4 Профессиональная компетентность
	4.5 Повышение квалификации
	4.6 Ответственность
5. Педагогический анализ, диагностика	5.1 Анализ образовательного процесса
	5.2 Диагностика результатов
	5.3 Динамика развития детей
6. Коррекция педагогической деятельности	6.1 Рефлексия
	6.2 Коррекция образовательного процесса
	6.3 Координация деятельности в рамках единого образовательного процесса
	6.4 Взаимодействие с социальными институтами
	6.5 Педагогическое образование родителей

Оценка качества профессиональной деятельности педагогов включает следующие этапы:

1. Подготовительный этап – обеспечение нормативной правовой базы (нормативные правовые документы, локальные акты), материально-технических условий, финансирования для проведения процедуры оценки; информирование и работа с контингентом, подвергающимся оцениванию; подготовка необходимых оценочно-измерительных материалов (вопросники, анкеты, тесты, схемы и алгоритмы анализа, оценки и др.).

2. Организационный этап – определение регламента работы с нормативными документами и оценочно-измерительными материалами, содержания и методов оценки профессиональной деятельности педагогов.

3. Исследовательский этап – оценка полноты и достоверности представленных материалов и документов; организация оценки методической и практической педагогической деятельности, профессиональных и личностных качеств педагогов; проведение тестирования, анкетирования, диагностики, мониторинга и др.

4. Обработка полученных результатов и материалов – подведение итогов оценки: составление протоколов, справок, заключений, отчетов и др., собеседование и информирование педагогов, планирование мероприятий по

коррекции образовательного процесса, совершенствованию качества профессиональной деятельности педагогов.

5. Принятие решения – анализ хода и результатов оценки качества профессиональной деятельности педагогов, оформление и предоставление соответствующих справок, приказов руководителю учреждения дошкольного образования.

Для эффективной организации управления в учреждении дошкольного образования необходимо создавать условия для совершенствования всех компонентов профессионального развития педагогов, поддерживать положительную мотивацию профессиональной деятельности, содействовать повышению уровня квалификации педагогов в различных формах обучения, способствовать активизации профессиональной деятельности. При этом основополагающими условиями управленческой деятельности являются учёт специфики профессиональной деятельности педагогов учреждения дошкольного образования, а также обеспечение дифференцированного подхода к формированию профессиональной индивидуальности педагогов.

Таким образом, модель представляет собой систему непрерывной оценки деятельности педагогов на основе дифференцированного подхода.

## **2.2 Формы и методы оценки профессиональной деятельности педагогов на основе дифференцированного подхода**

В качестве одного из важнейших условий эффективного осуществления оценки профессиональной деятельности педагогов на основе дифференцированного подхода выступает выбор рационального комплекса форм и методов.

Выбор форм и методов оценки профессиональной деятельности персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководитель. Система оценки должна учитывать и отражать ряд факторов: стратегические цели организации, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, традиции организации, характеристики занятой в ней рабочей силы.

В зависимости от признака, положенного в основу классификации, представляется возможным сгруппировать методы оценки персонала.

Таблица 2.3 – Группировка методов оценки персонала

Основополагающий признак	Виды методов
Субъект оценки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• индивидуальные</li> <li>• групповые</li> <li>• самооценка</li> </ul>

## Продолжение таблицы 2.3

Предмет оценки	Направленные на оценку <ul style="list-style-type: none"> <li>• личностных характеристик</li> <li>• результатов труда</li> <li>• процесса труда</li> </ul>
Средства представления информации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вербальные</li> <li>• формализованные</li> <li>• словесные</li> </ul>
Цель оценки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• прогностические</li> <li>• практические</li> </ul>
Результат оценки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• качественные</li> <li>• количественные</li> <li>• комбинированные</li> </ul>
Объект оценки	Методы оценки <ul style="list-style-type: none"> <li>• руководителя</li> <li>• персонала</li> </ul>

Наиболее полной представляется классификация по объекту, субъекту и предмету оценки, согласно которой выделяют традиционные и нетрадиционные методы оценки.

Традиционные методы оценки направлены на отдельного работника и оценивают его вне организационного контекста, основываются исключительно на оценке сотрудника руководителем, ориентированы на достигнутые результаты и не учитывают долгосрочной перспективы развития организации и потенциала сотрудника.

К традиционным методам оценки относятся:

- методы шкалирования: метод вынужденного выбора, описательный метод, метод шкалы графического рейтинга, метод шкалы наблюдения за поведением, метод стандартных оценок;
- сравнительные методы: метод классификации, метод сравнения по парам, метод заданного распределения, метод управления по целям.

Преимуществами данной группы методов являются их простота, малые издержки, единообразие оценки и общедоступность, не требуется специальной подготовки, предоставляется возможность сравнивать работников между собой, отслеживать динамику изменения их деятельности во времени.

Однако данные методы имеют и ряд серьезных недостатков: субъективизм и односторонность оценки (оценку проводит один человек – руководитель); не учитываются личные качества работника и потенциал, которым он располагает.

Нетрадиционные методы оценки делают акцент на оценке работника его коллегами и специалистами. В отличие от традиционных методов здесь оцениваются не результаты, а потенциал сотрудника.

К их числу относятся:

- анализ конкретных ситуаций;
- метод программированного контроля;
- деловые и ролевые игры;
- метод экспертных оценок,
- психологические методы.

К недостаткам этих методов относится: расширение состава субъектов оценки может стать причиной конфликтов между сотрудником и коллегами, которые его оценивают.

Применение экспертного метода продуктивно в стабильных, давно работающих организациях, где люди давно знакомы и имеют устоявшееся мнение друг о друге, что позволяет им прислушиваться к рекомендациям коллег. Однако экспертная оценка направлена на определение актуального уровня и прошлых заслуги не дает информации для прогноза эффективности будущей работы человека, его потенциальных возможностей.

Оценка, основанная на письменных характеристиках, обычно дается при подготовке к аттестации, при решении вопросов о подготовке резерва на замещение руководящих должностей и при назначениях на должность и перемещениях в другие подразделения.

Метод записи. В течение периода, за который оценивается деятельность работника, ведутся записи, которые затем представляются при аттестации. Примером может выступать карта самофотографирования сотрудника.

Метод управления по целям основан на постановке перед исполнителями целей, которые должны быть достигнуты за определенный период времени (месяц, квартал, год); подходит для оценки работы специалистов и руководителей.

Методы ранжирования дают возможность производить сравнение работников друг с другом. Существует несколько разновидностей ранжирования: прямое ранжирование; чередующееся ранжирование; парное сравнение.

Среди методов оценки можно выделить также оценку потенциала работника; деловую оценку.

К методам оценки потенциала работников можно отнести следующие:

1. Центры оценки персонала. Используют комплексную технологию, построенную на принципах критериальной оценки. Использование большого количества различных методов и обязательное оценивание одних и тех же критериев в разных ситуациях и разными способами существенно повышает прогностичность и точность оценки. Особенно эффективна при оценке кандидатов на новую должность (повышение) и при оценке управленческого персонала.

2. Тесты на профпригодность. Их цель - оценка психофизиологических качеств человека, умений выполнять определенную деятельность.

3. Общие тесты способностей. Оценка общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психических функций.

4. Биографические тесты и изучение биографии. Основные аспекты анализа: семейные отношения, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность.

5. Личностные тесты. Психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенность человека к определенному типу. Оценивают скорее предрасположенность человека к определенному типу поведения и потенциальные возможности.

6. Интервью. Беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку профессионально важных качеств претендента.

Методы индивидуальной оценки:

1. Анкеты и сравнительные оценки. Сравнительные анкеты заполняются с помощью методов заданного выбора и шкалы рейтингов.

2. Метод заданного выбора - анкета, в которой задаются основные характеристики, перечень вариантов поведения оцениваемого.

3. Шкала рейтингов поведенческих установок - анкета, в которой описываются решающие ситуации профессиональной деятельности.

4. Описательный метод оценки заключается в том, что производящему оценку предлагают описать преимущества и недостатки деятельности работника.

5. Метод оценки по решающей ситуации. Для использования этого метода специалисты готовят список описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в отдельных (решающих) ситуациях. Эти описания распределяются по рубрикам в соответствии с характером работы.

6. Шкала наблюдения за поведением. Для определения поведения работника в целом оценщик на шкале фиксирует количество случаев, когда работник вел себя тем или иным образом.

Методы групповой оценки дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.

1. Метод классификации: лицо, проводящее оценку, должно распределить всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь общему критерию.

2. Сравнение по парам – сравнение каждого с каждым производится в специально сгруппированных парах.

3. КТУ (коэффициент трудового участия).

В процессе применения отдельных методов на практике могут возникать и так называемые «проблемы стандартных оценок», связанные с несхожестью восприятия различными людьми таких понятий, как «отлично», «хорошо», «удовлетворительно».

Воздействие перечисленных выше проблем, связанных с особенностями человеческого восприятия, необходимо учитывать при подготовке процедур оценки персонала и стремиться к их минимизации.

В силу специфичности педагогической деятельности далеко не все перечисленные методы могут применяться для оценки профессиональной деятельности в учреждении образования, т.к. труд педагогов имеет свои особенности, носит интеллектуальный характер, слабо поддается регламентации.

Вместе с тем, в управленческой деятельности руководителя учреждения образования должны использоваться разнообразные формы и методы оценки персонала.

Необходимость разнообразия форм и методов оценки профессиональной деятельности педагогов обусловлена, во-первых, необходимостью диверсификации форм и методов для придания системе оценки устойчивости к изменениям в сфере образования, во-вторых, необходимостью учета конкретных условий каждого отдельно взятого учреждения образования и индивидуальных особенностей того или иного педагога.

