Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение города Ростова-на-Дону «Детский сад № 33»

**Инновационный управленческий проект**

**«Взаимонаставничество»**

|  |  |
| --- | --- |
| Автор: | |
| Старший воспитатель | Зайцева Ирина Леонидовна |

Ростов-на-Дону

2023

|  |
| --- |
| *«Качество образования в системе не может быть выше качества работающих в ней учителей»*  *М.Барбер, М. Муршед* |

**Пояснительная записка**

В последнее время на федеральном уровне принято несколько документов, в которых определено, что управление некоторыми отраслями, в том числе, сферой образования, будет осуществляться на проектных принципах. По словам профессора О.Г. Прикота, «Проектное управление – это теперь новая идеология управления образованием в России. Идеология, принятая на государственном уровне».

Анализ особенностей изменений в образовании в конце XX – начале XXI веков позволяет сделать заключение, что управление образовательной организацией в условиях концептуальных изменений требует поиска и использования новых средств, технологий и подходов, а вся управленческая практика полностью должна быть выстроена в логике концептуального проектирования систем организационного управления.

Эффективное проведение модернизации российского образования предполагает наличие инструмента, позволяющего гарантированно достичь поставленных целей. Особенностью этого инструмента должна стать его способность интегрировать ценности и смыслы модернизационного процесса, современные технологии, формы организации образовательного процесса и позитивные традиции российского образования. Механизмом интеграции этих трех компонентов модернизации образования выступает процесс институциализации, т. е. механизм внедрения уникальных, авторских разработок в повседневную деятельность системы образования через нормативное закрепление идей в правилах работы отдельного педагога, образовательной организации и системы образования в целом.

Наиболее распространенной технологией управления развитием субъекта в процессе творческого решения проблем контекстного окружения его деятельности выступает проектное управление. Именно в проектном управлении наиболее выпукло сформулирова­ны условия управления инновационным развитием образователь­ного учреждения:

* отказ от традиционных образцов профессиональной деятельно­сти, неприменимых в условиях возникшего затруднения, что создает основу для инновационного прорыва;
* стимулирование творческого поведения субъекта для выработки инновационного способа решения возникшего затруднения;
* конкурсный отбор наиболее приемлемого варианта инноваци­онного решения из перечня представленных способов.

Проектные технологии становятся обязательным элементом управ­ления инновационным развитием современного образовательного учреждения.

Проблемы проектного управления образовательными учреждениями рассматриваются в исследованиях А.Н. Дахина, В.С. Лазарева, О.Е. Лебедева, П.И. Третьякова и многих других. Авторы пришли к выводам о том, что проектное управление – это тип управления образовательными учреждениями в режиме развития, при котором посредством планирования, организации, руководства и контроля процессов развития и освоения новшеств наращивается образовательный потенциал, повышается уровень его использования и, как следствие, улучшается качество его работы.

Все выше сказанное позволяет считать тему проектного управления в развитии образовательной организации **актуальной**.

**Практическая значимость** данного проекта состоит в реализации системы работы по формированию кадрового потенциала в соответствии с современными требованиями в рамках Национального проекта «Образование», федерального проекта «Учитель будущего», национальной системы учительского роста, направленной на повышение качества образования и педагогической компетентности.

**Управленческий проект** – это целенаправленный, мотивированный способ изменения конкретной образовательной ситуации, упорядочивания деятельности всех субъектов образовательного процесса – участников реализации проекта, а также создания специальной системы управления и всестороннего сопровождения и поддержки этой деятельности.

**Информационная карта проекта.**

**Полное название проекта:** Инновационный управленческий проект «Взаимонаставничество».

**Автор и руководитель проекта:** старший воспитатель Зайцева И..Л

**Участники:** администрация ипедагоги МБДОУ № 33.

**Место проведения:** г.Ростов-на-Дону, Миронова 14 в

**Тип проекта (продолжительность):** управленческий кадровый, длительный (2023-2025 год).

**Цель проекта:** создание условий для обмена опытом и плодотворного профессионального общения педагогов, способствующих непрерывному повышению квалификации педагогов и качества образования, формированию имиджа и инновационному развитию ДОУ**.**

**Задачи:**

1. Создать рабочую группу по разработке и реализации проекта.
2. Провести мониторинг профессиональных компетенций педагогических работников, выявить сильные стороны, затруднения, дефициты каждого педагога.
3. Провести SWOT-анализ, выявить сильные и слабые стороны, риски и ресурсы для реализации проекта.
4. Разработать документацию по кадровой политике ДОУ, план-схему ротации педагогических кадров.
5. Выявить существующие проблемы, наметить пути их решения, определить области, требующие улучшения.
6. Создать профессиональные объединения педагогов, основанные на сходстве дефицитов или сильных сторон.
7. Создать информационное пространство для сбора, обмена информацией, документооборота, оборудовать рабочие места.
8. Разработать план обмена опытом «Опытные – молодым, молодые - опытным» на каждый учебный год.
9. Разработать план повышения квалификации и внутрифирменного обучения, индивидуальные образовательные маршруты для педагогов на три года, предоставить возможности для учебы и роста каждому педагогу.
10. Организовать методическую работу как процесс управления профессионально-личностным развитием педагога.
11. Подвести итоги проекта. Результаты внутренней и внешней оценки качества образования.

**Объект исследования** – инновационный управленческий проект.

**Предмет исследования** – проектная деятельность ДОУ как инструмент инновационного развития.

**Этапы проекта:**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Этап | Название | Содержание, проводимые мероприятия, работа | Сроки | Результаты |
| I | Подготовительный | * Разработка паспорта проекта (рабочая группа) * Решение о начале реализации проекта. Ознакомление с содержанием проекта (педагогический совет) * Подготовка необходимых ресурсов и условий для работы. | Март 2023 | Разработка стратегии, выбор методик, технологий, форм работы по реализации проекта, подготовка документации, технологических карт мониторинга.  Положение о кадровой политике ДОУ. |
| II | Аналитический | * Проведение SWOT-анализа * Проведение мониторинга, выявление сильных сторон, дефицитов * Организация деятельности педагогических групп (творческих, рабочих) | Апрель-август 2023 | - Получение и обработка данных;  - применение технологии «Зеркало позитивных преобразований»;  - структурированный перечень основных проблем педагогов;  - созданы педагогические группы, планы работы, взаимопомощи и обучения. |
| III | Содержательный | 1. Установочный педагогический совет. | Сентябрь 2023 | - Создание структуры управления, распределение функциональных обязанностей, работа по методическому обеспечению и сопровождению;  - назначение ответственных педагогов микрогрупп;  - принятие планов работы  - график повышения квалификации и внутрифирменного обучения |
| 1. Взаимообучение педагогов | Сентябрь 2023 – май 2024, сентябрь 2024 – май 2025 | - Методика развития речи, математических способностей;  - методика изобразительной деятельности;  - работа с интерактивной доской;  - информационно-коммуникативные технологии, сервисы Google, электронная почта, «облако»;  - технологии изготовления методических пособий и моделей для оснащения РППС;  - тематика по запросам педагогов и итогам самооценки. |
| 1. Создание рабочего пространства для педагогов | В соответствии с планом закупок | Оборудование компьютеризированных рабочих мест (в методическом кабинете, в группах) |
| 1. Распространение передового опыта | Сентябрь 2023 – май 2024, сентябрь 2024 – май 2025 | Семинары, мастер-классы |
|  | 1. Ротация педагогических кадров | Сентябрь 2023– май 2024, сентябрь 2024 – май 2025 | Делегирование полномочий, исполнение функций наставников микрогрупп, участие в профессиональных конкурсах. |
|  | 1. Итоговый педагогический совет | Май 2024 | Подведение промежуточных итогов работы, корректировка, определение стратегии и направлений на 2020-2021 учебный год |
| IV | Заключительный | Внутренняя оценка мероприятий проекта | Март-апрель 2025 | - Самооценка и взаимооценка педагогов;  - контроль администрации;  - анкетирование родителей |
|  |  |  |
| Итоговый педагогический совет | Май 2025 | Подведение итогов проекта |

