

Активные формы работы
в процессе повышения квалификации
руководителей и педагогов дошкольных учреждений

учебно-методическое пособие
под общ. ред. М.М. Ярмолинской

Минск
2010

ВВЕДЕНИЕ

Повышение качества функционирования и развития системы дошкольного образования Республики Беларусь во многом определяется уровнем профессиональной компетентности руководителей и педагогов учреждений, обеспечивающих получение дошкольного образования. Профессиональная компетентность представляет собой интегральное профессионально-личностное качество, характеризующее способность руководителя, педагога решать профессиональные проблемы и типичные профессиональные задачи, возникающие в реальных ситуациях профессиональной управленческой и педагогической деятельности, с использованием знаний, профессионального и жизненного опыта, ценностей и наклонностей. Проблема формирования и совершенствования профессиональной компетентности руководителей и педагогов дошкольных учреждений предполагает поиск наиболее эффективных форм и технологий организации образовательного процесса в системе повышения квалификации.

Формирование профессиональной компетентности достигается в том случае, когда на смену рецептурно-информационному подходу приходит компетентностный, делающий обучающегося специалиста активным участником поиска решений типичных проблем, возникающих в его деятельности.

Ряд активных форм обучения получил общее название «учебные деловые игры». Большинство ученых в сфере профессиональной педагогики считают, что игровые методы обучения обладают наибольшим потенциалом в обеспечении профессионального развития руководителей и педагогов, позволяют совершенствовать деятельность и создавать новые модели профессиональной практики, что соответствует целям актуализации управленческого и педагогического профессионализма в современных условиях.

Учебные деловые игры (УДИ) характеризуются направленностью на снятие определенных практических проблем, приобретение навыков выполнения конкретных приемов деятельности. Они помогают формировать такие важные ключевые компетенции руководителей и педагогов, как коммуникативные способности, толерантность, умение работать в малых группах, самостоятельность мышления и т. д. Тренинги также представляют собой активную форму организации образовательного процесса, в котором обучающиеся имеют возможность развить и закрепить необходимые знания и навыки, изменить свое отношение к собственному опыту и применяемым в работе подходам.

Пособие включает в себя комплекс учебных деловых игр и тренингов, обеспечивающих эффективное усвоение программного материала базового и целевого повышения квалификации руководителей и педагогов дошкольных учреждений. Каждая учебная деловая игра представляет собой вполне определенный модуль теоретического и практического курсов изучаемой проблемы, связанной с различными аспектами управленческой и педагогической деятельности. Она имеет общую для всех игр структуру при разных механизмах функционирования: организационный этап, основной и заключительный.

Содержательное наполнение учебных деловых игр, используемых для повышения профессиональной компетентности управленческих и педагогических кадров, отражает направления работы и реальные проблемы, с которыми сталкиваются руководители и педагоги в процессе профессиональной деятельности. Наличие практических материалов, используемых преподавателями кафедры дошкольной педагогики и психологии ГУО «Академия последипломного образования» в ходе проведения учебных деловых игр и тренингов, в тексте пособия призвано обеспечить повышение качества подготовки специалистов и скоординировать содержание базового и целевого повышения квалификации с использованием активных форм организации образовательного процесса в различных структурах системы последипломного образования руководящих и педагогических кадров учреждений, обеспечивающих получение дошкольного образования.

УЧЕБНАЯ ДЕЛОВАЯ ИГРА

«НОВЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ»

Цель: освоение участниками деловой игры механизма проектирования новых форм организации дошкольного образования.

Основное содержание

1 этап. Организационный

1. *Игра «Знакомство».* Ведущий знакомит участников с правилами игры: нужно построиться в круг по числам дней рождения, начиная с первого января, используя невербальные способы общения. (Ведущий начинает с первого января, участники образуют круг по часовой стрелке.) В кругу повернуться друг к другу и в парах, соприкасаясь ладонями, обсудить три своих лучших качества. Затем, зацепившись мизинцами, обсудить три своих качества, от которых хотелось бы избавиться. Выборочно, по желанию, представить своего коллегу.

Затем выработка правил работы (зафиксировать на доске или на большом листе бумаги).

2. *Погружение в проблему.* Практика организации и содержания деятельности новых форм дошкольного образования в Республике Беларусь. Порядок создания и особенности функционирования групп кратковременного пребывания детей: адаптационная группа; группа выходного и праздничного дня; группа вечернего пребывания; группа с углубленным направлением в работе; сезонная, игровая площадка; группа по подготовке детей к школе и др. Форма организации: лекция-диалог.

В системе дошкольного образования страны наблюдается тенденция активных инновационных преобразований, которые за последние годы приобрели системный характер. Созданы новые

типы, виды и профили дошкольных учреждений (ДУ), позволяющие обеспечить вариативность образовательного процесса, ориентированного на индивидуальность ребенка и запросы его семьи, реализацию конституционного права родителей на доступность качественного дошкольного образования.

Потребность в нововведениях возникает тогда, когда появляется необходимость разрешить какую-то проблему, создается противоречие между желаемым и реальным результатом. Так, низкий охват детей дошкольным образованием на селе определил необходимость поиска его новых форм, которые позволяют решить эту проблему и создать всем детям равные возможности получения качественного дошкольного образования.

Научные исследования подтверждают, что у значительной части детей, не посещающих дошкольные учреждения, отмечается замедление темпов нервно-психического развития. Все это отражается на психолого-педагогических параметрах готовности ребенка к школе. В сложившихся социально-экономической, демографической ситуациях перспективными становятся семейный детский сад, сезонные и игровые площадки, группы кратковременного пребывания детей. Внедрение новых форм дошкольного образования решают проблемы семей как в сельских регионах, так и в городе. В республике определилась практика организации и содержания деятельности новых форм дошкольного образования.

Порядок организации новых форм дошкольного образования:

- а) изучение спроса родителей и формирование банка данных о детях дошкольного возраста;
- б) создание ресурсных условий;
- в) открытие и функционирование групп в соответствии с законодательством Республики Беларусь.