Оценка деятельности педагогов выступает в качестве инструмента, способного помочь руководителю при достижении целей, стоящих перед учреждением образования. Однако при этом руководитель должен не только хорошо разбираться в существующих методах оценки, но и уметь выбирать наиболее подходящие как при принятии административных решений, так и при принятии решений, связанных с развитием работников.

Методы оценки профессиональной деятельности педагогов и их краткая характеристика представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Методы оценки профессиональной деятельности педагогов

Название метода	Краткая характеристика
Биографический	Анализ автобиографии, документов об образовании, характеристик
Интервьюирование (собеседование)	Беседа с педагогом в режиме «вопрос - ответ» по заранее составленной или произвольной схеме
Анкетирование	Опрос в письменной форме с помощью заранее подготовленных бланков, анкет или опросных листов (специально оформленных списков вопросов, обращенных к определенной категории респондентов)
Социологический опрос	Анкетный опрос педагога со стороны руководителя и коллег
Наблюдение	Наблюдение за педагогом в рабочей и неформальной обстановке

Продолжение таблицы 2.4

Тестирование	Определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов
Экспертная оценка	Формирование группы экспертов, определение совокупности качеств и получение экспертных оценок
Метод заданной балльной оценки	Начисление (снижение) определенного количества баллов за те или иные достижения (упущения)
Метод парных сравнений	Попарное сравнение оцениваемых между собой по определенным качествам и последующее математическое ранжирование по порядку убывания
Метод суммируемых оценок	Определение степени проявления у педагогов тех или иных качеств путем проставления по определенной шкале экспертных оценок
Деловая игра	Проведение организационно-деятельностной игры, анализ знаний и умений, ранжирование игроков по их ролям и оценка способности работы в малой группе
Ранжирование	Сравнение оцениваемых педагогов между собой другими методами и расположение по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания рангов (мест в группе)
Программированный контроль	Оценка профессиональных знаний и умений, уровня интеллекта, опыта и работоспособности с помощью контрольных вопросов
Рейтинговый метод	Подсчет общего числа баллов, набранных оцениваемым педагогом по совокупности показателей оценки
Аттестация	Комплексный метод оценки педагогов для определения соответствия вакантной или занимаемой должности
Оценка по результатам	Систематическое изучение процесса труда педагога и его достижений
Метод групповой дискуссии	Постановка, обсуждение и решение проблем в группе, в ходе которых оцениваются знания, личностные черты и другие качества педагогов

## Окончание таблицы 2.4

Метод 360 <sup>0</sup>	Сбор и комплексный анализ информации о педагоге с учетом мнения всех сторон: непосредственного руководителя, коллег, родителей воспитанников, а также самого сотрудника. Подобный подход позволяет получить наиболее объективную и сбалансированную оценку педагога
Метод «портфолио»	Персональная папка педагога, которая включает материалы, демонстрирующие умения решать задачи профессиональной деятельности, выбирать стратегию и тактику профессионального поведения

При выборе форм и методов оценки необходимо учитывать принцип дифференциации, позволяющий подобрать адекватные формы и методы оценки профессиональной деятельности педагогов, имеющих разный уровень профессионального развития. Дифференцированный подход предполагает определение таких показателей и параметров оценки, которые позволят оценить деятельность педагогов с учётом их особенностей. Целевыми ориентациями дифференцированного подхода к оценке являются: оценка каждого педагога в соответствии с уровнем возможностей и способностей; адаптация форм и методов оценки к особенностям различных групп педагогов.

В результате экспериментальной апробации модели отобраны только те методы, которые имеют высокую корреляцию с успешностью педагогической деятельности и позволяют проводить оценку педагогов с учётом уровня профессионального развития (образование, стаж педагогической деятельности, квалификационная категория).

Оценка выполняется тремя способами:

1) оценка потенциала педагога, т.е. профессиональные знания и умения, жизненный и производственный опыт, деловые и нравственные качества, социально-психологический тип личности, состояние здоровья и работоспособность, уровень общей культуры и ряд других характеристик. Оценка потенциала позволяет судить о перспективе применения способностей конкретного педагога. Выполняется при помощи совокупности методов:

- анкетирование, тестирование, беседа;
- самооценка, самоанализ;
- контроль;
- наблюдение.

2) оценка индивидуального вклада. Позволяет установить качество, сложность и результативность труда конкретного педагога с помощью сравнительного анализа его ежемесячных достижений и уровня

профессиональной активности относительно других педагогов учреждения, а также, используя результаты анкетирования по удовлетворённости родителей воспитанников профессиональной деятельностью педагога, определением его рейтинга.

3) Аттестация педагогов является своеобразной комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад педагога в конечный результат за определенный период времени. Представляет собой изучение и оценку профессионального уровня, деловых и личностных качеств и результатов педагогической деятельности при реализации содержания учебной программы дошкольного образования.

Основными задачами проведения аттестации педагогических работников являются:

- стимулирование целенаправленного, непрерывного повышения уровня профессиональной компетентности педагогических работников;
- обеспечение возможности повышения уровня оплаты труда в зависимости от совершенствования уровня профессиональной компетентности педагогических работников;
- способствование повышению авторитета и социальной роли в коллективе тех педагогических работников, которые постоянно совершенствуют уровень профессиональной компетентности.

Аттестация проводится в соответствии с Кодексом Республики Беларусь об образовании; постановлением Министерства образования Республики Беларусь от 22 августа 2012 г. № 101 «Об утверждении Инструкции о порядке проведения аттестации педагогических работников системы образования (кроме педагогических работников из числа профессорско-преподавательского состава учреждений высшего образования)».

Дифференцированная оценка предполагает не только дифференциацию содержания, но и дифференциацию организации процедуры оценки с выделением соответствующих форм работы (групповых, индивидуальных).

В ряду групповых форм работы наиболее часто выступают: психолого-педагогический консилиум (совещание, взаимная консультация экспертов, специалистов в той или иной области знания), школа профессионального мастерства (дифференциация педагогов по уровню развития педагогического профессионализма – школа высшего педагогического мастерства, школа совершенствования педагогического мастерства, школа передового опыта школа становления молодого педагога), творческие микрогруппы, лаборатории.

К индивидуальным формы работы можно отнести: реализацию самообразовательных программ, наставничество, стажировку, консультации, собеседования и т.д.

Следует отметить, что большое значение для успешности реализации оценки профессиональной деятельности педагогов на основе дифференцированного подхода имеет хорошее знание руководителями

возможностей, сильных и слабых сторон, затруднений, личностных качеств педагогов, умение анализировать ход и результаты их деятельности.

Таким образом, дифференцированный подход к оценке профессиональной деятельности педагогов представляет собой совокупность организационных решений, методов и средств, направленных на повышение эффективности управления учреждением дошкольного образования.

Использование дифференцированного подхода в управленческой деятельности дает возможность эффективно работать с каждым педагогом; позволяет учитывать индивидуальные запросы и интересы педагогов; повышает уровень «Я-концепции», мотивации педагогов.

### **2.3 Эффективность управления учреждением дошкольного образования на основе дифференцированного подхода к оценке профессиональной деятельности педагогов**

Основопологающими условиями апробации модели оценки деятельности педагогов являются учёт специфики профессиональной деятельности педагогов учреждения дошкольного образования, а также обеспечение дифференцированного подхода к оценке их деятельности в условиях конкретного учреждения.

Один из аспектов проверки модели оценки профессиональной деятельности педагогов учреждения дошкольного образования на основе дифференцированного подхода на эффективность – определение степени её соответствия актуальному состоянию процесса оценки планируемым результатам. Необходимо установить, все ли существенные компоненты реальной ситуации «встроены» в модель.

Другим важным аспектом проверки модели является установление степени эффективности, в которой получаемая (текущая и конечная) информация помогает руководителю реализовать цель управления.

Следующим этапом является применение модели, которое дает возможность оценить в процессе работы эффективность предлагаемой модели и адекватность ее построения.

Все три выше обозначенные компонента присутствуют в апробации модели оценки профессиональной деятельности педагогов учреждения дошкольного образования на основе дифференцированного подхода на примере государственного учреждения образования «Ясли-сад №35 г.Жлобина».

Для определения эффективности внедрения модели оценки профессиональной деятельности педагогов были использованы следующие методы: изучение документации (Устав учреждения дошкольного образования, трудовые договоры (контракты), должностные инструкции, личные дела сотрудников, правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, коллективный договор); изучение педагогического опыта, анкетирование,

беседа, наблюдение, опрос, сравнение, самооценка, самоанализ, графический и табличный методы.

Базу исследования составило государственное учреждение образования «Ясли-сад №35 г.Жлобина». Опытнo-экспериментальная работа состояла из трёх этапов:

1. Первый этап – констатирующий (сентябрь 2016/2017 учебного года), был связан с выявлением исходного уровня профессиональной деятельности педагогов, формулировкой задач формирующего этапа эксперимента, определением подходов к его реализации.

2. Второй этап – формирующий (2016/2017 учебный год), включал определение условий эффективного управления педагогами, моделирование оценки качества профессиональной деятельности педагогов, определение составляющих её компонентов, критериев и показателей.

3. Третий этап – аналитико-обобщающий (сентябрь 2017/2018 учебного года), был посвящён подведению итогов, анализу результатов экспериментальной работы.

Для оценки профессиональной деятельности педагогов использована технология кадрового мониторинга.

На констатирующем этапе (сентябрь 2016/2017 учебного года) были получены следующие результаты (Приложение Б).

Педагогический коллектив учреждения преимущественно женский – 95,5%. Обращает на себя внимание оптимальное соотношение (практически 1:1) персонала в возрасте до 35 лет и от 36 до 55 лет (приложение В). То есть существует достаточное количество как опытных работников, так и молодежи, готовой перенимать опыт и имеющей потенциал для развития своих профессиональных навыков.

Доля персонала в возрасте от 26 до 55 лет составляет 82%, что говорит о внутриорганизационной демографической стабильности коллектива.