**Ожидаемые результаты:** в ДОУ организована работа по взаимообучению педагогических работников, созданы профессиональные объединения с целью устранения дефицитов, развития и формирования компетенций, распространения передового педагогического опыта.

**Ресурсы:** педагогические кадры, нормативно-правовое обеспечение: «Национальный проект «Образование», «Учитель будущего», национальная система учительского роста; информационно-коммуникативные технологии, курсы повышения квалификации, Internet-ресурсы.

**Алгоритм проведения SWOT-анализа**

SWOT-анализ – это метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории:

* Strengths (сильные стороны)
* Weaknesses (слабые стороны)
* Opportunities (возможности)
* Threats (угрозы)

**Шаг 1.** Опишите базовые цели организации или проекта, проясните причины развития этого направления, обсудите мотивы, движимые вами.

В нашем случае - **создание условий для обмена опытом и плодотворного профессионального общения педагогов, способствующих непрерывному повышению квалификации педагогов и качества образования, формированию имиджа и инновационному развитию ДОУ.**

**Шаг 2.** Зафиксируйте сильные и слабые стороны организации, ответив на вопросы. Примеры вопросов:

Сильные стороны:

* Какие сильные стороны у нашего персонала?
* Что мы умеем делать хорошо?
* Что позволяет нам развиваться?
* Каковы наши достижения?
* Чем мы сильны в педагогических технологиях

Слабые стороны:

* В чем мы пока слабы?
* Над чем стоит работать?
* Какие ошибки мы совершаем?
* В чем отсталость наших технологий?
* Что мешает активному развитию?
* В чем недостатки нашего управления кадрами?

**Шаг 3.** Сгруппируйте полученные результаты. Дайте группам названия. Обсудите полученные результаты. Запишите выводы на отдельном листе.

**Шаг 4.** Риски. Вспомните слабые стороны, какие риски они влекут за собой? Примеры вопросов:

* Что может вам помешать?
* Что делают в этом случае другие организации?
* Какие барьеры вам могут встретиться на пути?
* К чему вам нужно быть готовыми?
* Что может не получиться?

**Шаг 5.** Перенесите стикеры на шаблон. Сгруппируйте.

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| - стабильный, сплоченный коллектив;  - педагоги имеют профильное образование, своевременно проходят курсы повышения квалификации;  - в коллективе есть группы педагогов-единомышленников;  - у педагогов есть желание развиваться, перенимать передовой опыт;  - есть педагоги с лидерскими качествами;  - есть возможность взаимного обучения и устранения «пробелов». | - не разработана система единства требований администрации;  - опытные педагоги не всегда владеют современными методами и технологиями (особенно ИКТ);  - малоопытные педагоги не владеют классическими методиками развития детей в различных видах деятельности;  - недостаточность оснащения рабочих мест (интерактивное оборудование, ПК, принтер и т.д.);  - тематика проводимых мероприятий не всегда и не всем интересна и актуальна. |
| Возможности, ресурсы | Угрозы, риски |
| - возможность объединения педагогов с целью профессионального роста;  - максимально использовать имеющееся оборудование, учить коллег пользоваться техникой.  - изучить потребности педагогов в обучении, профессиональные интересы, выявить единомышленников;  - есть педагоги, способные и готовые проводить внутреннее обучение;  - есть возможность создать условия для быстрой передачи информации и ее переработки;  - возможность материального поощрения в системе эффективности деятельности педагогических работников;  - проведение практико-ориентированных встреч для поддержки интереса педагогов. | - проект не найдет поддержку администрации;  - недостаточное финансирование на оборудование рабочих мест ДОУ;  - интерес к проекту может быстро угаснуть;  - пассивность педагогов;  - риск увольнения опытных педагогов;  - достаточно высокий процент педагогов с образованием в виде курсов переподготовки (эти педагоги требуют более глубокого внутрифирменного обучения, индивидуальной работы). |

**Шаг 6.** Внимательно посмотрите на сильные стороны. Какие возможности они вам дают? Примеры вопросов:

* Как мы можем использовать наши сильные стороны?
* Что из происходящего в образовании позволит нам быть успешными?
* Чем мы выгодно отличаемся от конкурентов?
* Какие возможности мы еще не используем?
* Посмотрите на риски, как вы можете их перевести в возможности?

**Шаг 7.** Просчитайте все записанное в квадрате «Возможности», дополните, если появились новые идеи. Просчитайте еще раз содержимое трех остальных квадратов. Ответьте на вопросы:

* Что еще можно перевести в возможности?
* Насколько велики риски?
* Что можно сделать, чтобы снизить их влияние или использовать для усиления роста?
* Как подготовиться к любым неприятностям?

Приложение 1

**Приказ**

**О рабочей группе по разработке и реализации проекта «Взаимонаставничество»** (образец)

В соответствии с законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Профессиональными стандартами, реализуемыми в ДОУ, с целью повышения качества образования и личностного роста педагогических работников,

Приказываю:

* утвердить состав рабочей группы по реализации проекта «Взаимонаставничество» (Фамилия, имя, отчество, должность);
* назначить руководителем проекта старшего воспитателя…;
* определить сроки реализации проекта с … по …;
* проводить контроль реализации проекта не реже 1 раза в 6 месяцев;
* вносить корректировки в проект по мере необходимости;
* контроль за исполнением приказа оставляю за собой.

Заведующий \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Приложение 2

**Локальные акты, направленные на формирование кадровой политики, сопровождение профессионального развития и мотивации, регулирование трудовых отношений**

1. Устав – функции руководителя, подбор и расстановка кадров, штатное расписание, утверждение надбавок и доплат и т.д.
2. Трудовой договор (эффективный контракт) – условия труда, функциональные (должностные) обязанности, показатели основной части и части за качество работы.
3. Коллективный договор – эффективное управление, социальное и материальное благополучие работников, вопросы занятости, переподготовки и повышения квалификации, вопросы надбавок и доплат и т.д.
4. Правила внутреннего трудового распорядка.
5. Положение об оплате труда.
6. Положение о материальном стимулировании.
7. Положение о надбавке за эффективность деятельности педагогических работников.
8. Положение о комиссиях и рабочих группах.
9. Положение о наставничестве.
10. Положение о кадровой политике
11. Положение об аттестации педагогических работников.
12. Положение о профессиональной переподготовке и повышении квалификации.
13. Положение о мониторинге (внутренней оценке) качества образования.
14. Положение о комиссии по применению профессиональных стандартов и другие.