Порядок создания групп кратковременного пребывания детей:

- группы кратковременного пребывания любого вида создаются в ДУ для детей дошкольного возраста при наличии необходимых материально-технических условий и кадрового обеспечения. Помещения должны отвечать педагогическим и санитарно-гигиеническим требованиям, правилам пожарной безопасности;

- руководитель ДУ, имея банк данных о детях дошкольного возраста, в соответствии с запросами родителей на образовательные услуги подает в отдел (управление) образования докладную с описанием ресурсных возможностей ДУ на открытие новой формы дошкольного образования;
- отдел (управление) образования рассматривает предложение ДУ и принимает решение об открытии новой формы дошкольного образования после согласования данного вопроса с финансовыми органами, издав приказ по отделу (управлению) образования;
- руководитель дошкольного учреждения, получив приказ, формирует и утверждает штатное расписание, режим дня, составляет список детей, принимает заявления родителей (законных представителей);
- комплектование групп кратковременного пребывания осуществляется как по одновозрастному, так и по разновозрастному принципу;
- наполняемость устанавливается в зависимости от вида группы и цели ее создания в соответствии с Положением об учреждении, обеспечивающем получение дошкольного образования, утвержденным постановлением Министерства образования Республики Беларусь от 9 ноября 2004 г. № 66;
- прием детей в группы осуществляется на основании заявления родителей, медицинского заключения о состоянии здоровья ребенка;
- в группе кратковременного пребывания количество воспитанников не должно превышать 12. При этом в группе может быть от двух до двенадцати детей в зависимости от их возраста и наличия;
- группы функционируют по гибкому режиму: от двух до пяти раз в неделю, от двух до семи часов в день в зависимости от потребностей родителей. Группы могут открываться в течение всего учебного года, по мере комплектования;
- одним из главных условий рациональной организации жизнедеятельности детей является распорядок дня группы.

Он определяется количественным и возрастным составом группы;

- отношения между ДУ, имеющим группы кратковременного пребывания, и родителями (законными представителями) регулируются договором, заключаемым в установленном порядке;
- содержание организации образовательного процесса с детьми, деятельность работников дошкольных групп (ясельных, детского сада) всех видов групп кратковременного пребывания регламентируется действующими нормативными и программно-методическими документами в области дошкольного образования;
- образовательный процесс включает гибкое содержание и педагогические технологии, обеспечивающие индивидуальное, личностно ориентированное развитие ребенка;
- организация образовательной работы предусматривает создание условий для развития различных видов деятельности с учетом возможностей, интересов, потребностей самих детей;
- организация питания зависит от режима работы группы, времени пребывания в ней детей, их возраста;
- в дошкольных учреждениях (группах) кратковременного пребывания питание организуется при условии пребывания детей в учреждении (группе) 3,5 и более часов;
- плата за питание ребенка, если он находится в ДУ до 3,5 часов, не взимается.

Виды групп кратковременного пребывания: адаптационная группа; группа выходного и праздничного дня; группа вечернего пребывания; группа с углубленным направлением в работе; сезонная, игровая площадка; группа по подготовке детей к школе и др.

3. *Формирование микрогрупп.* Метод «Четыре угла». Оборудование: просторная аудитория, в которой участники игры могут свободно перемещаться; четыре листа бумаги разного цвета (красный, желтый, синий, зеленый), которые прикрепляются по

одному в каждый угол аудитории; вопросы, которые будет предлагать ведущий. Например: кто не знаком с порядком организации групп кратковременного пребывания? Кто слышал или с некоторыми вопросами знаком, возможно, наблюдал у других, знаком с порядком организации групп кратковременного пребывания, но в практике своей работы не применял? Кто знаком с порядком организации групп кратковременного пребывания, имеет опыт применения в практике работы?

Ведущий знакомит участников с правилами реализации метода: каждому участнику предлагается ответить на вопросы, делая тот или иной выбор. После того как с выбором определились, необходимо пройти в тот угол (по цвету), который соответствует сделанному выбору. Если из предлагаемых выборов-ответов ни один не устраивает, следует пройти в центр аудитории. Когда все участники сделали выбор и разошлись по четырем углам аудитории или собрались в центре, они организуют между собой коммуникацию: каждый объясняет другим в группе (в своем углу) свой выбор; обмен мнениями, аргументами относительно выбора проводится оперативно (по каждому выбору — одна-две мин).

Ведущий предлагает одному-двум участникам из каждого угла и центра аудитории оперативно объяснить свой выбор. Возможна ситуация, когда в одном или двух углах (или в центре аудитории) оказывается только по одному участнику. В этом случае педагог может выслушать их объяснение сделанного выбора или организовать коммуникацию участников из разных углов.

II этап. Основной

1. *Моделирование* организации новой формы дошкольного образования (на примере групп кратковременного пребывания).

Раздаточный материал: программа дошкольного образования «Пралеска», пособие «Работаем по программе «Пралеска», примерная схема проектирования, бумага, фломастеры.

Примерная схема проектирования:

- 1) Определение цели (целей) создания группы.
- 2) Задачи.
- 3) Организация предметно-развивающей среды:
 - а) обоснование создания развивающей среды;
 - б) особенности развивающей среды;

- в) вариант организации развивающей среды.
- 4) Организация работы в группе:
 - а) виды детской деятельности;
 - б) взаимодействие детей и взрослых;
 - в) участие родителей.
- 5) Режим работы группы.

Участники в микрогруппах осуществляют моделирование выбранного ими одного из видов групп кратковременного пребывания поэтапно:

- § разработка обоснования выбора одной из форм организации дошкольного образования;
 - § определение цели организации группы кратковременного пребывания детей в дошкольном учреждении;
 - § определение задач функционирования группы кратковременного пребывания детей;
 - § создание условий для работы группы кратковременного пребывания детей, описание развивающего пространства;
 - § описание специфики содержания работы группы кратковременного пребывания детей;
 - § определение критериев и показателей оценки эффективности внедрения конкретной формы организации дошкольного образования, выработанной группой;
 - § разработка пошаговой программы действий по организации группы кратковременного пребывания детей.
2. *Оформление* проектов, созданных группами.
 3. *Презентация* разработанных проектов.

III этап. Заключительный

Рефлексия. Форма организации: *игра «Рефлексивный круг»* (по творческим группам). Ведущий задает алгоритм рефлексии: рассказать о своем эмоциональном состоянии по ходу занятия и в его конце; что получилось? что не получилось? что необходимо учесть на будущее?

Подведение итогов УДИ.