Качественный состав в свою очередь подразделяется на педагогов с высшим, средним специальным, средним образованием, а также включает в себя квалификационную категорию, стаж работы в отрасли, повышение квалификации сотрудниками (Приложение В).

Высшее педагогическое образование имеют 56% педагогов, среднее специальное – 44%. Однако следует отметить, что лишь 81% педагогического коллектива имеет специальное дошкольное образование.

Высшую квалификационную категорию имеют 6% педагогических работников, 38% – первую, 25 % – вторую квалификационную категорию. 31% педагогов не имеет квалификационной категории.

Грамоту Управления образования имеет 1 педагог (6%), почётную грамоту отдела образования, спорта и туризма – 9 педагогов (50%), благодарность – 6 педагогов (33%), не имеют наград – 2 педагога (11%).

Профессиональная активность педагогов включает следующие направления:

- руководство районными методическими объединениями;
- участие в конкурсах профессионального мастерства;

- участие воспитанников в творческих конкурсах и фестивалях;
- обобщение и распространение педагогического опыта;
- наличие публикаций в методических изданиях, средствах массовой информации;
- сотрудничество с социальным окружением;
- участие в мероприятиях, способствующих поддержанию положительного имиджа учреждения (акции, трудовые десанты, спортивные мероприятия).

Объективные данные кадрового мониторинга позволили определить основания для дифференциации педагогов, подобрать формы и методы работы по оценке их деятельности и спланировать направление управленческого воздействия для каждой группы педагогов. Авторская классификация категорий педагогов базируется на дифференциации педагогов по уровню профессионального развития.

Таблица 2.5 – Авторская классификация уровней профессионализма педагогов

Уровень	Характеристика	Направления управленческого воздействия
I уровень	Адаптация к профессии, накопление опыта	-индивидуальное сопровождение -консультирование - мотивация на успех
II уровень	Накопление опыта, самостоятельное выполнение профессиональных функций, приобретение навыков	-помощь в составлении индивидуальных маршрутов самообразования -консультационное сопровождение -развитие личностного индивидуального опыта
III уровень	Свободное владение профессией в форме мастерства, проявление индивидуального стиля работы, выделение специальных качеств и умений, наличие формальных показателей квалификации (категория, звание)	-организационная помощь в обобщении опыта -повышение рейтинга -помощь в подготовке к аттестации -привлечение к участию в работе творческой группы - привлечение к руководству методическим объединением

Продолжение таблицы 2.5

IV уровень	Высокая эффективность профессиональной деятельности, свободное владение профессией в форме творчества, приобретение авторитета в профессиональном кругу	<ul style="list-style-type: none"> <li>-организационная помощь в обобщении опыта</li> <li>-помощь в подготовке к аттестации</li> <li>-привлечение к участию в работе творческой группы</li> <li>-привлечение к руководству методическим объединением</li> <li>-привлечение к участию в контрольно-аналитической деятельности</li> <li>-делегирование полномочий</li> <li>-постановка в кадровый резерв</li> </ul>
---------------	---	---

На констатирующем этапе изучалась степень удовлетворённости сотрудников кадровой политикой учреждения. С этой целью было проведено анкетирование работников. В авторскую анкету вошли вопросы, касающиеся размера заработной платы, материального и морального стимулирования, возможности профессионального роста, должностного продвижения, психологического климата, отношений с коллегами и непосредственным руководителем, корпоративной культуры, имиджа учреждения (Приложение Г).

Полученные результаты свидетельствуют о том, что в большей степени сотрудники удовлетворены отношениями с коллегами (95%), благоприятным психологическим климатом (93%), отношениями с непосредственным руководителем (93%), корпоративной культурой (91%), имиджем учреждения (87%). Многие работники (62%) не удовлетворены заработной платой (62%), мерами материального (60%) и морального (53%) стимулирования.

Таким образом, на констатирующем этапе можно отметить следующие результаты: отсутствие вакансий педагогических должностей, наличие в учреждении высококвалифицированных кадров, повышение эффективности деятельности педагогических работников, привлечение на работу молодых специалистов, поддержание организационного порядка в учреждении, укрепление исполнительности, ответственности работников за выполнение должностных обязанностей, укрепление трудовой дисциплины.

Вместе с тем требуют решения вопросы подбора и профессионального отбора кадров, адаптации персонала, профессионального роста педагогов, работы с кадровым резервом, мотивации персонала.

Проведённое исследование убедило в необходимости управленческих решений, направленных на реализацию коррекционных мер, способствующих повышению уровня педагогического мастерства и обеспечивающих качество профессиональной деятельности педагогов.

В систему коррекционных мер по повышению качества профессиональной деятельности педагогов на формирующем этапе был включён комплекс нормативно-правовых, организационно-педагогических и материально-технических условий.

Для решения проблемы подбора кадров в учреждении разработаны основные характеристики педагога, работающего с детьми дошкольного возраста. В соответствии с этими критериями подобраны диагностические материалы, разработаны карты мониторинга профессионального роста педагога. Это позволяет на первом этапе (прием на работу) отсеять значительное количество «случайных» людей и оценить уровень профессиональной компетентности вновь принятых педагогов.

Процесс отбора начинается с предварительной беседы. Цель ее – первичное знакомство с претендентом: получение информации об его образовании, квалификационной категории, опыте работы, оценка определяющих личных качеств.

По результатам собеседования на кандидатов, прошедших отбор, заполняются карты профессионального мастерства, которые позволяют впоследствии отследить уровень профессионального роста педагога. На основе данных карты составляются программы психолого-педагогического сопровождения профессионального роста вновь принятого педагога.

Формирование благоприятного климата и хороших отношений в коллективе тесно связано с процессом адаптации новых сотрудников. Этот процесс протекает более благоприятно благодаря системе наставничества, когда более опытный педагог помогает начинающему освоить азы профессии.

В государственном учреждении образования «Ясли-сад №35 г.Жлобина» одним из способов воздействия на процесс адаптации является такая форма работы как «Школа начинающего педагога». В ходе работы этого формирования вновь пришедшие педагоги осваивают новую профессию совместно с более опытными педагогами. Одновременно в ходе совместной работы происходит межличностное знакомство, складываются симпатии, педагоги привыкают работать в команде, следовательно, профессиональная адаптация педагога проходит благоприятно.

Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности.

При замещении вакантной должности важно установить потенциал работника, т. е. профессиональные знания и умения, жизненный и производственный опыт, социально-психологический тип личности, уровень общей культуры, состояние здоровья и работоспособности и ряд других характеристик. Оценка потенциала позволяет судить о перспективе применения способностей конкретного человека на определенной должности.

Анализ соответствия работника занимаемой им должности (аттестация) необходим по истечении определенного времени и возможен путем совместной оценки творческого потенциала и индивидуального вклада с учетом результатов труда.

Расстановка персонала обеспечивает постоянное движение кадров, исходя из результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада, планируемой карьеры, возраста, наличия вакантных должностей в штатном расписании учреждения.

Педагогическая деятельность требует постоянного совершенствования теоретических и практических знаний, повышения профессионального мастерства, освоения новых педагогических технологий. Высокий уровень профессиональных компетенций педагогов учреждения поддерживается и развивается с помощью системы постоянного обучения и повышения квалификации.

Основной упор в данном процессе делается на обучение в самом учреждении посредством методических мероприятий. Методическая работа носит опережающий характер и направлена на развитие и совершенствование работы с воспитанниками в соответствии с новыми достижениями в педагогической и психологической науке. Главным является оказание реальной, действенной и своевременной помощи педагогам.

В соответствии с годовым планом работы проводятся педагогические советы, семинары-практикумы, консультации (индивидуальные и групповые), круглые столы, деловые игры, мастер-классы, открытые просмотры, конкурсы и фестивали, обобщение передового опыта, анкетирование, опросы и другие формы работы. В учреждении разработан паспорт методического мастерства педагога («портфолио» педагога), который дает целостное представление о педагоге, позволяет адекватно оценить результаты профессионального роста и позитивных изменений в его деятельности, помогает выявить потенциал педагога.

Кроме того, педагоги учреждения повышают квалификацию в Гомельском областном институте развития образования и в Академии последиplomного образования в г.Минске в соответствии с перспективным планом (1 раз в 3 года).

Стремление работников к повышению квалификации поддерживается и стимулируется руководством учреждения как морально, так и материально. Коллективным договором в Положении о премировании предусмотрена компенсация затрат на обучение при повышении квалификации на платной основе.

С целью изучения и оценки профессионального уровня, деловых и личностных качеств педагогов и результатов деятельности при реализации содержания учебной программы дошкольного образования проводится аттестация педагогических работников.

Стоит отметить, что обязательным условием допуска педагогического работника к аттестации на присвоение квалификационной категории является соответствие полученного образования квалификационным требованиям. В учреждении работают и педагоги с непрофильным педагогическим образованием, для которых получение профильного образования является объективной необходимостью. В настоящее время 3

педагога проходят переподготовку в Институте повышения квалификации и переподготовки БГПУ.

Формирование резерва кадров является жизненно важной задачей для надежного функционирования учреждения. Из числа перспективных педагогических работников создается банк данных для кадрового резерва. Главной задачей в этом случае является определение совокупности людей, способных в ближайшей перспективе занять новые рабочие места (должности), изменить род занятий, исходя из внутренней мотивации, материальных или моральных стимулов.

При отборе сотрудников оцениваются следующие характеристики: активность, самостоятельность, инициативность; наличие позитивного опыта работы с людьми согласно принципам, принятым в учреждении; желание продвигаться по служебной лестнице; работоспособность; способность расставлять приоритеты; коммуникабельность; уровень принятия решений; управленческая компетентность (навыки планирования, организации, мотивации, контроля); лидерские качества.

Наибольшее распространение получили следующие методы формирования резерва: изучение личных документов работника («биографический»); получение произвольных устных и письменных характеристик («интервью»); обобщение независимых экспертных мнений («экспертиза»); психологическое тестирование и самооценка работника («тестирование»).