Приложение 3

**Мониторинг профессиональных компетенций педагогических работников**

Таблица 1

Мониторинговая карта оценки эффективности деятельности педагога

ФИО \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Критерии оценки | Оценка педагога | Оценка руководителя |
| 1.1 | Своевременно и качественно оформляет необходимую учетно-отчетную документацию, аналитические материалы |  |  |
| 1. Организационная культура педагога | | | |
| 1.2 | Не допускает нарушений трудовой дисциплины (своевременно начинает и заканчивает работу, участвует в совещаниях и педсоветах и т.п., не допускает нарушений Устава, правил внутреннего трудового распорядка и т.д.) |  |  |
| 1.3 | Работает над созданием качественной образовательной среды (оснащение РППС, применение учебно-методических пособий и т.д.) |  |  |
| 2. Коммуникативная культура педагога | | | |
| 2.1 | Соблюдает педагогическую этику во взаимоотношениях и тактичность в общении с коллегами, воспитанниками, родителями |  |  |
| 2.2 | Создает положительный микроклимат в образовательной деятельности, уважает человеческое достоинство воспитанников, их возможности, особенности и потребности. |  |  |
| 3. Методическая работа педагога | | | |
| 3.1 | Владеет необходимыми теоретическими и практическими знаниями, умениями и навыками для обучения, воспитания и развития дошкольников |  |  |
| 3.2 | Умеет формулировать цели и задачи образовательной деятельности и доводить их до конца |  |  |
| 3.3 | Владеет содержанием образования |  |  |
| 3.4 | Самостоятельно отрабатывает методику образовательной деятельности |  |  |
| 3.5 | Планирует методический образовательный материал, добивается выполнения и реализации образовательной (рабочей) программы |  |  |
| 3.6 | Использует различные активные формы, технологии и методы обучения дошкольников |  |  |
| 3.7 | Умеет анализировать свою деятельность, воспитательные мероприятия, педагогические ситуации своих коллег |  |  |
| 3.8 | Осуществляет самоанализ своей деятельности |  |  |
| 3.9 | Применяет индивидуальный и дифференцированный подходы в работе |  |  |
| 3.10 | Знает передовой педагогический опыт, новые технологии, использует их с учетом возможностей детей своей возрастной группы |  |  |
| 3.11 | Систематически повышает профессиональную квалификацию |  |  |
| 3.12 | Систематически участвует в работе МО |  |  |
| 3.13 | Использует эффективные методики обучения |  |  |
| 4. Инновационная деятельность педагога | | | |
| 4.1 | Изучает творческий педагогический опыт коллег и педагогов-новаторов |  |  |
| 4.2 | Участвует в работе творческих групп, методических объединений, школ передового опыта в рамках образовательного учреждения и (или) района, города |  |  |
| 4.3 | Составляет и реализует индивидуальные программы обучения воспитанников |  |  |
| 4.4 | Ведет экспериментальную работу по апробации, внедрению и отслеживанию результатов передового педагогического опыта |  |  |
| 4.5 | Обобщает свой и новаторский опыт в виде методических рекомендаций |  |  |
| 4.6 | Имеет публикации научно-методического характера |  |  |
| 4.7 | Разрабатывает новые педагогические технологии |  |  |
| 4.8 | Руководит творческими группами по разработке актуальных проблем в области образования |  |  |
| 5. Результаты деятельности педагога | | | |
| 5.1 | Обеспечивает высокую устойчивую результативность воспитания и развития дошкольников |  |  |
| 5.2 | Отслеживает личностный рост воспитанников |  |  |
| 5.3 | Добивается участия воспитанников в конкурсах, смотрах, выставках различного уровня |  |  |
| 5.4 | Готовит призеров конкурсов, выставок районного уровня и выше |  |  |

Таблица 2

Карта оценки соответствия уровня компетентности воспитателя ДОУ в соответствии с профессиональным стандартом «Педагог»

Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оцените себя, расставив баллы: 0 – отсутствует, 1 – частично есть, 2 – соответствует полностью

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Знания, умения, предусмотренные профессиональным стандартом | Оценка работника | Оценка руководителя |
| **I.**  **Педагогическая деятельность по реализации программ дошкольного образования** | | | |
| **Трудовые действия** | | | |
| 1 | Участие в разработке основной общеобразовательной программы образовательной организации в соответствии с федеральным государственным образовательным [стандартом](consultantplus://offline/ref=4473F3770A54EB10285274412343F617BBA29FEC497852F5184DFF74E254772A104F3F59F7629E54XFPBH) дошкольного образования |  |  |
| 2 | Участие в создании безопасной и психологически комфортной образовательной среды образовательной организации через обеспечение безопасности жизни детей, поддержание эмоционального благополучия ребенка в период пребывания в образовательной организации |  |  |
| 3 | Планирование и реализация образовательной работы в группе детей раннего и/или дошкольного возраста в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами и основными образовательными программами |  |  |
| 4 | Организация и проведение педагогического мониторинга освоения детьми образовательной программы и анализ образовательной работы в группе детей раннего и/или дошкольного возраста |  |  |
| 5 | Участие в планировании и корректировке образовательных задач (совместно с психологом и другими специалистами) по результатам мониторинга с учетом индивидуальных особенностей развития каждого ребенка раннего и/или дошкольного возраста |  |  |
| 6 | Реализация педагогических рекомендаций специалистов (психолога, логопеда, дефектолога и др.) в работе с детьми, испытывающими трудности в освоении программы, а также с детьми с особыми образовательными потребностями |  |  |
| 7 | Развитие профессионально значимых компетенций, необходимых для решения образовательных задач развития детей раннего и дошкольного возраста с учетом особенностей возрастных и индивидуальных особенностей их развития |  |  |
| 8 | Формирование психологической готовности к школьному обучению |  |  |
| 9 | Создание позитивного психологического климата в группе и условий для доброжелательных отношений между детьми, в том числе принадлежащими к разным национально-культурным, религиозным общностям и социальным слоям, а также с различными (в том числе ограниченными) возможностями здоровья |  |  |
| 10 | Организация видов деятельности, осуществляемых в раннем и дошкольном возрасте: предметной, познавательно-исследовательской, игры (ролевой, режиссерской, с правилом), продуктивной; конструирования, создания широких возможностей для развития свободной игры детей, в том числе обеспечение игрового времени и пространства |  |  |
| 11 | Организация конструктивного взаимодействия детей в разных видах деятельности, создание условий для свободного выбора детьми деятельности, участников совместной деятельности, материалов |  |  |
| 12 | Активное использование не директивной помощи и поддержка детской инициативы и самостоятельности в разных видах деятельности |  |  |
| 13 | Организация образовательного процесса на основе непосредственного общения с каждым ребенком с учетом его особых образовательных потребностей |  |  |
| **Необходимые умения** | | | |
| 14 | Организовывать виды деятельности, осуществляемые в раннем и дошкольном возрасте: предметная, познавательно-исследовательская, игра (ролевая, режиссерская, с правилом), продуктивная; конструирование, создания широких возможностей для развития свободной игры детей, в том числе обеспечения игрового времени и пространства |  |  |
| 15 | Применять методы физического, познавательного и личностного развития детей раннего и дошкольного возраста в соответствии с образовательной программой организации |  |  |
| 16 | Использовать методы и средства анализа психолого-педагогического мониторинга, позволяющие оценить результаты освоения детьми образовательных программ, степень сформированности у них качеств, необходимых для дальнейшего обучения и развития на следующих уровнях обучения |  |  |
| 17 | Владеть всеми видами развивающих деятельностей дошкольника (игровой, продуктивной, познавательно-исследовательской) |  |  |
| 18 | Выстраивать партнерское взаимодействие с родителями (законными представителями) детей раннего и дошкольного возраста для решения образовательных задач, использовать методы и средства для их психолого-педагогического просвещения |  |  |
| 19 | Владеть ИКТ-компетентностями, необходимыми и достаточными для планирования, реализации и оценки образовательной работы с детьми раннего и дошкольного возраста |  |  |
| **Необходимые знания** | | | |
| 20 | Специфика дошкольного образования и особенностей организации работы с детьми раннего и дошкольного возраста |  |  |
| 21 | Основные психологические подходы: культурно-исторический, деятельностный и личностный; основы дошкольной педагогики, включая классические системы дошкольного воспитания |  |  |
| 22 | Общие закономерности развития ребенка в раннем и дошкольном возрасте |  |  |
| 23 | Особенности становления и развития детских деятельностей в раннем и дошкольном возрасте |  |  |
| 24 | Основы теории физического, познавательного и личностного развития детей раннего и дошкольного возраста |  |  |
| 25 | Современные тенденции развития дошкольного образования |  |  |
| 26 | Соблюдение правовых, нравственных и этических норм, требований профессиональной этики |  |  |