УЧЕБНАЯ ДЕЛОВАЯ ИГРА

«РАЗРАБОТКА МОДЕЛЕЙ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДОШКОЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ»

Цель: обеспечить условия для повышения профессиональной компетентности слушателей в овладении способами планирования деятельности дошкольного учреждения; способствовать развитию рефлексивно-аналитических навыков, инициативности, навыков публичного выступления.

Основное содержание

Э т а п . *Организационный*

1. *Игра «Ожидания и опасения».* Каждый участник получает 0,5 листа бумаги формата А4, разделенного на две части. Слева участник записывает свои ожидания от УДИ, справа — свои опасения. Листы бумаги собираются и озвучиваются для того, чтобы в процессе УДИ могли реализоваться ожидания участников и была возможность предупредить опасения.

2. *Погружение в проблему.* Понятие, сущность функции планирования. Цель и задачи планирования. Недостатки в планировании деятельности дошкольного учреждения. Виды планирования: стратегическое, тактическое, оперативное. Принципы и требования к планированию. Этапы годового планирования. Основы разработки годового плана: варианты, содержание планирования по разделам плана. Форма организации — установочная лекция.

Планирование как функция управления направлено на снижение эффекта неопределенности деятельности ДУ, а также на обозначение путей достижения поставленных целей. *Прогнозирование и планирование* — деятельность участников

педагогического процесса по оптимальному выбору реальных целей, программ их достижения посредством совокупности способов, средств и воздействий, направленных на перевод дошкольного учреждения в новое качественное состояние.

Цель планирования заключается в определении механизма согласования действий субъектов управления, содержания и сроков их деятельности, обеспечивающих реализацию организационных задач.

Задачи планирования:

- обозначение направлений деятельности на основе изучения потенциала и содержания окружающей среды;
- определение желаемых результатов работы ДУ, на достижение которых направлена планируемая деятельность;
- выделение средств (ресурсов), обеспечивающих достижение поставленных целей;
- разработка стандартов осуществляемой деятельности, требований к ее реализации, критериев и показателей оценки результатов.

Планирование на всех уровнях должно отвечать ряду принципиальных требований:

- определение изначальной, «стартовой», позиции ДУ на момент начала планирования;
- описание ожидаемых результатов. При этом важно учитывать, что планы реализуются в быстроменяющихся условиях окружающей среды. Поэтому необходимо помнить о гибкости (пластичности) плана, возможности его оперативной корректировки;
- единство целевой установки и условий (способов, средств и воздействий) реализации;
- единство долгосрочного и краткосрочного планирования;
- осуществление принципа государственных и общественных начал при разработке прогнозов и планов;
- обеспечение комплексного характера прогнозирования и планирования;
- стабильность и гибкость планирования на основе прогнозов;

- участие педагогического коллектива в планировании деятельности ДУ.

Недостатки в планировании деятельности ДУ: высокая плотность планов, неравномерное распределение плановых дел между исполнителями, неравномерность распределения основных мероприятий по месяцам, планирование нереальных дел, внеплановые дела, несбалансированность мероприятий в управляемой и управляющей подсистемах и др.

Результатом осуществления функции планирования является создание системы планов, состоящей из стратегических, тактических и оперативных планов.

Виды планирования. *Стратегическое планирование* охватывает длительный период времени (3—5 лет). Стратегия современного ДУ — это определение магистральных направлений развития, исходя из внешних и внутренних обстоятельств его деятельности. Для ДУ актуальной является стратегия развития услуг, которая заключается в оказании новых услуг на уже освоенном ДУ рынке, например: пополнение ассортимента услуг ДУ новой услугой — стрейчингом (система упражнений по развитию гибкости).

Таким образом, в результате стратегического планирования создается программа развития ДУ, в которой определяется ее исходное состояние и потенциал окружения, миссия и стратегические цели и выбирается стратегия дальнейшего его преобразования. Подготовленный стратегический план является ориентиром для последующего тактического планирования.

Тактическое планирование осуществляется на среднесрочный период (1—3 года). Сущность тактического планирования заключается в определении тактики распределения ресурсов для достижения стратегических целей. Основное различие между стратегическим и тактическим планированием заключается в том, что первое из них отвечает на вопрос: «*Что* является нашими целями (приоритетами) в деятельности?», а второе — «*Как* нам их достичь?».

Тактическое планирование в ДУ осуществляется в рамках подготовки годовых планов работы и планов основных подразделений.

Этапы годового планирования

- 1) *Анализ итогов* работы за истекший год.
- 2) *Определение целей* на последующий период планирования, их ранжирование.

После того как цели определены, необходимо построить «дерево целей», что предполагает расчленение главной цели на составные части. Этот процесс называется проектированием «дерева целей».

Проектирование «дерева целей» осуществляется путем декомпозиции главной цели на подцели по следующим правилам:

- формулировка целей должна описывать желаемый результат;
- формулировка главной цели должна давать описание конкретного результата;
- содержание главной цели должно быть развернуто в иерархическую структуру подцелей таким образом, чтобы достижение подцелей последующего уровня стало необходимым и достаточным условием достижения цели данного уровня;
- на каждом уровне подцели должны быть независимыми и не выводимыми друг из друга;
- декомпозиция заканчивается при достижении некоторого элементарного уровня, когда формулировка подцели позволяет приступить к ее реализации без дальнейших пояснений.

3) *Определение мероприятий*, позволяющих достичь поставленные цели. На данном этапе конкретизируется содержание деятельности на планируемый период; исполнители и ответственные за его реализацию, механизм координации их действий; ресурсы для осуществления плана.

4) *Обсуждение и утверждение плана* на педагогическом совете. Таким образом, тактический план позволяет определить конкретные цели деятельности ДУ и средства для их достижения. Он показывает не только то, что необходимо достичь, но и то, как это можно сделать. На основе тактического плана разрабатывается оперативный план работы сотрудников ДУ.

Оперативное планирование осуществляется на краткосрочный период (на несколько месяцев). Оперативные планы составляются на основе тактических и включают в себя конкретное содержание

работы по дням. Данный вид планирования осуществляют все педагоги.

Годовой план — это заранее намеченная система мероприятий, предусматривающая порядок, последовательность и сроки выполнения работ по решению четко определенных задач коллектива.