Для всех лиц, состоящих в резерве, разработаны индивидуальные планы подготовки, в которых предусмотрены мероприятия по приобретению теоретических знаний, по выработке практических умений и навыков на уровне современных требований.

Понимая, что невозможно достигнуть высоких результатов без мотивации на активизацию потенциала человеческой личности, в учреждении создаются условия, которые способствуют развитию самоуважения, самооценки и самореализации каждого сотрудника. Исходя из результатов анкетирования констатирующего этапа, были определены основные направления совершенствования и развития системы мотивации:

- создание условий для творческого и профессионального роста педагогов;
- доработка Положения о премировании и Положения о порядке и условиях установления надбавок стимулирующего характера;
- внедрение эффективных способов мотивации.

Система мотивации персонала в учреждении включает следующие компоненты:

#### 1. Моральные:

- словесное поощрение за качественно выполненную работу;
- грамоты, благодарственные письма;
- свободное время;
- вовлечение в процесс принятия решений, делегирование полномочий;

- публикация о достижениях педагога в средствах массовой информации;

- публичное признание. О достижениях сотрудников сообщается на общих собраниях. Кроме того, информация размещается на официальном сайте учреждения в рубрике «Наши достижения», а также в холле учреждения в «Галерее успеха».

## 2. Материальные:

- премии;
- надбавки;
- материальная помощь.

В учреждении разработано «Положение о премировании», в котором определены показатели, условия и размер премий персоналу детского сада. Премирование производится с целью повышения творческой активности и качества работы, внедрения новых методов обучения. Согласно этому Положению выплата единовременных премий производится, в частности, за осуществление руководства методическим объединением, наставничество; внедрение в образовательный процесс информационно–коммуникационных технологий, современных технических средств обучения; обобщение педагогического опыта; высокие результаты по здоровьесбережению воспитанников; активное сотрудничество с социальными объектами; участие в спортивных соревнованиях, конкурсах художественной самодеятельности.

В соответствии с Положением о порядке и условиях установления надбавок стимулирующего характера надбавки устанавливаются за высокие творческие, производственные достижения в работе, сложность и напряжённость труда, выполнение особо важных (срочных) работ. Конкретные размеры надбавок определяются в зависимости от личного вклада каждого работника в повышение эффективности выполняемых работ, проводимых мероприятий.

Материальная помощь выплачивается работнику согласно Положению о порядке оказания материальной помощи с целью обеспечения социальных гарантий в следующих случаях: рождение ребёнка, бракосочетание работника, смерть сотрудника или его близких родственников; продолжительная болезнь работника, несчастные случаи (авария, травма); чрезвычайные происшествия; приобретение лекарств либо платное лечение сотрудника или членов его семьи; частичная оплата путёвок для санаторно-курортного лечения, в связи с юбилейными датами, многодетным семьям, работа без листков нетрудоспособности в течение календарного года.

Корпоративная культура определяет внутренние взаимоотношения в учреждении, а также позволяет формировать имидж учреждения. Мероприятия по сохранению традиций, корпоративные праздники, дни открытых дверей, спортивные мероприятия, встречи с ветеранами отрасли объединяют и сплачивают коллектив сотрудников.

Эффективность проведённой работы оценивалась на контрольном этапе (сентябрь 2017/2018 учебного года). Для оценки деятельности педагогов использовался комплекс взаимодополняющих методик:

1. Кадровый мониторинг.
2. Анкетирование сотрудников «Изучение степени удовлетворённости кадровой политикой учреждения».
3. Анкетирование родителей «Изучение удовлетворённости качеством образовательных услуг».

Представим данные методики и анализ их результатов более подробно.

Данные кадрового мониторинга на контрольном этапе позволили определить численность и структуру педагогического коллектива.

Общие данные о нормативной и фактической численности педагогов представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Обеспеченность государственного учреждения образования «Ясли-сад №35 г.Жлобина» педагогическими кадрами в 2017/2018 учебном году

№ п/п	Категория работников	Численность сотрудников, чел.		Обеспеченность, %
		Нормативная	Фактическая	
1	Руководители	2	2	100,0
2	Педагогические кадры	16	16	100,0
Итого		18	18	100,0

Из таблицы видно, что учреждение на 100% укомплектовано педагогическими кадрами. Вакансии отсутствуют. Следовательно, достаточно эффективно реализуется кадровая политика в области обеспеченности учреждения педагогическими кадрами, благодаря следующим мероприятиям.

Качественный состав персонала детского сада рассмотрим с помощью построения его структуры по уровню образования (таблица 2.7) и по квалификационным категориям (таблица 2.8).

Таблица 2.7 – Сравнительный анализ структуры персонала государственного учреждения образования «Ясли-сад №35 г.Жлобина» по уровню образования

№ п/п	Категория	Образование							
		Среднее специальное		Из них профильное		Высшее		Из них профильное	
		2016/2017 уч.год	2017/2018 уч.год	2016/2017 уч.год	2017/2018 уч.год	2016/2017 уч.год	2017/2018 уч.год	2016/2017 уч.год	2017/2018 уч.год

## Продолжение таблицы 2.7

1	Руководители (2)	-	-	-	-	2	2	1	2
2	Педагогические кадры (16)	7	5	5	5	9	11	7	9

Таблица 2.8 – Сравнительный анализ структуры персонала государственного учреждения образования «Ясли-сад №35 г.Жлобина» по уровню квалификации

№ п/п	Категория	Квалификационная категория							
		Высшая		Первая		Вторая		Без категории	
		2016/ 2017 уч.год	2017/ 2018 уч.год	2016/ 2017 уч.год	2017/ 2018 уч.год	2016/ 2017 уч.год	2017/ 2018 уч.год	2016/ 2017 уч.год	2017/ 2018 уч.год
1	Руководители (2)	0	0	1	1	1	1	–	-
2	Педагогические кадры (16)	1	2	6	7	4	4	5	3

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы: наблюдается положительная динамика увеличения числа педагогов с высшим образованием, с высшей и первой квалификационной категорией (Приложение Е). Следовательно, можно отметить эффективность кадровой политики по созданию условий для профессионального роста педагогов.

По результатам проведенного опроса эффективность методического сопровождения педагогов учреждения оценивается следующим образом: эффективное – 78%; недостаточно эффективное – 14%; неэффективное – 8%.

По результатам повторного анкетирования сотрудников учреждения на контрольном этапе очевидна тенденция увеличения числа сотрудников, в большей степени удовлетворённых заработной платой (57%), мерами материального (75%) и морального (77%) стимулирования (Приложение Ж).

С целью изучения удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг было проведено анкетирование родителей. В качестве критериев были определены:

1. Психологический микроклимат в коллективе сверстников, в отношении с педагогами.
2. Уровень профессиональных навыков педагога (информированность родителей, формы сотрудничества с родителями, авторитет педагога, учет мнения родителей и т.д.).
3. Удовлетворенность оказываемыми образовательными услугами.
4. Качество условий для образовательной деятельности (материально-технические, санитарно-гигиенические, учебно-методические).

Выделенные критерии составили основу содержания авторской анкеты, в которую вошли вопросы, касающиеся удовлетворённости родителей

образовательной работой с детьми, уходом и отношением к ребёнку со стороны персонала учреждения, условиями пребывания в учреждении (Приложение 3).

В анкетировании приняли участие 100 родителей (86%). В результате анкетирования было выявлено, что степень удовлетворенности родителей образовательной работой с детьми составляет 79,7%, уровень авторитета учреждения образования как источника поддержки компетентности родителей – 79,6%.

Очевидно наблюдение положительной динамики по следующим параметрам: обеспеченность учреждения кадрами; повышение профессионализма педагогов; повышение уровня мотивации персонала на выполнение задач учреждения; удовлетворённость сотрудников работой; эффективность системы мотивации труда; удовлетворенность родителей качеством образовательных услуг; конкурентоспособность среди других учреждений дошкольного образования в регионе.

Таким образом, с помощью модели оценки профессиональной деятельности педагогов на дифференцированной основе был выявлен исходный уровень качества педагогической деятельности, установлены причинно-следственные связи, определены имеющиеся трудности и проблемы, намечены пути их решения. Реализация коррекционных мер, эффективных управленческих решений позволила достичь существенных изменений, о чём свидетельствует положительная динамика количественных и качественных показателей.

Следует обратить внимание и на необходимость обновления (коррекции) модели. Очевидно, она потребует определенной доработки непосредственно в процессе реализации. Возможно, обнаружится, что характер получаемых результатов не полностью отражает заявляемые цели, или в процессе реализации модели оказались необходимы какие-либо дополнительные данные. Возможны значимые изменения внешних или внутренних факторов (изменения в финансировании, появление новых требований со стороны управляющих органов, изменения в педагогическом коллективе и др.) – все это может изменить как исходную информацию, так и сами системообразующие характеристики оценки педагогов, что, в свою очередь, потребует и значимые изменения самой модели.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обеспечение качества дошкольного образования может быть осуществлено на практике только при условии эффективного управления. Неотъемлемой частью управления является кадровая политика, одним из направлений которой выступает процесс оценки деятельности педагогов.

В процессе теоретического анализа научной литературы, философских, психологических и педагогических исследований было определено, что оценка профессиональной деятельности педагогов в настоящее время является наиболее дискуссионной проблемой и имеет многообразие подходов к ее изучению.

Под оценкой профессиональной деятельности педагогов понимается целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик (степень сформированности профессиональной компетентности), результатов профессиональной деятельности педагога в соответствии с требованиями квалификационных характеристик.

Несмотря на достаточно большую теоретическую и практическую разработанность отдельных вопросов оценки качества профессиональной деятельности педагогов, недостаточно определены критерии и показатели, позволяющие максимально полно и достоверно оценить деятельность педагогов учреждения дошкольного образования. В связи с этим возникает необходимость разработки комплексной системы оценки профессиональной деятельности педагогов учреждения дошкольного образования.