Приложение 4

**Методика «Зеркало прогрессивных преобразований»**

(Авторы: Т.В. Светенко, И.В. Галковская и Е.Н. Яковлева)

Алгоритм работы с данной методикой:  
**1 шаг:** Сформулируйте одну конкретную проблему и запишите ее (проблема может быть заимствована из результатов мониторинга таблиц 1 и 2).

**2 шаг:** Выявите   и   запишите   основные      причины   ее   возникновения (причины формулируются со слов «не» или «нет», должно быть не менее 3-х)

Первый и второй шаги представляют ситуацию «минус». Далее ее надо перевести в ситуацию «плюс».

**3 шаг:** Проблема переформулируется в цель.

**4 шаг:** Причины становятся задачами.

**5 шаг:** Для каждой   задачи   определяется комплекс мероприятий – шагов   по   их достижению.

Для каждого   шага определяются ответственные, которые подбирают команду для реализации мероприятий.

Мероприятия – это те виды деятельности, которые необходимы для получения желаемых результатов, для решения задач: как будет выполняться работа; какие потребуются устройства и оборудование; кто ответственные, чем будут заниматься исполнители.

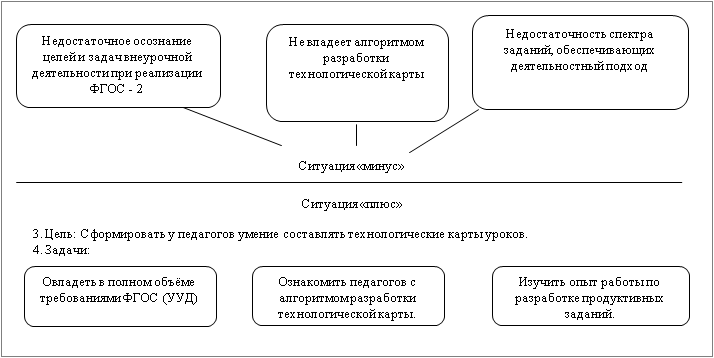
**6 шаг:** Ответственные определяют необходимые материальные ресурсы и время для выполнения мероприятий.

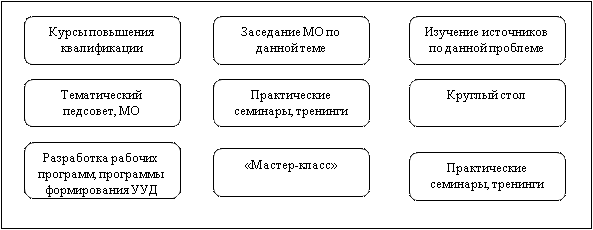
**7 шаг:** Для каждого блока задач с мероприятиями определяется конкретный продукт и критерии эффективности решения задачи.

**Образец методики «Зеркало прогрессивных преобразований в практике»**

1. Постановка проблемы: Несформированность умения разрабатывать и осваивать технологические карты урока.

2. Причины: (формулировки с «не» и «нет»).

 5. Мероприятия, ответственные



6. Ресурс: Интернет, методическая литература, кадры и т.д

7. Продукт:

1. Рабочая программа педагога
2. Программа формирования УУД
3. Макеты технологических карт

8. Критерии эффективности:

1. Экспертиза рабочих программ
2. Экспертиза программы формирования УУД
3. Анализ эффективности урока по обеспечению требований ФГОС (УУД)

9. Степень разработанности проблемы

Кто из ученых и практиков имеет опыт решения обозначенной Вами проблемы, в чем он заключается? Кто и что сделал в этой области? На какие наработки можно реально опираться, проектируя свой учебный процесс?

**Шаблон методики «Зеркало прогрессивных преобразований»**

1. Постановка проблемы: (Написать ситуацию и вытекающую из нее проблему) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Причины, создающие проблему: (формулировка начинается с «НЕ…» или «НЕТ)

**Ситуация «МИНУС»**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

***Преобразуем ситуацию «минус» в ситуацию «плюс»***

**Ситуация «ПЛЮС»**

1. Цель проекта:(Какой проектный продукт мы хотим получить?)