3. *Формирование* рабочих групп с помощью выбора фишек разного цвета. Знакомство участников в малой группе, придумывание названия команды и девиза. Распределение ролей: секретарь, оратор, эксперты.

II этап. Основной

1. *Определение* проблемного поля на основе анализа существующей практики, формулирование годовой задачи.

2. *Разработка* содержания деятельности ДУ по реализации годовой задачи по разделам годового плана в соответствии с выбранной структурой.

Участникам предлагаются для ознакомления три варианта структуры годового плана. Задание: выбрать оптимальный вариант годового плана для своего ДУ и обосновать свое мнение.

Задания группам дифференцированы: каждая микрогруппа формулирует годовую задачу, на основе которой разрабатывает один раздел годового плана (определяют с помощью карточки: «Охрана жизни и здоровья детей, здоровый образ жизни», «Обеспечение высокого качества воспитания и обучения дошкольников», «Научно-методическое и кадровое обеспечение», «Работа с родителями»).

Структура годового плана дошкольного учреждения (примерные варианты)

Вариант № 1

№ п/п	Мероприятия	Сроки	Отв. исп.	Отмет . о вып.
1	2	3	4	5
1	Годовые задачи <ul style="list-style-type: none"> • • <i>Предполагаемые результаты деятельности:</i>			

дети:			
педагоги:			
родители:			

Продолжение

1	2	3	4	5
2	Содержание деятельности ДУ на учебный год			
2.1	<i>Обеспечение здоровья и ЗОЖ детей</i>			
2.1.1	Основные мероприятия с детьми по сохранению и укреплению здоровья детей (медицинское сопровождение детей, улучшение питания, физкультурно-оздоровительная работа, праздники, Дни здоровья и др.)			
2.1.2	Основные мероприятия с детьми по улучшению качества образовательного процесса			
2.1.3	Улучшение здоровьесберегающей предметной развивающей среды			
2.2	<i>Организационно-педагогическая работа</i>			
2.2.1	Педагогические советы			
2.2.2	Работа методического кабинета <ul style="list-style-type: none"> • Выставки • Пополнение, оснащение и систематизация методического и дидактического материала • Оснащение педагогического процесса • Обобщение передового педагогического опыта 			
2.3	<i>Работа с педагогическими кадрами</i>			
2.3.1	Повышение квалификации (курсы, ШПО, МО)			
2.3.2	Аттестация			
2.3.3	Совещания при заведующем			
2.3.4	Семинары			
2.3.5	Коллективные просмотры			
2.3.6	Групповые совещания			
2.3.7	Консультации			
2.3.8	Самообразование педагогов			
2.3.9	Другие формы работы			
2.4	<i>Руководство и контроль</i> (схема планирования контроля определяется)			

	руководителем ДУ)			
2.5	Работа с родителями			
2.5.1	Общие родительские собрания Групповые родительские собрания			
2.5.2	Родительский клуб			
2.5.3	Тематические консультации			

Окончание

1	2	3	4	5
2.5.4	Мини-собрания			
2.5.5	Совместная деятельность детей и родителей (досуги, праздники)			
2.5.6	Дни семьи (недели семьи)			
2.5.7	Изучение, обобщение опыта семейного воспитания			
2.5.8	Другие формы работы с родителями (круглый стол, благотворительные, природоохранные акции, конференция и т. д.)			
2.6	Административно-хозяйственная работа			
2.6.1	Собрания трудового коллектива			
2.6.2	Мероприятия по рациональному использованию бюджетных средств, создание условий для организации образовательного процесса (ремонт, приобретение мебели, оборудования)			
2.6.3	Мероприятия по благоустройству территории ДУ, озеленению участков, оборудованию спортивной площадки и др.			

Приложения к годовому плану:

План преемственности в работе ДУ и школы.

Планы работы специалистов, руководителей дополнительного образования.

План медико-профилактической работы.

План летней оздоровительной компании.

План обобщения передового педагогического опыта.

План работы социально-педагогической и психологической служб (планируется при наличии СППС).

План работы с молодыми специалистами (планируется при наличии молодых специалистов). И др.

Структура годового плана дошкольного учреждения

Анализ деятельности ДУ за предыдущий учебный год.

Задачи ДУ на текущий учебный год (формулируются две задачи).

•

Прогнозируемые результаты

дети:

педагоги:

родители:

•

Прогнозируемые результаты

дети:

педагоги:

родители:

Направления деятельности дошкольного учреждения

№ п/п	Содержание деятельности	Срок и	Отв. исп.	Отмет. о вып.
1	2	3	4	5
1	Здоровьесберегающая деятельность			
1.1	Основные мероприятия с детьми по сохранению и укреплению здоровья (медицинское сопровождение, улучшение питания, физкультурные праздники, Дни здоровья и др.)			
1.2	Основные мероприятия с детьми по улучшению качества образовательного процесса (планируются основные мероприятия с детьми по реализации второй годовой задачи и другим направлениям деятельности, требующим улучшения качества).			
1.3	Улучшение здоровьесберегающей предметной развивающей среды			

	(приобретение, пополнение, изготовление)			
--	--	--	--	--

Продолжение

1	2	3	4	5
2	Методическая деятельность			
2.1	Организация работы методического кабинета (пополнение кабинета научно-методической литературой, систематизация материалов, разработка рекомендаций, памяток педагогам, организация выставок, конкурсов)			
2.2	Обобщение актуального педагогического опыта			
2.3	Методическое сопровождение инновационной деятельности			
2.4	Деятельность профессиональных формирований педагогов (заседания совета методического кабинета, оказание методической помощи руководителям проблемных микрогрупп, «Школы наставников» и др.			
3	Деятельность с педагогическими кадрами			
3.1	Повышение квалификации педагогов в ИРО, АПО и др.			
3.2	Аттестация педагогов			
3.3	Заседания педагогического совета			
3.4	Семинар			
3.5	Коллективные просмотры			
3.6	Консультации для педагогов (дифференцированно: для всех педагогов; для воспитателей групп раннего возраста; для педагогов групп дошкольного возраста; для специалистов; для воспитателей, не имеющих специального образования; подгрупповые и индивидуальные консультации по запросам педагогов)			

3.7	Другие формы работы с педагогами (мастер-класс, круглый стол, деловая игра и т. п.)			
-----	---	--	--	--

Окончание

1	2	3	4	5
4	Взаимодействие с семьей (см. вариант № 1)			
5	Система внутреннего контроля			
6	Административная деятельность			
6.1	Собрания трудового коллектива			
6.2	Совещания при заведующем			
7	Усиление материальной базы ДУ			
7.1	Мероприятия по рациональному использованию бюджетных средств, создание условий для организации образовательного процесса (ремонт, приобретение мебели, оборудования)			
7.2	Мероприятия по благоустройству территории ДУ, озеленению участков, оборудованию спортивной и площадки по правилам дорожного движения и др.			
8	Деятельность по оказанию дополнительных образовательных услуг и новых форм дошкольного образования			
8.1	Мероприятия по оказанию дополнительных образовательных услуг			
8.2	Организация деятельности адаптационной группы (группы кратковременного пребывания детей и др.)			