Определение эффективности деятельности педагогов представляет собой последовательное накопление и анализ информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений.

Деятельность педагогов учреждения дошкольного образования имеет свои характерные особенности и отличается спецификой взаимодействия участников образовательного процесса. Особенность педагогической деятельности обуславливает специфичность процесса управления учреждением дошкольного образования.

Одним из принципов управления является персонификация управленческого воздействия. В связи с этим наиболее эффективным представляется дифференцированный подход к оценке деятельности педагогов. Необходимость реализации этого подхода связана с объективно существующими противоречиями между общими для всех педагогов целями, содержанием деятельности и индивидуальными возможностями каждого педагога.

Дифференцированный подход в управлении означает действенное внимание к каждому педагогу, его творческой индивидуальности и предполагает разумное сочетание фронтальных групповых и индивидуальных форм работы для повышения профессиональной компетентности и развития каждого педагога.

Смысл дифференцированного подхода заключается в разделении, расчленении целостного процесса на определенные уровни, ступени с учетом индивидуально-типологических особенностей педагогов.

Дифференцированный подход представляет собой методологическое основание осуществления образовательного процесса и относится к конкретно научному уровню методологии педагогики.

Дифференцированный подход позволяет разрабатывать методы оценки деятельности не для каждого педагога в отдельности, а для определенных категорий.

Выделены следующие основания для дифференциации педагогов:

- уровень образования;
- стаж работы в сфере образования;
- уровень квалификации и профессиональной компетентности педагогов;
- профессиональные интересы;
- мотивация к повышению квалификации.

Оценка деятельности педагогов с позиции дифференцированного подхода включает три взаимосвязанных этапа: подготовительный, реализационный и аналитический, на каждом из которых используются эффективные формы и методы управленческого воздействия.

Управление профессиональной деятельностью педагогов рассматривается как частный случай управления, в котором профессиональная деятельность является объектом управления. Управленческая деятельность в данном случае развивается через реализацию общих функций управления: планирование, организация, мотивация, контроль, которые представляют собой циклический процесс. Каждая функция наполнена определённым содержанием с учётом специфики профессиональной деятельности педагогов учреждения дошкольного образования.

В ходе исследования была разработана модель оценки профессиональной деятельности педагогов учреждения дошкольного образования на основе дифференцированного подхода, раскрывающая содержание каждой из указанных функций управления с учётом специфики профессиональной деятельности педагогов. Содержание управленческого воздействия в рамках данной модели обеспечивает оценку всех структурных компонентов профессиональной деятельности педагогов.

В контексте данного исследования модель – это представление о целях, задачах, подходах, принципах, формах, методах и средствах оценки профессиональной деятельности педагогов учреждения дошкольного образования на основе дифференцированного подхода, механизме её реализации в конкретных условиях и критериях оценки её эффективности.

В основу модели оценки качества профессиональной деятельности педагогов учреждения дошкольного образования положены принципы научности, систематичности, диагностико-прогностической направленности, комплексности, индивидуально-дифференцированной направленности,

объективности, прозрачности и партнерства участников, многоуровневости, интеракции.

Определены методы оценки профессиональной деятельности педагогов: сопоставительный анализ документации; изучение педагогического опыта; наблюдение; анкетирование, тестирование, беседа; экспертная оценка; самооценка, самоанализ; педагогический эксперимент; педагогическая диагностика, мониторинг; контроль; методы статистической обработки данных.

Теоретически обоснованная и разработанная авторская модель оценки профессиональной деятельности педагогов учреждения дошкольного образования на основе дифференцированного подхода была апробирована и успешно реализована на базе государственного учреждения образования «Ясли-сад №35 г.Жлобина», что позволяет свидетельствовать о ее эффективности, научной обоснованности и практической значимости.

Для оценки профессиональной деятельности педагогов использовался комплекс взаимодополняющих методик:

1. Кадровый мониторинг.
2. Анкетирование сотрудников «Изучение степени удовлетворённости кадровой политикой учреждения» (авторская анкета).
3. Анкетирование родителей «Изучение удовлетворённости качеством образовательных услуг» (авторская анкета).

В ходе количественного и качественного анализа определена характеристика педагогического коллектива. Объективные данные кадрового мониторинга позволили выявить основания для дифференциации педагогов, подобрать формы и методы работы по оценке их деятельности и спланировать направление управленческого воздействия для каждой группы педагогов.

Разработана авторская классификация категорий педагогов, которая базируется на дифференциации педагогов по уровню профессионального развития.

Основопологающим условием оценки деятельности педагогов стало осуществление дифференцированного подхода к уровню квалификации каждого педагога, вариативный подход к формам и методам оценки деятельности педагогов, разработка адекватных критериев и показателей, определённых с учётом нормативно-ориентированного, содержательно-целевого, организационно-технологического, мотивационно-личностного, контрольно-диагностического и коррекционно-аналитического компонентов.

Модель оценки позволяет руководителю более эффективно использовать зону ближайшего развития субъекта управления, выявить его достижения и затруднения, оказать необходимое управленческое воздействие в развитии личностного и делового потенциала. Обеспечено управленческое воздействие на все структурные компоненты профессиональной деятельности педагогов: профессиональное образование, профессиональное развитие, профессиональную активность, мотивацию, удовлетворённость педагогов жизнедеятельностью в педагогическом сообществе.

Оценка профессиональной деятельности педагогов позволила выявить актуальное состояние результативности управления. Комплекс корректирующих действий и мероприятий по результатам оценки профессиональной деятельности педагогов позволил достичь цели разработки данной модели – повышение качества профессиональной деятельности педагогов, которое в конечном итоге приводит к удовлетворению потребностей и ожиданий участников образовательного процесса.

Таким образом, дифференцированный подход к оценке профессиональной деятельности педагогов представляет собой совокупность организационных решений, методов и средств, направленных на повышение эффективности управления учреждением дошкольного образования. Оценка персонала является, с одной стороны, составной частью системы управления эффективностью деятельности организации, а, с другой стороны, – инструментом управления персоналом.

Модель оценки профессиональной деятельности педагогов на основе дифференцированного подхода может быть рекомендована к использованию в практике управления других учреждений дошкольного образования с учётом специфики каждого учреждения и актуального кадрового мониторинга.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Агашкова, А. А. Формирование кадровой политики организации: практические рекомендации / А. А. Агашкова, Е. П. Пархимчик. – Минск : Регистр, 2008. – 325 с.
2. Андарало, А. И. Педагогическое исследование: методология, структура, содержание: пособие / А. И. Андарало, В. А. Листратенко, В. В. Чечет. – Минск : БГПУ, 2013. – 92 с.
3. Андреева, В.В. Технология аттестации образовательных учреждений: Сборник научно-методических и инструктивных материалов. - 3-е изд., испр. и доп. / В.В. Андреева, А.В. Гаврилин. – М.: АРКТИ, 2013. – 184 с.
4. Аширов, Д. А. Управление персоналом: учебное пособие / Д. А. Аширов. – «ТК Велби, Проспект», 2009. – 432 с.
5. Белая, К.Ю. 300 ответов на вопросы заведующего / К.Ю. Белая. – М: «Сфера», 2008. – 56 с.
6. Борисова, Я.В. Оценка персонала в условиях быстро растущей компании / Я.В. Борисова // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – №7. – С. 18-24.
7. Борытко, Н. М. Управление образовательными системами: Учебник для студентов педагогических вузов / Н. М. Борытко, И. А. Соловцова. – Волгоград : Изд-во ВГИПК РО, 2006. – 48 с.
8. Ганихина, Д.Ю. Оценка профессиональной компетенции / Д.Ю. Ганихина // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – №9. – С. 26-32.
9. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда / Б. М. Генкин. – М. : Норма, 2001. – 123 с.
10. Гришко, Н. И. Управление персоналом: Учебно–практическое пособие / Н. И. Гришко. – Мн. : БГЭУ, 2006. – 93 с.
11. Дружилов, С.А. Профессиональная компетентность и профессионализм педагога: Психологический подход // Сибирь. Философия. Образование. – Научно-публицистический альманах: СО РАО, ИПК, г. Новокузнецк. – 2005. – №8. – С. 26-44.
12. Егоршин, А. П. Управление персоналом: учебник для вузов. – 4-е изд., испр. / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2013. – 720 с.
13. Захаров, Д.К. Этика деловых отношений. – Д.К. Захаров, А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова. – М., 2008. – 279 с.
14. Кабушкин, Н.И. Менеджмент торговых предприятий / Н.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко. – М., Новое знание, 2009. – 541 с.
15. Кибанов, А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская. – М., 2014. – 182 с.
16. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА – М., 2013. – 304 с.
17. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: учебное пособие / А. Я. Кибанов. – М. : КНОРУС, 2011. – 208 с.

18. Кодекс Республики Беларусь об образовании: с изм. и доп. по состоянию на 21 сент. 2016 г. – Минск : Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь, 2016. – 400 с.

19. Колесникова, И.А. Педагогическая праксеология: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений / И.А. Колесникова, Е.В. Титова. – М. : Академия, 2005. – 256 с.

20. Курбатова, М.Б. Современные персонал-технологии / М.Б. Курбатова, М.И. Магура. – М. : , 2008. – 376 с.

21. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. – М.: 2008. – 312 с.

22. Международные педагогические чтения «Непрерывное образование педагогов: достижения, проблемы, перспективы» (Минск, 26–27 ноября 2015 г.). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elib.bspu.by/handle/doc/9013>. – Дата доступа: 20.09.2017.

23. Никишина, И.В. Мастер-класс для руководителей школы: управление методической работой / И.В.Никишина. – М.: Изд-во «Глобус», 2010. – 367 с.