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

1. Задачи: (Какие этапы надо выполнить, чтобы получить проектный продукт)

1.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_3.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. Мероприятия: (Что необходимо сделать для решения задач?)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Мероприятие | Содержание работы | Ответственные |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Результат или продукт проектирования: (Какой проектный продукт мы хотим получить?) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Анализ ресурсов: (Какие материалы, инструменты, информационные источники необходимы для работы над проектом?)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

1. Критерии результативности: (Каким должен получиться проектный продукт?) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Используемая литература, источники, Internet-ресурсы

Приложение 5

На основе заполненных карт и методики «Зеркало прогрессивных преобразований» составляется карта «дефицитов» и сильных сторон педагогов, а также проектов по устранению проблем и профессиональной помощи.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Фамилия, имя, отчество | Должность | Дефицит (не могу, нужна помощь) | Сильные стороны | Проект | Профессиональная помощь (могу поделиться) |
|  |  | воспитатель | * Не налажена работа по взаимодействию с родителями * Низкие ИКТ компетенции | * Хорошо владею методикой развития речи | «Построение продуктивного взаимодействия с родителями и семьями детей» | * Открытое занятие по развитию речи * Семинар «Методика развития речи детей дошкольного возраста» |
|  |  |  | * С трудом провожу НОД по ФЭМП * Проблемы по ознакомлению детей с художественной литературой | * Владею ИКТ-технологиями | «Традиции семейного чтения» | * Использование интерактивной доски в работе с детьми |

Приложение 6

Примерная схема ротации педагогических кадров

1. Методы развития педагогических кадров

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название метода | Определение | Задачи | Этапы |
| Наставничество | **Наставничество** – это практическое обучение на рабочем месте, проводимое более опытным, высококвалифицированным сотрудником (наставником) | * повышение качества подготовки сотрудников; * ускорение адаптации молодых и малоопытных педагогов; * развитие у новых сотрудников корпоративного духа; * снижение текучести кадров; * доведение профессионализма новых педагогов до требуемого квалификационного уровня. | * **Шаг 1** – «Расскажи». Наставник поэтапно объясняет обучаемому задание, основные его моменты и особенности. С помощью вопросов выясняет, насколько наставляемый понимает, что ему требуется делать. * **Шаг 2** – «Покажи». Наставник показывает, что и как нужно делать. Подробно поясняет весь алгоритм выполнения поручения. * **Шаг 3** – «Сделай». Подопечный выполняет задание. Наставник контролирует, выявляет ошибки, попутно поясняя их причины, просит переделать некачественные этапы. |
| Ротация | **Ротация – это горизонтальное перемещение сотрудников с одной должности на другую в пределах организации.** | * смена рабочей обстановки; * приобретение новых профессиональных навыков; * повышение производительности труда; * повышение мотивации сотрудников; * обучение смежной профессии; * создание кадрового резерва; * полная взаимозаменяемость сотрудников; * снижение уровня конфликтов. | Этап 1. Предварительная подготовка к внедрению системы ротации  * изучить существующий по этой теме опыт; * определиться с формами и методами ротации; * выявить сотрудников, желающих участвовать в ротации; * определить результат, который планируется достичь; * назначить ответственных лиц.  Этап 2. Подготовка документального сопровождения процесса ротации На этом этапе разрабатываются и утверждаются локальные акты, регулирующие процесс ротации педагогов.  **В этот период:**   * формулируются цели ротации; * составляется перечень должностей, участвующих в процессе; * определяется периодичность проведения; * определяются критерии и уровень материального стимулирования сотрудников-участников; * подготавливается и утверждается «Положение о ротации» и приказ о его внедрении; * ознакомление с этими документами всех заинтересованных сторон.  Этап 3. Составление плана ротации В зависимости от вида ротации и ее периодичности составляют и утверждают план-график предполагаемых перемещений.  Все участники процесса знакомятся с уже готовым планом под подпись. Этап 4. Выстраивание коммуникации с педагогами по вопросам ротации Коммуникации с педагогами по вопросам ротации включают в себя ряд мероприятий.  **Основными из них считаются:**   * консультационные рабочие встречи с сотрудниками по вопросам ротации; * ознакомление участников ротации с планом ее проведения; * подведение итогов и их освещение на планерках, в корпоративных изданиях и пр.  Этап 5. Коммуникации в процессе ротации В процессе ротации важное место отводится коммуникациям с педагогами.  **Основные направления таких коммуникаций:**   * обсуждение с перемещенными сотрудниками состояния дел; * информирование коллектива о ходе ротации, об успехах и проблемах участников; * поддержка межличностного общения с коллегами с прежних мест работы.  Этап 6. Анализ процесса ротации Эффективность и результативность ротации анализируется посредством различных методов:   * интервью с куратором и самим перемещенным специалистом; * наблюдение за работой сотрудника на новом месте; * самооценка и взаимооценка; * деловые игры; * тренинги.  Этап 7. Составление плана ротации на следующий период После окончания одной ротации наступает черед ее планирования на следующий период.  План составляется с учетом полученных итогов, замечаний и пожеланий участников предыдущей ротации |
| Делегирование | **Делегирование** – это передача полномочий (или их части) руководителя сотрудникам для достижения каких-либо конкретных целей компании | * выявить потенциал подчиненных; * раскрыть их способности; * повысить трудовую мотивацию работников; * снизить текучесть профессиональных сотрудников; * повысить квалификацию персонала. | Делегирование полномочий происходит ежегодно в начале учебного года и при необходимости выполнения конкретной работы. |

1. Профессиональные сообщества, объединения ДОУ.

* Рабочая группа – объединение педагогов с целью ведения углубленного вида деятельности, реализации конкретного направления, проекта, инновационной деятельности и т.д.
* Творческая группа – объединение педагогов с целью театрально-постановочной, оформительской, творческой, конкурсной деятельности.
* Возрастная параллель – объединение педагогов (воспитателей), работающих в одинаковых возрастных группах с целью взаимоконтроля, обмена опытом, планирования образовательной деятельности, досуговых мероприятий, ведения документации.
* Специалисты – объединение педагогов дополнительного образования, музыкальных руководителей, инструктора по физической культуре.
* Ученики – объединение педагогов по сходству дефицитов и слабых сторон.

В каждой рабочей группе назначается руководитель (куратор направления), который ведет деятельность, документацию, осуществляет контроль данного объединения в соответствии с планом.

1. Примерный план ротации педагогов ДОУ

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Фамилия, имя отчество педагога | Должность | Виды дополнительной деятельности, функция | Срок |
|  |  |  | Осуществление проверки документации в группах | Один раз в месяц |
|  |  |  | Проект оформления зала к праздникам | В соответствии с планом проведения праздников |
|  |  |  | План реализации приоритетного направления ДОУ (художественно-эстетического развития) | Один раз в месяц |
|  |  |  | Анализ работы наставников | Один раз в 3 месяца |
|  |  |  | Ведение отчетной документации | По необходимости |
|  |  |  | Составление плана взаимообучения педагогов. |  |

Приложение 7

**Опросный лист для проведения самооценки деятельности образовательного учреждения**

**Область оценки № 1: Деятельность администрации (руководство)**

**Вопросы, на которые следует ответить**:

* Как администрация образовательного учреждения совместно с педагогическим коллективом видит перспективы деятельности школы, согласовывает цели и ценности и способствует их достижению?
* Как члены администрации лично участвуют в развитии системы управления школой?
* Насколько эффективно выполняются функции управления на практике?