Приложения (см. вариант № 1).

**Примерное планирование деятельности дошкольного
учреждения на _____ учебный год**

Годовые задачи:

- _____
- _____

Предполагаемые результаты

дети:

педагоги:

родители:

Наименование деятельности и целевая установка	Содержание основной деятельности	Сроки исполнения	Ответственн ые
1	2	3	4
1. Обеспечение здоровья и здорового образа жизни детей			
1.1. Улучшение качества медицинского обслуживания детей	- - - -		
1.2. Система рационального питания детей	- - - -		
1.3. Система физкультурно-оздо- ровительных мероприятий и закаливания детей	- - - -		

Продолжение

1	2	3	4
1.4. Система комфортной пространственной среды	- - -		
1.5. Создание необходимой психологической среды	- - -		
1.6. Система работы по обеспечению охраны труда и безопасности жизнедеятельности детей и сотрудников	- - -		
2. Обеспечение высокого уровня воспитания и обучения дошкольников			
2.1. Организация образовательного процесса	- - -		
2.2. Организация дополнительных образовательных услуг	- - -		
2.3. Организация предметно-развивающей среды в ДУ	- - -		
2.4 Организация смотров-конкурсов и выставок детского творчества	- - - -		
3. Создание условий для обеспечения готовности старших дошкольников к обучению в школе			
3.1. Система организации образовательного процесса в	- - -		

1	2	3	4
группе «Фантазеры»			
3.2. Совместные мероприятия для детей, педагогов, родителей	- - - -		
4. Научно-методическое и кадровое обеспечение образовательного процесса			
4.1. Педсоветы	-		
4.2. Повышение профессионального мастерства педагогов на курсах (ШПО, МО) и др.	- - - -		
4.3. Коллективные просмотры педагогической деятельности	- - - -		
4.4. Семинары	- -		
4.5. Совещания при заведующем	- -		
4.6. Групповые совещания	- -		
4.7. Консультации	-		
4.8. Помощь в самообразовании педагогов	- - -		
4.9. Изучение и обобщение передового педагогического опыта	- - - -		

Продолжение

1	2	3	4
4.10. Аттестация педагогов			
4.11. Организация работы методического кабинета	Подбор и систематизация материалов в методическом кабинете (организация выставок, конкурсов и др.) - -		
4.12. Собrania трудового коллектива	- - -		
4.13. Другие формы работы с педагогами	- - -		
5. Система работы с родителями			
5.1. Общие родительские собрания	- - -		
5.2. Групповые родительские собрания	Группы раннего возраста - Группы «Почемучки» (4-й год жизни) - Группы «Почемучки» (5-й год жизни) - Группы «Фантазеры»		
5.3. Совместный досуг с участием родителей и детей	- - -		
5.4. Другие формы работы с родителями	Анкетирование Выставки Круглый стол		

	Мини-собрания Обобщение опыта.		
--	-----------------------------------	--	--

Окончание

1	2	3	4
	семейного воспитания и т. п		

6. Обеспечение преемственности в работе со школой

--	--	--	--

7. Укрепление материально-технической и финансовой базы ДУ

7.1. Мероприятия по рациональному использованию бюджетных средств, создание условий для организации образовательного процесса	Ремонт, приобретение мебели, оборудования - -		
7.2. Мероприятия по благоустройству территории ДУ, озеленению участков, оборудованию спортивной площадки и ПДД. И др.	- -		

8. Контроль, регулирование и коррекция качества образования в ДУ

Вид контроля	Содержание контроля, регулирования и коррекции	Цель	Задачи	Объект и предмет контр. и коррек.	Методы	Сроки, месяцы	Ответст.	Где и кем принимается управленческое решение

3. *Презентация* разработанных моделей годового плана дошкольного учреждения в соответствии с выбранной структурой.

4. *Оценка* моделей годовых планов ДУ экспертами.

III этап. Заключительный

Рефлексия. Форма организации: *игра «Матрешка»*. Для игры потребуется лист ватмана, на котором нарисована большая матрешка. Участникам предлагается оценить степень реализации своих ожиданий от УДИ с помощью одной «клеящейся точки» определенного цвета и зафиксировать (приклеить ее) на силуэте матрешки. Если, по мнению участника, его ожидания полностью оправдались — приклеить красную клеящуюся точку (кружок). Если ожидания частично оправдались — соотнести эту оценку с зеленым цветом. Если ожидания не оправдались — соотнести с коричневым цветом. Правила: каждый участник имеет право приклеить только одну «клеящуюся точку»; во время рефлексии преподаватели выходят из аудитории.

Подведение итогов УДИ.

УЧЕБНАЯ ДЕЛОВАЯ ИГРА «МОДЕЛИРОВАНИЕ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ СОВЕТОВ В ДОШКОЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ»

Цель: обеспечить приращение и уточнение знаний о современных подходах к планированию и организации педагогических советов в дошкольном учреждении; создать условия для разработки цикла педагогических советов на учебный год; способствовать развитию у слушателей умений взаимодействовать в команде, рефлексивно-аналитических навыков.

Основное содержание

1 этап. Организационный

1. *Погружение в проблему.* Педсовет — коллегиальный орган управления дошкольным учреждением. Задачи педагогического совета. Содержание, вариативность планирования педагогических советов. Подготовка педагогических советов в дошкольном учреждении. Процедура проведения педагогического совета в дошкольном учреждении. Требования к оформлению протоколов педагогических советов. Форма организации: лекция-диалог.