24. Образовательные стандарты. Дошкольное образование: утверждены постановлением Министерства образования Республики Беларусь 29 декабря 2012 г. N 146. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kodeksy-by.com>. – Дата доступа: 16.09.2017.

25. Пархимчик, Е. П. Кадровая политика организации: учеб. пособие / Е. П. Пархимчик. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2011. – 128 с.

26. Перевозный, А.В. Дифференциация школьного образования: история и современность / А.В. Перевозный. – Минск: М-во образования Респ. Беларусь, ИПК и ПРР и СО, 1997. – 74 с.

27. Поздняк, Л.В. Управление дошкольным образованием: учебное пособие для студ. пед. вузов / Л.В. Поздняк, Н.Н. Лященко. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. – 432 с.

28. Пронина, А.Н. Основы курса «Управление современным дошкольным образовательным учреждением» / А. Н. Пронина. – Елец: ЕГУ им. И.А. Бунина, 2005. – 162 с.

29. Пугачёв, В.П. Руководство персоналом организации: учебник / В.П. Пугачёв. – М., 2004. – 279 с.

30. Сергеева, Г. А., Чижова, Л. С. Эффективное использование трудового потенциала / Г. А. Сергеева, Л. С. Чижова. – М. : Экономика, 2007. – 64 с.

31. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом? / Э.Е. Старобинский. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008. – 368 с.

32. Унт, И.Э. Индивидуализация и дифференциация обучения / И.Э. Унт. – М.: Педагогика, 2006. – 192 с.

33. Уткин, Э.А. Курс менеджмента: учебник для ВУЗов / Э.А. Уткин. – М., 2008. – 448 с.

34. Фоменко, С.Л. Мониторинг профессионального становления педагогического коллектива: методология, теория и практика: практико-

ориентированная монография / С.Л. Фоменко. – Уральский государственный педагогический университет, Екатеринбург, 2008. – 155 с.

35. Чуприкова, И.С. Психология умственного развития: принцип дифференциации. – Мн., 2007. – 125 с.

36. Шаталова, Н. И. Трудовой потенциал работника / Н. И. Шаталова. – М. : ЮНИТИДАНА, 2003. – 215 с.

37. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2010. – 512 с.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

#### Модель оценки профессиональной деятельности педагогов учреждения дошкольного образования на основе дифференцированного подхода

<b>I. Целевой блок</b>		
<p><b>Цель оценки профессиональной деятельности педагогов –</b> определить эффективность деятельности педагогов с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений</p>	<p><b>Задачи:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка критериев эффективности деятельности педагогов;</li> <li>- определение оснований для дифференциации педагогов;</li> <li>- выбор форм и методов оценки профессиональной деятельности педагогов, позволяющих реализовать дифференцированный подход</li> </ul>	<p><b>Ожидаемые результаты:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- повышена эффективность управленческой деятельности;</li> <li>- создана рациональная основа для принятия административных решений;</li> <li>- налажена обратная связь с педагогами о степени соответствия их деятельности целям учреждения;</li> <li>- достигнут высокий уровень профессиональной компетентности педагогов;</li> <li>- созданы условия для профессионального роста педагогов;</li> <li>- достигнут высокий уровень исполнительской и трудовой дисциплины;</li> <li>- внедрены эффективные меры мотивации персонала;</li> <li>- повышена удовлетворенность родителей качеством образовательных услуг;</li> <li>- повышен престиж учреждения в регионе</li> </ul>
<b>II. Концептуальный блок</b>		
<p><b>Подходы:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Системный.</li> <li>2. Деятельностный.</li> <li>3. Акмеологический.</li> <li>4. Квалиметрический</li> </ol>	<p><b>Принципы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- научности;</li> <li>- систематичности;</li> <li>- диагностико-прогностической направленности;</li> <li>- комплексности, всесторонности;</li> <li>- индивидуально-дифференцированной направленности;</li> <li>- объективности;</li> <li>- прозрачности;</li> <li>- многоуровневости;</li> <li>- интеракции</li> </ul>	

<b>III. Содержательный блок</b>	
Функция управления	Содержание
Анализ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- изучение и анализ научно-педагогической, социально-управленческой литературы, нормативных документов и опыта деятельности учреждений образования по проблеме оценки профессиональной деятельности педагогов на основе дифференцированного подхода;</li> <li>- кадровый мониторинг;</li> <li>- анализ деятельности педагогов (на основании оперативного и тематического контроля);</li> <li>- изучение личностных предпосылок эффективности профессиональной деятельности педагога;</li> <li>- анкетирование и диагностика педагогов;</li> <li>- анализ профессиональной активности;</li> <li>- анализ результативности профессиональной деятельности;</li> <li>- анализ работы по самообразованию;</li> <li>- выявление ресурсных возможностей</li> </ul>
Целеполагание	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определение миссии учреждения дошкольного образования;</li> <li>- постановка общеорганизационных целей (деятельность коллектива по реализации миссии);</li> <li>- постановка стратегических (программа развития) и тактических (годовой план) целей;</li> <li>- определение целей управленческой деятельности по оценке деятельности педагогов;</li> <li>- определение индивидуальных целей профессиональной деятельности педагогов;</li> <li>- постановка целей личностного саморазвития</li> </ul>
Планирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка плана мероприятий по повышению уровня профессионального развития педагогов;</li> <li>- разработка плана повышения квалификации педагогов;</li> <li>- разработка плана аттестации педагогов;</li> <li>- разработка планов профессионального развития с учётом уровня образования, квалификации, опыта работы</li> </ul>
Организация	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка и утверждение локальных нормативных документов;</li> <li>- создание необходимых условий для осуществления профессиональной деятельности;</li> <li>- осуществление профессиональной деятельности в соответствии с нормативными правовыми актами и этическими нормами;</li> <li>- поддержание благоприятного психологического климата;</li> <li>- профилактика профессионального выгорания педагогов;</li> <li>- формирование у педагогов потребности в саморазвитии и самосовершенствовании;</li> <li>- создание условий для повышения самооценки педагогов, уверенности, профессиональной значимости;</li> <li>- вовлечение педагогов в процесс разработки и реализации решений;</li> <li>- непрерывное образование;</li> <li>- организация сотрудничества с социальными партнёрами;</li> <li>- проявление уважения, внимания, интереса к педагогу</li> </ul>
Мотивация	<ul style="list-style-type: none"> <li>- удовлетворение индивидуальной потребности педагогов в самовыражении, проявлении творчества;</li> <li>- признание ценности педагога;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- включение в состав творческих и экспертных групп;</li> <li>- участие в конкурсах профессионального мастерства;</li> <li>- аттестация педагогов;</li> <li>- материальное поощрение;</li> <li>- перевод на самоконтроль</li> </ul>	
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>- контроль выполнения задач годового плана;</li> <li>- плановый, оперативный и текущий контроль;</li> <li>- персональный контроль за профессиональной деятельностью педагога;</li> <li>- контроль качества усвоения учебной программы дошкольного образования воспитанниками;</li> <li>- самоконтроль;</li> <li>- мониторинг индивидуальных достижений педагога</li> </ul>	
<b>IV. Технологический блок</b>		
<b>Методы:</b>	<b>Формы:</b>	<b>Средства:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- кадровый мониторинг;</li> <li>- сопоставительный анализ документации;</li> <li>- изучение педагогического опыта;</li> <li>- наблюдение;</li> <li>- анкетирование, тестирование, беседа;</li> <li>- экспертная оценка;</li> <li>- самооценка, самоанализ;</li> <li>- педагогический эксперимент;</li> <li>- педагогическая диагностика, мониторинг;</li> <li>- контроль;</li> <li>- методы статистической обработки данных.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «портфолио» педагога;</li> <li>- аттестация;</li> <li>- определение рейтинга педагога;</li> <li>- открытые занятия;</li> <li>- мастер-классы;</li> <li>- конкурс профессионального мастерства;</li> <li>- обобщение и распространение педагогического опыта;</li> <li>- школа кадрового резерва;</li> <li>- рубрика «Наши достижения» на официальном сайте учреждения;</li> <li>- «Галерея успеха»;</li> <li>- рефлексия;</li> <li>- самоанализ деятельности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стиль управления;</li> <li>- социальная политика;</li> <li>- политика в области образования, повышения квалификации и должностных назначений;</li> <li>- создание надлежащих условий труда.</li> </ul>
<b>V. Оценочно-рефлексивный блок</b>		
<b>Критерии оценки</b>	<b>Показатели</b>	
1. Нормативно-правовое обеспечение	1.1 Выполнение нормативных правовых актов	
	1.2 Применение на практике положений педагогики, психологии и педиатрии	
	1.3 Соблюдение инструкции по охране труда	
	1.4 Культура делопроизводства	
	1.5 Удовлетворение образовательных потребностей детей, родителей, общества	