**1а. Деятельность администрации по разработке и реализации стратегии развития образовательного учреждения**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1.а.1. Администрация разъясняет и уточняет ценности и миссию коллективу ОУ |  |  |  |  |  |  |
| 1.а.2. Коллектив образовательного учреждения включен в работу по оценке и анализу результатов деятельности ОУ |  |  |  |  |  |  |
| 1.а.3. Администрация разъясняет цели, в том числе и стратегические, деятельности ОУ |  |  |  |  |  |  |
| 1.а.4. При разработке программы развития учитывается мнение и предложения сотрудников ОУ |  |  |  |  |  |  |
| 1.а.5. Руководство ОУ организует работу по разработке и реализации программы развития |  |  |  |  |  |  |

**1b. Администрация постоянно совершенствует свою деятельность и деятельность ОУ**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1.b.1. Администрация систематически оценивает и анализирует деятельность образовательного учреждения |  |  |  |  |  |  |
| 1.b.2. Административный контроль направлен на совершенствование деятельности ОУ |  |  |  |  |  |  |
| 1.b.3. В ОУ осуществляется управление по результатам |  |  |  |  |  |  |
| 1.b.4. Администрация систематически оценивает результаты своей работы |  |  |  |  |  |  |
| 1.b.5. Администрация систематически проводит работу по повышению результативности и эффективности деятельности ОУ |  |  |  |  |  |  |
| 1.b.6. Все члены администрации систематически повышают свою квалификацию |  |  |  |  |  |  |

**1с. Администрация поддерживает контакты с заказчиками на образование**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1.с.1. Администрация ОУ активно и эффективно сотрудничает с родителями |  |  |  |  |  |  |
| 1.с.2. Администрация ОУ активно и эффективно сотрудничает с работодателями |  |  |  |  |  |  |
| 1.с.3. Администрация ОУ активно и эффективно сотрудничает с организациями-партнерами. |  |  |  |  |  |  |

**1d**. **Руководство персоналом образовательного учреждения**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1d.1.В ОУ есть сложившаяся система организационной культуры |  |  |  |  |  |  |
| 1.d.2. Обязанности и полномочия субъектов внутри организации определены в соответствии с целесообразностью организации деятельности ОУ |  |  |  |  |  |  |
| 1.d.З. Администрация создает условия, позволяющие реализовать и приумножить личные, профессиональные и творческие возможности членов коллектива, поддерживает благоприятный морально-психологический климат в коллективе. |  |  |  |  |  |  |
| 1.d.4. Администрация ОУ находится в постоянном контакте с трудовым коллективом |  |  |  |  |  |  |

**Область оценки №2: Стратегия развития образовательного учреждения**

**Вопросы, на которые следует ответить:**

* Каким образом осуществляется планирование работы образовательного учреждения?
* Каким образом разрабатывается и реализуется стратегия развития ОУ?
* Каким образом обеспечивается решение актуальных для школы проблем?

**Область оценки и входящие в неё конкретные объекты оценки**

**2.а. Перспективное планирование деятельности образовательного учреждения**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2.а.1. При планировании деятельности ОУ учитываются цели и принципы государственной политики в области образования (федеральный, региональный, районный уровни) |  |  |  |  |  |  |
| 2.а.2. При разработке стратегии развития ОУ используются его сильные и слабые стороны |  |  |  |  |  |  |
| 2.а.3.Анализ (корректировка, планирование) деятельности школы осуществляются с учетом мнения всех участников образовательного процесса |  |  |  |  |  |  |
| 2.а.4. При разработке перспективных планов ОУ учитывается социальный заказ к ОУ |  |  |  |  |  |  |

**2.b. Реализация стратегии развития образовательного учреждения**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2.b.1. Итоги реализации стратегии развития подводятся ежегодно |  |  |  |  |  |  |
| 2.b.2. Участники образовательного процесса регулярно оценивают возможности реализации, актуальность и результативность программы развития |  |  |  |  |  |  |
| 2.b.3. В ОУ разработаны в письменном виде и используются общие положения и правила, помогающие в достижении поставленных задач, направленных на развитие ОУ |  |  |  |  |  |  |
| 2.b.4. Организация работы коллектива ОУ в рамках реализации программы развития обеспечивает эффективное решение поставленных задач |  |  |  |  |  |  |
| 2.b.5. Совершенствование деятельности и годовые планы работы основываются на данных, полученных в результате оценки и анализа работы ОУ |  |  |  |  |  |  |

**Область оценки № 3: Работа с коллективом образовательного учреждения  
Вопросы, на которые следует ответить:**

* Как в образовательном учреждении осуществляется руководство персоналом?
* Каким образом происходит его развитие?
* Как используются опыт и знания сотрудников для совершенствования деятельности ОУ?
* Как управление персоналом способствует реализации стратегии деятельности и эффективности работы школы?

**Область оценки и входящие в неё конкретные объекты оценки**

**3.а. Планирование кадровых ресурсов.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3.а.1. Планирование штатного расписания ОУ основано на актуальных потребностях и связано с идеями, принципами и стратегией деятельности ОУ |  |  |  |  |  |  |
| 3.а.2. В ОУ разработана долгосрочная кадровая политика |  |  |  |  |  |  |
| 3.а.3. В ОУ существует перспективная программа повышения квалификации персонала |  |  |  |  |  |  |

**3.b. Признание и поддержка роста профессионализма персонала.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3.b.1. Администрация поддерживает желание персонала повышать свою квалификацию (можно развести: курсы повышения квалификации, конкурсы, семинары и др.) |  |  |  |  |  |  |
| 3.b.2. Администрация регулярно контролирует качество работы сотрудников |  |  |  |  |  |  |
| 3.b.3. Администрация поддерживает инициативы сотрудников, направленные на совершенствование деятельности ОУ |  |  |  |  |  |  |
| 3.b.4. В ОУ существует внутрифирменная система повышения квалификации |  |  |  |  |  |  |

**3.с. Мотивация и стимулирование профессионального роста персонала.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3.с.1. Знания, полученные работниками в процессе обучения вне ОУ, активно распространяются в коллективе. |  |  |  |  |  |  |
| 3.с.2. Деятельность и профессионализм работников оценивается по совместно выработанным критериям с помощью методов, одобренных всем коллективом |  |  |  |  |  |  |
| 3.с.3. Администрация стимулирует использование ИТ в работе персонала. |  |  |  |  |  |  |
| 3.с.4. Администрация поощряет и стимулирует активность сотрудников, их участие в различных проектах как внутри ОУ, так и вне его. |  |  |  |  |  |  |
| 3.с.5. В ОУ создана эффективная система стимулирования персонала |  |  |  |  |  |  |

**3.d. Забота о благосостоянии и здоровье коллектива образовательного учреждения, общественное признание его достижений.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3.d.1. В ОУ созданы безопасные и комфортные условия работы персонала |  |  |  |  |  |  |
| 3.d.2. В ОУ созданы условия, обеспечивающие сохранение психического и физического здоровья коллектива |  |  |  |  |  |  |
| 3. d.3 В ОУ существует корпоративная культура |  |  |  |  |  |  |
| 3.d.3. Администрация способствует получению общественного признания результатов работы коллектива |  |  |  |  |  |  |