Планирование педагогических советов

В содержание педагогических советов включаются следующие вопросы:

- обсуждение и утверждение годового плана работы дошкольного учреждения и приложений к нему (планов работы специалистов, плана преемственности ДУ и школы, плана медико-профилактической работы, планов работы руководителей по оказанию дополнительных образовательных услуг и др.);
- результаты тематического и результативного контроля;

- обсуждение и утверждение инновационных проектов и планов их реализации;
- создание здоровьесберегающих и психолого-педагогических условий по обеспечению реализации образовательных программ, состояние здоровья, физического развития и заболеваемости детей;
- отчеты педагогов из опыта работы по различным вопросам (в соответствии с годовыми задачами ДУ);
- обобщение эффективного педагогического опыта;
- ознакомление педагогов с основными идеями новых нормативных документов и мероприятиями по их реализации (если этого требует документ);
- вопросы взаимодействия с родителями;
- отчет председателя совета профилактики о его деятельности;
- вопросы медико-психолого-педагогического сопровождения;
- постановка на учет несовершеннолетних, находящихся в социально опасном положении, и снятие с учета;
- организационно-педагогические вопросы: выборы творческой группы ДУ, утверждение расписания организованных видов детей в разных возрастных группах на новый учебный год, утверждение распорядка дня для детей разных возрастных групп на новый учебный год и др.

Подготовка педагогического совета ДУ. Педагогический совет является кульминационным мероприятием в обсуждении вопросов реализации годовой задачи или в целом по результатам учебного года. Результативность педагогического совета во многом определяется его подготовкой. На стадии подготовки педагогического совета коллективом педагогов проводится разнообразная работа:

- семинары, консультации, коллективные просмотры, выставки, конкурсы и другие формы методической работы, направленной на повышение профессионального мастерства педагогов для достижения запланированных результатов;
- тематический контроль (в конце учебного года — результативный);
- анкетирование педагогов, родителей;

- оказание педагогам помощи в подготовке отчетов, выступлений на педагогическом совете;
- подготовка мультимедийных презентаций, видеофрагментов, подтверждающих фактическую информацию, представленную на педагогическом совете;
- подготовка выставки к педагогическому совету;
- ознакомление педагогов с материалами педагогического совета (за 3—5 дней до начала его проведения) и внесение предложений в проект решений педагогического совета;
- контроль за выполнением решений предыдущего педагогического совета;
- разработка проекта решения педагогического совета;
- подготовка необходимых условий (помещения) для проведения заседания педагогического совета.

Процедура проведения педагогического совета в дошкольном учреждении. Председателем педагогического совета является заведующий ДУ; секретарем — заместитель заведующего по основной деятельности ДУ, а при его отсутствии — назначенное лицо. Начинается педагогический совет с информации о выполнении решений предыдущего педагогического совета. Председатель знакомит присутствующих с повесткой дня, утверждает регламент. Далее педагогический совет работает в соответствии с повесткой дня и утвержденным регламентом. Председатель педагогического совета организует работу по утвержденной повестке дня, следит за соблюдением регламента и выступлениями по существу вопроса, активизирует всех педагогов для выступлений в прениях. По каждому вопросу принимаются решения.

С целью получения обратной связи об эффективности работы педсовет может завершиться рефлексией с использованием интерактивной игры.

Заседание педагогического совета оформляется протоколом.

Наименование организации

ПРОТОКОЛ

_____, № _____

(место составления)
заседания педсовета

Председатель — _____
(инициалы, фамилия)

Секретарь педсовета — _____
(инициалы, фамилия)

Количество членов педсовета: _____ человек(а)

Присутствовали: _____
(фамилия, инициалы)*

Повестка дня:

1. _____
(наименование вопроса)

(форма изложения, должность, инициалы, фамилия докладчика)

2. _____
(наименование вопроса)

(форма изложения, должность, инициалы, фамилия докладчика)

3. _____
(наименование вопроса)

(форма изложения, должность, инициалы, фамилия докладчика)

1. СЛУШАЛИ:

(фамилия, инициалы докладчика; краткое содержание доклада, сообщения, информации, выступления (или текст доклада, сообщения, информации прилагается))

ВЫСТУПИЛИ:

(фамилия, инициалы; краткая запись выступления)

(фамилия, инициалы; краткая запись выступления)

РЕШИЛИ:

1.1. _____

1.2. _____

Голосовали: «за»	чел.**
«против»	чел.
«воздержались»	чел.

2. СЛУШАЛИ:

(фамилия, инициалы докладчика; краткое содержание доклада, сообщения, информации, выступления (или текст доклада, сообщения, информации прилагается))

ВЫСТУПИЛИ:

(фамилия, инициалы; краткая запись выступления)

(фамилия, инициалы; краткая запись выступления)

РЕШИЛИ:

2.1. _____

2.2. _____

Голосовали: «за»	чел.**
«против»	чел.
«воздержались»	чел.

3. СЛУШАЛИ:

(фамилия, инициалы докладчика; краткое содержание доклада, сообщения, информации, выступления (или текст доклада, сообщения, информации прилагается))

ВЫСТУПИЛИ:

_____ (фамилия, инициалы; краткая запись выступления)

_____ (фамилия, инициалы; краткая запись выступления)

РЕШИЛИ:

3.1. _____

3.2. _____

Голосовали: «за»	чел.**
«против»	чел.
«воздержались»	чел.

Председатель _____ (подпись) _____ (инициалы, фамилия)

Секретарь _____ (подпись) _____ (инициалы, фамилия)

С протоколом ознакомлены _____ (подпись) _____ (инициалы, фамилия)
_____ (подпись) _____ (инициалы, фамилия)

_____ * Если количество присутствующих более 15 человек, то указывается их общее количество и в скобках — «Список прилагается». К протоколу прилагается список лиц, приглашенных на заседание педсовета.

** Указывается при необходимости.

Слушателям предлагается ознакомиться с содержанием «Карточки контроля за выполнением решений педагогического совета».

Карточка контроля за выполнением решений педагогического совета

№ п/п	Дата принятия решения	Вопрос, стоящий на контроле	Сроки исполнения решения	Ответственный исполнитель

Оборотная сторона карточки

Дата контроля	Результаты исполнения решения	Подпись ответственного исполнителя

2. *Формирование* творческих игрогрупп с помощью расчета на 1—4. Знакомство участников в малой группе, придумывание названия команды и девиза. Распределение ролей: секретарь, оратор, эксперты.