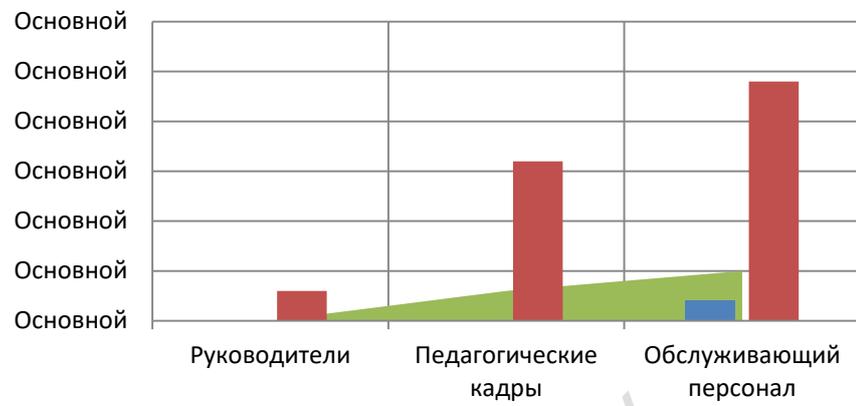
2. Соответствие содержания целям дошкольного образования	2.1 Педагогические знания, соответствующие и (или) превышающие государственный образовательный стандарт
	2.2 Реализация современных образовательных программ и методик
	2.3 Эффективность педагогических приемов и технологий
	2.4 Использование информационных технологий
	2.5 Комплексная система планирования
	2.6 Удовлетворенность образовательной деятельностью
3. Материально-технические и организационно-педагогические условия	3.1 Использование инновационных методов, средств и форм
	3.2 Создание современной предметно-развивающей среды
	3.3 Соблюдение санитарно-гигиенических норм
	3.4 Обеспечение благоприятного микроклимата, психологической комфортности
4. Деловые и личностные качества педагога, мотивация	4.1 Интерес к педагогической профессии
	4.2 Участие в творческой, экспериментальной работе
	4.3 Самовоспитание и самообразование
	4.4 Профессиональная компетентность
	4.5 Повышение квалификации
	4.6 Ответственность
5. Педагогический анализ, диагностика	5.1 Анализ образовательного процесса
	5.2 Диагностика результатов
	5.3 Динамика развития детей
6. Коррекция педагогической деятельности	6.1 Рефлексия
	6.2 Коррекция образовательного процесса
	6.3 Координация деятельности в рамках единого образовательного процесса
	6.4 Взаимодействие с социальными институтами
	6.5 Педагогическое образование родителей

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

**Количественный состав персонала государственного учреждения  
образования «Ясли-сад №35 г.Жлобина»**

№ п/ п	Категории		Количество	Из них					
				женщины	мужчины	пенсионеры	Лица, не достигшие 18-летнего возраста	Работающие	Находящиеся в отпуске по уходу за ребёнком до 3-х лет
1	Руководители	Заведующий	1	1	0	0	0	1	0
		Заместитель заведующего по основной деятельности	1	1	0	0	0	1	0
		Заведующий хозяйством	1	1	0	0	0	1	0
2	Педагогические кадры	Воспитатели	9	9	0	1	0	8	1
		Руководитель физического воспитания	3	3	0	0	0	2	1
		Музыкальный руководитель	1	1	0	0	0	1	0
		Учитель-дефектолог	1	1	0	0	0	1	0
		Педагог-психолог	2	2	0	0	0	1	1
3	Обслуживающий персонал	Помощник воспитателя	7	7	0	0	0	6	1
		Уборщик служебных помещений	3	3	0	0	0	2	1
		Повар	3	3	0	0	0	2	1
		Кухонный рабочий	2	2	0	0	0	1	1
		Делопроизводитель	2	2	0	0	0	1	1
		Кастелянша	1	1	0	0	0	1	0
		Кладовщик	1	1	0	0	0	1	0
		Рабочий по стирке и ремонту спецодежды	1	1	0	0	0	1	0
		Вахтёр	1	1	0	0	0	1	0
		Сторож	3	3	0	1	0	3	0
		Рабочий по комплексному обслуживанию зданий и сооружений	1	0	1	0	0	1	0
Дворник	1	0	1	0	0	1	0		
4	<b>ИТОГО</b>		<b>45</b>	<b>43</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>8</b>

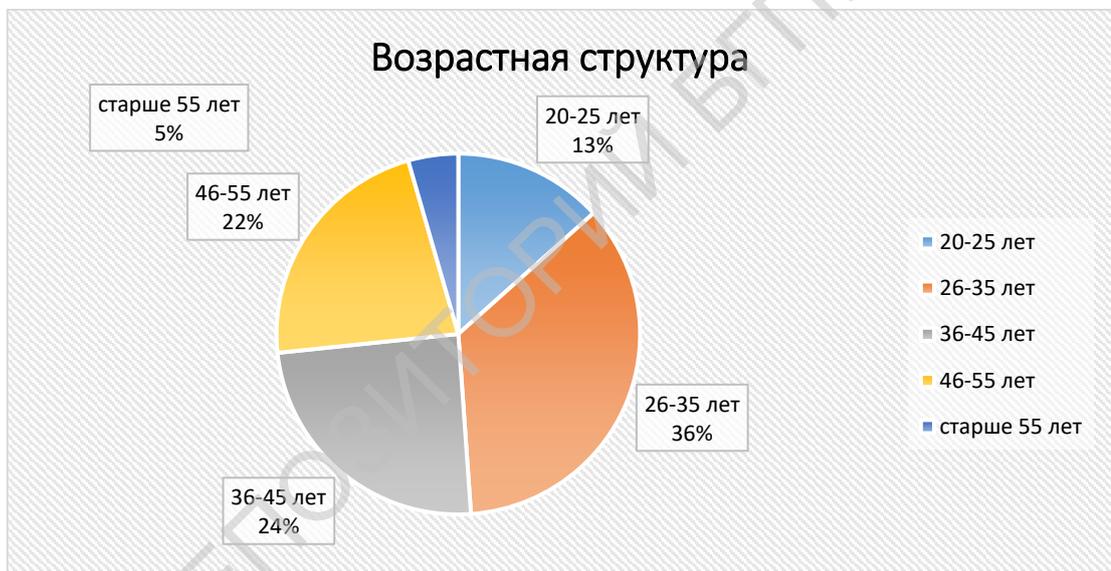
## Количественный состав учреждения



■ Находящиеся в отпуске по уходу за ребёнком до 3-х лет ■ Мужчины ■ Женщины

**Возрастная структура персонала государственного учреждения образования «Ясли-сад №35 г.Жлобина»**

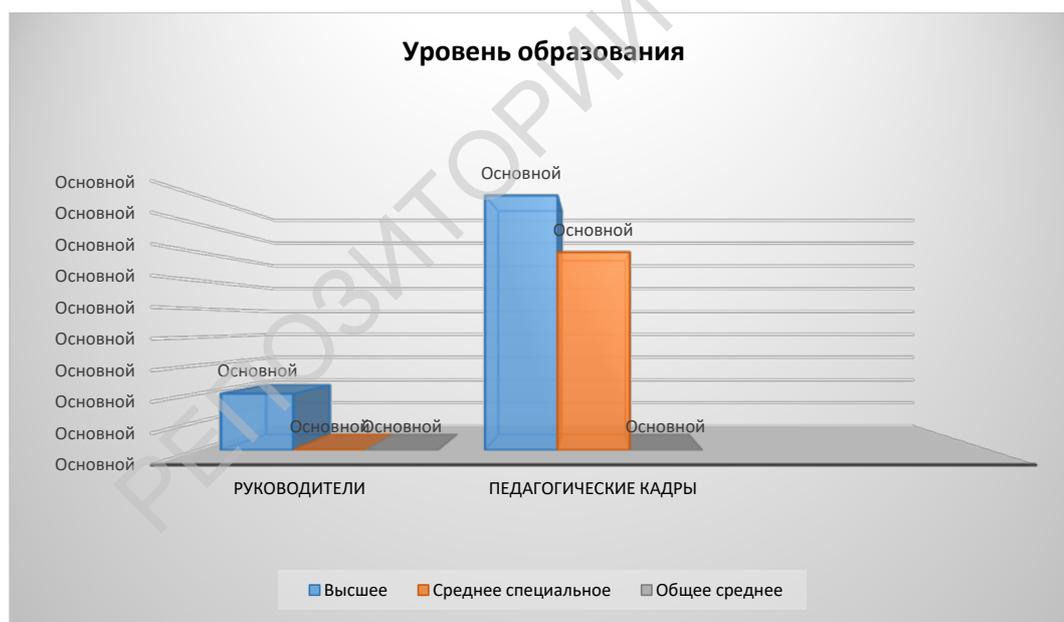
Возраст	Количество
20-25 лет	6
26-35 лет	16
36-45 лет	11
46-55 лет	10
старше 55 лет	2



## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

**Качественный состав педагогов государственного учреждения  
образования «Ясли-сад №35 г.Жлобина»**

№ п/ п	Категории педагогов	Образование			Категория				Стаж работы в отрасли (лет)			
		высшее	среднее специальное	общее среднее	высшая	первая	вторая	без категории	1-5	5-10	10-15	свыше 15
1	Руководители (2)	2	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1
2	Педагогические кадры (16)	9	7	0	1	6	4	5	5	0	3	7
3	<b>ИТОГО</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>5</b>				



## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Анкета для изучения степени удовлетворённости сотрудников кадровой политикой учреждения

Уважаемые коллеги!

Просим Вас ответить на ряд вопросов нашей анонимной анкеты, касающихся кадровой политики учреждения. Пожалуйста, ознакомьтесь с вопросами, определите, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны кадровой политики, выберите ответ, который Вы считаете наиболее верным, и отметьте его знаком V.

Вопрос	Удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем нет	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен	Не удовлетворен
Размер заработка					
Материальное стимулирование					
Моральное стимулирование					
Соответствие работы личным способностям					
Возможность профессионального роста					
Возможность должностного продвижения					
Благоприятный психологический климат					
Отношения с коллегами					
Отношения с непосредственным руководителем					
Корпоративная культура					
Имидж учреждения					

**Результаты анкетирования сотрудников  
по изучению степени удовлетворённости кадровой политикой  
учреждения на констатирующем этапе**

Было опрошено 45 сотрудников (100%). Результаты анкетирования представлены в таблице.