**3.е. Организация информационных потоков в школе и управление ими.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3.е.1. Администрация проверяет достоверность и правовую обоснованность используемой информации |  |  |  |  |  |  |
| 3.е.2. Школа предоставляет достоверную информацию о своей деятельности органам управления и социальным партнерам |  |  |  |  |  |  |
| 3.е.3. Администрация разрабатывает способы и методы организации информационных потоков |  |  |  |  |  |  |
| 3.е.4. Персонал имеет доступ ко всей необходимой информации (программно-методической, финансово-хозяйственной и т.д) |  |  |  |  |  |  |
| 3.е.5. Персонал осваивает и применяет ИТ в своей деятельности. |  |  |  |  |  |  |
| 3.е.6. Коллектив регулярно оценивает эффективность распространения информации в школе. |  |  |  |  |  |  |
| 3.е.7.Организация информационных потоков способствует повышению эффективности и результативности деятельности ОУ |  |  |  |  |  |  |

**Область оценки №** **4: Партнерство и ресурсное обеспечение деятельности образовательного учреждения**

**Вопросы, на которые следует ответить:**

* Как в образовательном учреждении организована работа с социальными партнерами?
* Как партнерство помогает получить дополнительные ресурсы?
* Насколько целесообразно эти ресурсы используются?

**Область оценки и входящие в неё конкретные объекты оценки**

**4а. Работа с родителями и социальными партнерами школы**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4.а.1. В ОУ проводится работа с родителями и лицами, их заменяющими. |  |  |  |  |  |  |
| 4.а.2. В ОУ осуществляется сотрудничество с социальными партнерами |  |  |  |  |  |  |
| 4.а.3. ОУ привлекает социальных партнеров к оценке своей деятельности. |  |  |  |  |  |  |
| 4.а.4. В ОУ есть мероприятия по привлечению дополнительных ресурсов (дополнительные платные услуги, гранты, конкурсы, спонсорство и т.д.) |  |  |  |  |  |  |

**4.b. Планомерность и эффективность использования ресурсов.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. b. 1. Бюджетные средства используются планомерно, эффективно и целесообразно. |  |  |  |  |  |  |
| 4.b.2. В ОУ экономно и эффективно расходуются различные виды ресурсов (кадровые, материальные, информационные идр.) |  |  |  |  |  |  |
| 4.b.3. Помещения ОУ и другие ресурсы используются по назначению. |  |  |  |  |  |  |

**4.с. Бережное отношение к ресурсам (здание, оборудование, оснащение).**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4.с.1. Налажена эффективная деятельность музыкального зала (спортивного зала, изостудии, медкабинета и др.) |  |  |  |  |  |  |
| 4.с.2. Налажена эффективная работа обслуживающего персонала |  |  |  |  |  |  |
| 4.с.3. ОУ бережно относится к окружающей среде |  |  |  |  |  |  |
| 4.с.4. В ОУ осуществляется работа по улучшению ресурсного обеспечения |  |  |  |  |  |  |
| 4.с.5. Оборудование систематически модернизируется |  |  |  |  |  |  |

**Область оценки № 5: Основные процессы**

**Вопрос, на который следует ответить:**

Как в ОУ организовано планирование и руководство образовательным процессом? (Все процессы рассматриваются как цепочка следующих друг за другом этапов, как связанная между собой совокупность, направленная на достижение образовательных целей).

**Область оценки и входящие в неё конкретные объекты оценки**

**5.а. Систематически осуществляется планирование и руководство образовательной деятельностью.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5.a.1. Впроцессе планирования образовательной деятельности (разработке рабочих программ, образовательной программы, годового плана работы) участвуют как отдельные группы, так и весь педагогический коллектив |  |  |  |  |  |  |
| 5.a.2. Процесс планирования работы ОУ оформлен наглядно (календарь на год и др.). |  |  |  |  |  |  |
| 5.a.3. Повседневная работа (образовательный процесс) ОУ хорошо организована и эффективна |  |  |  |  |  |  |
| 5.a.4. Образовательный процесс строится на основе утвержденных программ, с учетом инновационных требований и индивидуальных потребностей и возможностей воспитанников. |  |  |  |  |  |  |

**5.b. Образовательный процесс**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5.b.1. Образовательный процесс осуществляется с соблюдением всех требований нормативно-правового обеспечения |  |  |  |  |  |  |
| 5.b.2. Образовательная программа постоянно совершенствуется |  |  |  |  |  |  |
| 5.b.3. Соблюдается преемственность в образовательном процессе (между непосредственно образовательной и другими видами деятельности) |  |  |  |  |  |  |
| 5.b.4. Существует социально-психологическое сопровождение образовательного процесса |  |  |  |  |  |  |
| 5.b.5. Образовательный процесс планируется и осуществляется с учетом социального заказа |  |  |  |  |  |  |
| 5.b.6. В ОУ проводится мониторинг результатов образовательного процесса |  |  |  |  |  |  |

**5.с. Совершенствование деятельности на основе социального заказа к образовательному учреждению**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5.c.1. Потребности и ожидания воспитанников и их родителей учитываются в деятельности ОУ, в соответствии с ними совершенствуется деятельность ОУ |  |  |  |  |  |  |
| 5.c.2. Для оценки деятельности ОУ систематически используется самооценка |  |  |  |  |  |  |
| 5.c.3. ОУ ежегодно представляет общественности и всем заинтересованным лицам информационный доклад о своей работе |  |  |  |  |  |  |

**Область оценки №6: Результаты, связанные с оценкой деятельности ОУ воспитанниками и их родителями**

**Вопрос, на который следует ответить:**

Насколько результаты деятельности образовательного учреждения соответствуют социальному заказу?

**Область оценки и входящие в неё конкретные объекты оценки**

**6.а. Оценка родителями и другими социальными партнерами о деятельности ОУ**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6.a.1. Оценка родителей/опекунов деятельности ОУ |  |  |  |  |  |  |
| 6.a.2. Оценка выпускников деятельности ОУ |  |  |  |  |  |  |
| 6.a.3. Оценка учредителей и партнеров о деятельности ОУ |  |  |  |  |  |  |
| 6.a.4. Результаты независимой экспертизы |  |  |  |  |  |  |

**6.b. Общественная оценка** **как условие развития школы**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6.b.1. Результаты анализа оценки деятельности ОУ как основа для совершенствования деятельности ОУ |  |  |  |  |  |  |
| 6.b.2. Изменения, произошедшие по результатам общественной оценки |  |  |  |  |  |  |
| 6.b.3. Общественная оценка наличия позитивных изменений в деятельности ОУ |  |  |  |  |  |  |

**Область оценки №7: Результаты педагогического коллектива**

**Вопросы, на которые следует ответить:**

* Какие результаты достигнуты в работе с персоналом?
* Каким образом их можно подтвердить?