П э т а п . Основной

1. *Работа с текстом.* Слушателям предлагается ознакомиться с содержанием «Положения о педагогическом совете дошкольного учреждения». Задание: подготовить вопросы по содержанию изученных текстов. Внимание слушателей обращается на следующие позиции:

- содержание и формулирование вопросов, включенных в повестку дня педагогического совета;
- основные задачи педагогического совета;
- обязанности председателя по подготовке и осуществлению процедуры педагогического совета;
- обязанности секретаря по подготовке педагогического совета;
- права и обязанности членов педагогического совета. И др.

УТВЕРЖДЕНО
Постановление Министерства
образования Республики Беларусь
02.04.2010 № 41

ПОЛОЖЕНИЕ

о педагогическом совете дошкольного учреждения

1. Настоящее Положение определяет порядок создания и деятельности педагогического совета дошкольного учреждения (далее — педсовет).

Педсовет создается в дошкольных учреждениях независимо от подчиненности и форм собственности при наличии не менее трех педагогических работников.

2. Педсовет осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Республики Беларусь, уставом дошкольного учреждения и настоящим Положением.

3. Основными задачами педсовета являются:

- совершенствование и развитие образовательного процесса в дошкольном учреждении;
- определение приоритетных направлений развития дошкольного учреждения и путей реализации содержания дошкольного образования;
- совершенствование профессиональной компетентности педагогических работников и развитие их творческого потенциала;
- участие в управлении качеством дошкольного образования;
- внедрение в практику деятельности дошкольных учреждений эффективных личностно ориентированных технологий обучения и воспитания;
- совершенствование здоровьесберегающей системы в дошкольном учреждении;
- изучение педагогического опыта, распространение эффективной педагогической практики.

4. Содержание деятельности педсовета определяется основными направлениями развития дошкольного образования с учетом специфики деятельности дошкольного учреждения и включает:

определение и совершенствование организации воспитания, обучения и развития детей в дошкольном учреждении;

создание здоровьесберегающих и психолого-педагогических условий по обеспечению реализации образовательных программ для дошкольных учреждений, в том числе и для детей с особенностями психофизического развития;

осуществление информационно-аналитической работы на основе достижений психолого-педагогической науки и практики образования;

определение путей сотрудничества дошкольного учреждения с семьей, общеобразовательными учреждениями, учреждениями здравоохранения и иными организациями;

решение организационно-педагогических вопросов;

иные вопросы образовательной деятельности дошкольного учреждения.

5. Педсовет является коллегиальным органом дошкольного учреждения и осуществляет свою работу в форме заседаний.

6. Заседания педсовета проводятся один раз в квартал. В случае необходимости могут проводиться внеплановые заседания педсовета.

7. В состав педсовета включаются все педагогические и медицинские работники дошкольного учреждения.

8. На заседание педсовета могут приглашаться представители государственных и общественных организаций, педагогические работники общеобразовательных учреждений, законные представители детей и другие заинтересованные лица. Лица, приглашенные на заседание, имеют право совещательного голоса.

9. Заседания педсовета оформляются протоколом заседания педсовета (далее — протокол) по форме согласно приложению к настоящему Положению.

10. Непосредственное руководство деятельностью педсовета осуществляет председатель педсовета, которым является заведующий дошкольным учреждением (далее — руководитель), а в случае его отсутствия — заместитель заведующего по основной деятельности либо уполномоченное руководителем лицо.

11. Председатель педсовета:

организует деятельность педсовета;

назначает время и место заседания педсовета;

проводит заседания педсовета;

утверждает регламент выступлений;

организует работу членов педсовета по подготовке материалов к педсовету и ознакомление с ними;

осуществляет систематический контроль за выполнением принятых решений, анализирует их выполнение, результаты выносит на очередное заседание.

12. Секретарем педсовета назначается заместитель заведующего по основной деятельности, а в случае его отсутствия — уполномоченное руководителем лицо.

В случае, когда заместитель заведующего по основной деятельности является председателем педсовета, секретарем назначается лицо, им уполномоченное.

13. Секретарь педсовета:

обеспечивает подготовку заседаний педсовета и организационно-техническое сопровождение его деятельности;

организует методическую работу по подготовке материалов к заседанию педсовета;

информирует членов педсовета и приглашенных лиц о времени и месте заседаний педсовета, повестке дня не менее чем за 30 календарных дней до его проведения;

обеспечивает ознакомление всех членов педсовета с материалами заседания педсовета, протоколом.

14. Члены педсовета имеют право:

вносить на рассмотрение педсовета вопросы, относящиеся к компетенции педсовета, в том числе предложения по совершенствованию и развитию образовательного процесса в дошкольном учреждении;

участвовать в обсуждении всех вопросов, рассматриваемых на педсовете, вносить предложения по ним.

15. Члены педсовета обязаны:

посещать заседания педсовета, принимать активное участие в его работе и выполнять принятые решения;

обеспечивать своевременную подготовку материалов к очередному заседанию педсовета;

знакомиться с протоколом путем проставления соответствующих отметок (подписи и даты ознакомления) в случае отсутствия на заседании педсовета.

16. Педсовет осуществляет свою деятельность в соответствии с планом, который является составной частью годового плана работы дошкольного учреждения на учебный год и утверждается ежегодно не позднее 1 сентября текущего года на первом заседании педсовета.

17. На заседаниях педсовета могут заслушиваться вопросы:

выполнения решений предыдущих заседаний педсоветов;

организации качества образовательного процесса;

создания здоровьесберегающей системы;

медико-психолого-педагогического сопровождения;

оптимизации деятельности дошкольного учреждения и совершенствования качества дошкольного образования;

иные вопросы деятельности дошкольного учреждения.

18. Решения педсовета принимаются простым большинством голосов при наличии на заседании педсовета не менее двух третей его членов. При равном количестве голосов решающим является голос председателя педсовета.

Если член педсовета не согласен с принятым решением, он имеет право высказать особое мнение, которое отражается в протоколе.