Вопрос	Удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем нет	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен	Не удовлетворен
Размер заработной платы	12	5	0	20	8
Материальное стимулирование	15	3	0	22	5
Моральное стимулирование	17	4	0	20	4
Соответствие работы личным способностям	19	7	8	11	0
Возможность профессионального роста	8	2	3	30	2
Возможность должностного продвижения	23	7	5	4	6
Благоприятный психологический климат	40	2	0	3	0
Отношения с коллегами	37	6	0	2	0
Отношения с непосредственным руководителем	38	4	0	3	0
Корпоративная культура	38	3	1	3	0
Имидж учреждения	35	4	4	2	0

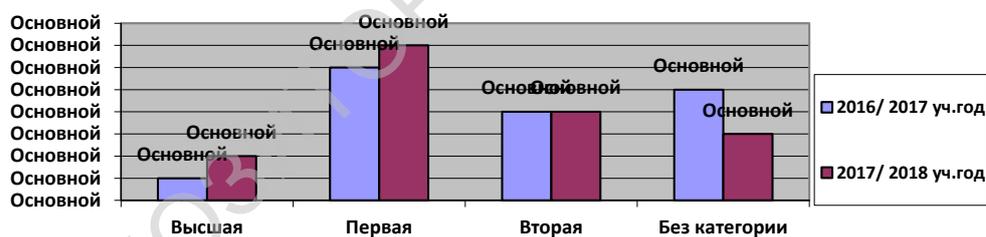
Полученные результаты свидетельствуют о том, что в большей степени сотрудники удовлетворены отношениями с коллегами (95%), благоприятным психологическим климатом (93%), отношениями с непосредственным руководителем (93%), корпоративной культурой (91%), имиджем учреждения (87%). Многие работники (62%) не удовлетворены заработной платой (62%), мерами материального (60%) и морального (53%) стимулирования.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

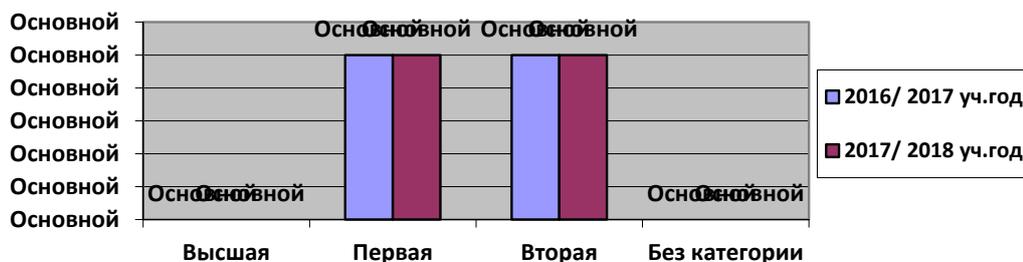
**Сравнительный анализ качественного состава персонала  
государственного учреждения образования «Ясли-сад №35 г.Жлобина»**

№ п/п	Категории	Квалификационная категория							
		Высшая		Первая		Вторая		Без категории	
		2016/ 2017 уч.год	2017/ 2018 уч.год	2016/ 2017 уч.год	2017/ 2018 уч.год	2016/ 2017 уч.год	2017/ 2018 уч.год	2016/ 2017 уч.год	2017/ 2018 уч.год
1	Руководители (2)	0	0	1	1	1	1	0	0
2	Педагогические кадры (16)	1	2	6	7	4	4	5	3

## Педагогические кадры

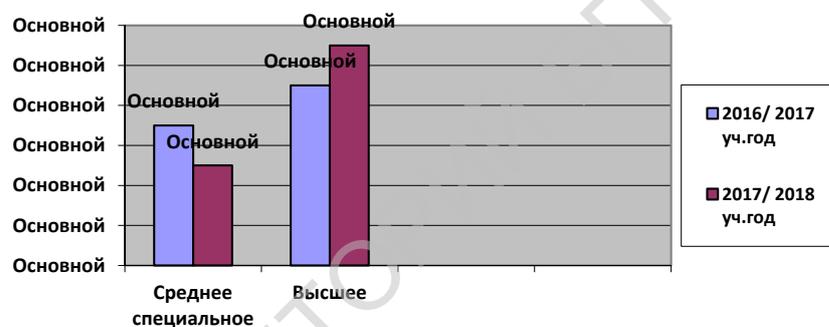


## Руководители

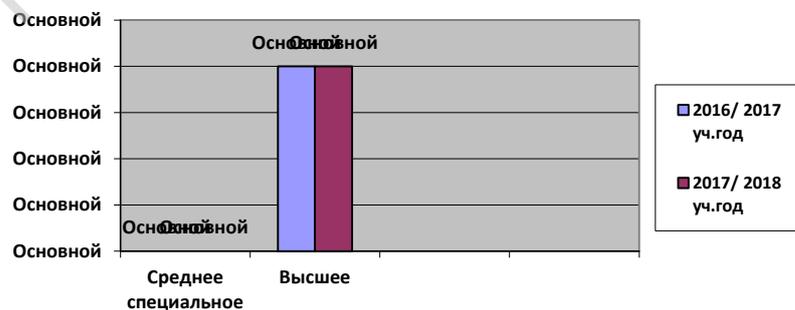


№ п/п	Категории	Образование							
		Среднее специальное		Из них профильное		Высшее		Из них профильное	
		2016/2017 уч.год	2017/2018 уч.год	2016/2017 уч.год	2017/2018 уч.год	2016/2017 уч.год	2017/2018 уч.год	2016/2017 уч.год	2017/2018 уч.год
1	Руководители (2)	0	0	0	0	2	2	1	2
2	Педагогические кадры (16)	7	5	5	5	9	11	7	9

## Педагогические кадры



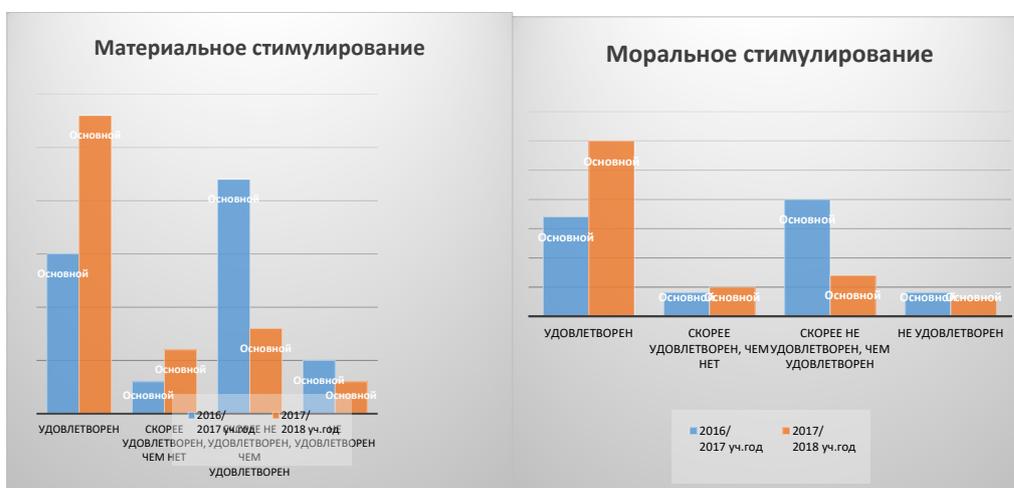
## Руководители



## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

**Результаты анкетирования сотрудников  
по изучению степени удовлетворённости кадровой политикой  
учреждения на контрольном этапе**

№ п/п	Категории	Удовлетворен		Скорее удовлетворен, чем нет		Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен		Не удовлетворен	
		2016/2017 уч.год	2017/2018 уч.год	2016/2017 уч.год	2017/2018 уч.год	2016/2017 уч.год	2017/2018 уч.год	2016/2017 уч.год	2017/2018 уч.год
1	Размер заработной платы	12	23	5	3	20	13	8	6
2	Материальное стимулирование	15	28	3	6	22	8	5	3
3	Моральное стимулирование	17	30	4	5	20	7	4	3



**ПРИЛОЖЕНИЕ 3****Анкета по изучению удовлетворённости родителей  
качеством образовательных услуг*****Уважаемые родители!***

Просим Вас выразить своё мнение о качестве работы учреждения дошкольного образования, которое посещает Ваш ребёнок. Будем признательны Вам, если Вы поясните свои ответы и выскажете пожелания.

1. Довольны ли Вы качеством образования и развития своего ребёнка в детском саду?

Да Нет

2. Удовлетворены ли Вы уходом и отношением к вашему ребёнку со стороны персонала учреждения?

Да Нет

3. Устраивает ли Вас содержание, режим и другие условия осуществления образовательной, оздоровительной и иной работы педагогического коллектива с детьми и семьями?

Да Нет

*Поясните ответ, выскажите пожелания* \_\_\_\_\_

4. Предоставляется ли Вам право присутствовать при проведении режимных моментов, специально организованной деятельности?

Да Нет

5. Является учреждение дошкольного образования источником поддержки Вашей компетентности как родителей?

Да Нет

*Если «да», назовите, пожалуйста, педагогов, профессиональный авторитет которых является для Вас источником родительского роста* \_\_\_\_\_

6. Находят ли отклик и понимание у воспитателей группы, администрации Ваши образовательные инициативы, пожелания?

Да Нет

7. Можно назвать Ваши взаимоотношения с педагогами группы «партнёрскими»?

Да Нет

*Ключ к анализу данных:*

Процентный вес ответов «Да» на вопросы № 1, 2, 3, 4 указывает на степень удовлетворенности родителей образовательной работой с детьми.

Процентный вес ответов «Да» на вопросы № 5, 6, 7 указывает на уровень авторитета учреждения образования как источника поддержки компетентности родителей.

### Результаты анкетирования

В анкетировании приняли участие 100 родителей (86%). Ответы распределились следующим образом:

№ п/п	№ вопроса анкеты	Да		Нет	
		Количество	%	Количество	%
1	1	89	89	11	11
2	2	81	81	19	19
3	3	85	85	15	15
4	4	64	64	36	36
5	5	68	68	32	32
6	6	87	87	13	13
7	7	84	84	16	16

Степень удовлетворенности родителей образовательной работой с детьми составляет 79,7%, уровень авторитета учреждения образования как источника поддержки компетентности родителей – 79,6%.