**Область оценки и входящие в неё конкретные объекты оценки**

**7.а. В ОУ используются следующие критерии, по которым оцениваются результаты работы администрации и педагогического коллектива**:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7.а.1. Стабильность коллектива |  |  |  |  |  |  |
| 7.а.2. Повышение квалификации и профессиональный рост |  |  |  |  |  |  |
| 7.а.3. Микроклимат в коллективе |  |  |  |  |  |  |
| 7.а.4. Наличие действующей системы поощрения |  |  |  |  |  |  |

**7.b. Совершенствование деятельности образовательного учреждения на основе результатов опроса педагогического коллектива**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7.b.1. Систематически используется самооценка педагогического коллектива |  |  |  |  |  |  |
| 7.b.2. Результаты оценки деятельности ОУ разными группами персонала сравниваются и анализируются |  |  |  |  |  |  |
| 7.b.3. В ОУ есть позитивные изменения, связанные с учетом мнений педагогического коллектива |  |  |  |  |  |  |

**Область оценки № 8: Результаты, связанные с социальной деятельностью школы**

**Вопрос, на который следует ответить:**

Каких социально значимых результатов достигло ОУ на местном, региональном, федеральном уровнях и какое влияние они оказывают на ее деятельность?

**Область оценки и входящие в неё конкретные объекты оценки**

**8.а.** **Общественное мнение о деятельности ОУ**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8.a.1. ОУ активно участвует в социально-значимой деятельности |  |  |  |  |  |  |
| 8.a.2. ОУ является инициатором социально-значимых акций |  |  |  |  |  |  |
| 8.a.3. Отзывы о социально значимой деятельности школы |  |  |  |  |  |  |

**8.b. ОУ использует полученные результаты для совершенствования своей деятельности.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8.b.1. В ОУ есть позитивные изменения, связанные с признанием социальной значимости ее деятельности. |  |  |  |  |  |  |
| 8.b.2. Положительный опыт других ОУ изучается и используется персоналом. |  |  |  |  |  |  |

**Область оценки № 9: Результаты образовательной деятельности ОУ**

**Вопрос, на который следует ответить:**

Каковы показатели результативной работы школы, и каким образом их можно подтвердить?

**Область оценки и входящие в неё конкретные объекты оценки**

**9.а. ОУ использует для оценки своей деятельности показатели, соответствующие специфике решаемых ею образовательных задач в следующих областях:**

* Учебные результаты и достижения воспитанников в различных сферах деятельности;
* психическое и физическое состояние воспитанников;
* уровень толерантности в коллективе, готовность к сотрудничеству.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9.a.1. В ОУ определены конкретные показатели положительной динамики ее развития. |  |  |  |  |  |  |

**9.b.** **Основные показатели деятельности ОУ учитываются и результаты используются для повышения эффективности ее работы.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9.b.1. Реализация образовательной программы (набор показателей) |  |  |  |  |  |  |
| 9.b.2. Оценка качества образования (по разным направлениям) |  |  |  |  |  |  |
| 9.b.3. Оценка созданных в ОУ условий |  |  |  |  |  |  |
| 9.b.3. Оценка эффективности использования ресурсов |  |  |  |  |  |  |

Примечание: по данной области каждый критерии необходимо представить как набор отдельных позиций, например, оценка созданных условий включает в себя: безопасность, комфортность, валеологические условия и др.

**Используемая и рекомендуемая литература.**

**При разработке проекта использованы материалы курса переподготовки «Менеджмент в образовании» Санкт-Петербургской академии постдипломного педагогического образования**

1. Виноградов В.Н. Управление развитием современной образовательной организации. // Человек и образование. – 2016. - № 3 (48). – URL <https://cyberleninka.ru/article/v/upravlenie-innovatsionnym-razvitiem-sovremennoy-obrazovatelnoy-organizatsii>, свободный, (Дата обращения 31.10.2019).
2. Государственная политика в сфере образования и инновационные модели управления образовательным учреждением. / сост.: О.Г. Прикот, В.Н. Виноградов. Петрозаводск, 2010.
3. Гудас А.Р. Основные направления инновационного развития дошкольного образовательного учреждения // Молодой ученый. – 2018. – № 46. – С. 281-283. – URL <https://moluch.ru/archive/232/53477/>, свободный, (Дата обращения 17.10.2019).
4. Гудас А.Р. Особенности управления инновационным развитием образовательной организации // Молодой ученый. Международный научный журнал. – 2018. № 46. – С. 283-285.
5. Ильина Т.Н. Активные методы обучения педагогов в ДОУ. [Текст]/ Т.Н. Ильина // Управление дошкольным образовательным учреждением. Научно-практический журнал. – 2008. – № 1.
6. Инновационная деятельность в ДОО в условиях реализации ФГОС ДО. – Режим доступа: <https://infourok.ru/innovacionnaya-deyatelnost-v-doo-v-usloviyah-realizacii-fgos-do-3699781.html>, свободный (Дата обращения 17.10.2019)
7. Киселева Л.С. Проектный метод в деятельности дошкольного учреждения: Пособие для руководителей и практических работников ДОУ. [Текст] / Л.С. Киселева, Т.А. Данилина, Т.С. Лагода, М.Б. Зуйкова. – М.: АРКТИ, 2006.
8. Колодяжная Т. П. Управление современным дошкольным образовательным учреждением: Учебное пособие. Часть I. Издание 3-е, дополненное. М.: Сфера, 2008.
9. Кондрашова Н. В. Научно-теоретические основы управления инновационной дея­тельностью в дошкольных образовательных организациях // Научно-методиче­ский электронный журнал «Концепт». - 2018. - № 10 (октябрь). - С. 815-831. - URL: <http://e-k.on> cept. ru/2018/181068.htm., свободный, (Дата обращения 17.10.2019)
10. Микляева Н.В. Инновации в детском саду/Н.В. Микляева – М.: «Айрис пресс», 2012. – 186 с.
11. Моисеева Л.В. Проектный менеджмент как инструмент модернизации дошкольного образования в России. – Режим доступа: <https://present5.com/proektnyj-menedzhment-kak-instrument-modernizacii-doshkolnogo-obrazovaniya-v/>, свободный, (Дата обращения: 17.10.2019).
12. Пакет диагностических методик для осуществления оценки качества образования и управления качеством образования. Опыт работы ГБДОУ лицея № 410 Пушкинского района Санкт-Петербурга.
13. Постановление Правительства РФот 15.10.2016 № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации».
14. Постановление Правительства РФ от 12 октября 2017 года № 1242 «О разработке, реализации и оценке эффективности отдельных государственных программ Российской Федерации».
15. Прикот О.Г., Виноградов В.Н. Стратегическое развитие образовательных систем и организаций на основе проектного менеджмента**.** Учебно-­методическое пособие. – СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2011. – 155 с.
16. Прикот О.Г. Зачем директору проектное управление? – Режим доступа: <https://medium.com/direktoria-online/management-8889b84b4983>, свободный, (Дата обращения: 17.10.2019).
17. Проектирование системы управления современной образовательной организацией: учеб. Пособие / В.Н. Виноградов и др.; под ред. А.С. Горшкова. – СПб.: СПб АППО, 2018. – 248 с.
18. Проектное управление инновационным развитием школы: учебно-методическое пособие / В.Л. Холод, Н.П. Понеделко, Н.В. Краснокутский и др.; отв. ред. В.Л. Холод. - Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2017. - 134 с