19. Протокол оформляется секретарем педсовета в течение пяти дней после его проведения на основании рукописных, стенографических, аудио-или других записей хода заседания педсовета, а также документов, подготовленных к заседанию (повестки дня, справок, методических материалов, тезисов докладов и выступлений и других материалов). В протоколе фиксируются ход обсуждения вопросов на заседаниях педсовета и принятые по ним решения.

Протокол может оформляться рукописным способом и с помощью технических средств.

Текст протокола должен излагаться простым и ясным языком с соблюдением норм официально-делового стиля литературного языка.

Протокол может оформляться на белорусском или русском языке.

20. Протокол подписывается председателем педсовета, а в случае его отсутствия — председательствующим на заседании, секретарем и членами педсовета.

21. Протоколы и прилагаемые к ним материалы хранятся в деле дошкольного учреждения.

22. Контроль за оформлением, учетом и сохранностью протоколов возлагается на руководителя.

При увольнении или переводе руководителя протоколы и материалы к ним передаются вновь назначенному руководителю либо секретарю по акту приема-передачи дел.

2. *Разработка* годовых задач и цикла педагогических советов на учебный год. При выполнении задания внимание слушателей обращается на следующие позиции:

- соблюдение требований к формулированию годовой задачи. В ее структуру включены такие компоненты, как предмет, средство, способ (например: «Воспитывать нравственные качества личности дошкольника в игровой деятельности, используя эффективные методы и приемы руководства», где

нравственные качества — *предмет*; игровая деятельность — *средство*; эффективные методы и приемы — *способ*);

- каждая годовая задача должна быть реализована в содержании педагогического совета;
- при планировании содержания педагогического совета необходимо, чтобы в течение года были предусмотрены выступления разных категорий педагогов: администрации, воспитателей, музыкальных руководителей, руководителей физической культуры, педагога-психолога и др.

3. *Презентация* разработанных в микрогруппах моделей педагогических советов дошкольного учреждения. Рефлексия в группах.

4. *Доработка* в группах вариантов моделей педагогических советов в дошкольном учреждении с учетом высказанных мнений экспертов.

III этап. Заключительный

Рефлексия. Форма организации: игра «Дельта». Для игры потребуется лист ватмана, разделенный по вертикали на две части. Участникам предлагается вначале высказать свое мнение о положительных моментах игры. Эти высказывания преподаватель записывает на листе ватмана в колонке «+». Затем слушатели высказывают, что, по их мнению, требует улучшения, совершенствования. Эти мнения записываются в колонке «дельта».

Подведение итогов УДИ.

УЧЕБНАЯ ДЕЛОВАЯ ИГРА

«ВЫБОР И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»

Цель: упражнять слушателей в осуществлении осознанного выбора и принятии управленческих решений, исходя из особенностей профессиональных ситуаций и личностных установок. Создать условия для профессионального самоопределения и саморазвития.

Основное содержание

1 этап. *Организационный*

1. *Погружение в проблему.* Понятие об управленческом решении. Виды и типы решений, требования к ним. Алгоритм выработки управленческих решений. Форма организации: лекция-диалог.

Принятие решений — центральный момент управления. Решение — формирование мыслительных операций, снижающих исходную неопределенность проблемной ситуации. Это одновременно умственный, эмоциональный и волевой акт. Решения могут быть импульсивными, рискованными, осторожными, контурными, структурированными, алгоритмическими и др.

Существует два типа механизмов принятия решения, различающихся наличием или отсутствием гарантии получения правильного результата: механизмы точные (аналитические, логические) и механизмы эвристические (приближенные, интуитивные). Практическая ценность эвристических приемов зависит от предшествующего опыта решения аналогичных задач.

Различают следующие методы передачи решения: *побуждающий* (доверие, внушение, разъяснение значимости), *убеждающий* (опора на факты, апелляция к личному опыту, практике совместной деятельности), *понууждение* или *принуждение*

(надо выполнить, иначе последует наказание). Оценка решения проводится по параметрам его качества и эффективности, психологической и логической сложности.

Управленческое решение — это выбор определенного порядка действий из возможных вариантов, выбор, который должен сделать руководитель, чтобы исполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

Практически во всех случаях для руководителя затруднительно принятие решения, не имеющего каких-либо отрицательных последствий. Вот почему следует рассматривать организацию с позиций системного подхода и учитывать возможные последствия управленческого решения для всех частей организации. **Цель управленческого решения** — обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Наиболее эффективным управленческим решением является выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Управленческие решения можно разделить на *запрограммированные* и *незапрограммированные*. *Запрограммированные* управленческие решения — это результат реализации определенной последовательности шагов или действий. При принятии этих решений число возможных альтернатив ограничено. *Незапрограммированные* управленческие решения — это психологический процесс выбора в условиях множественности вариантов на основании одного из трех подходов: интуитивного, рационального и основанного на суждениях.

Интуитивное решение принимается на основе ощущения его правильности, без анализа всех «за» и «против». Это самый древний метод решения задач.

Рациональное решение, в отличие от предыдущего, не зависит от прошлого опыта, оно обосновывается аналитически. Рациональное решение проблемы принимается в несколько стадий: диагностика проблемы; формулировка ограничений и критериев для принятия решений; выявление альтернатив; оценка альтернатив; окончательный выбор; реализация и контроль результатов.

Решения, *основанные на суждениях*, — это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Достоинством такого подхода к принятию решений является быстрота и дешевизна процесса выбора альтернатив. Недостаток его в том, что решение не может быть применено в ситуациях, не имевших аналогов в прошлом опыте руководителя.

По отношению ко всем типам управленческих решений предъявляется ряд нормативных требований, которые рассматриваются в качестве признаков «хорошего решения». Важнейшие из них следующие.

Эффективность решения — принятая альтернатива должна быть наилучшей среди всех потенциально возможных в отношении ожидаемого итога к затратам. Только при соблюдении этого условия эффективность управленческой деятельности будет максимизирована.

Обоснованность решения — принимаемая альтернатива должна не только адекватно отражать особенности реальной ситуации и показывать конкретные пути ее исполнения, но и быть понятной для исполнителя.

Непротиворечивость решения — необходима согласованность с внутренними и внешними обстоятельствами, предшествующими и предстоящими решениями.

Своевременность решения — нет «абсолютно правильных решений». Все они правильны или неправильны лишь в контексте с конкретными, складывающимися в тот или иной период времени, ситуациями, которые динамично сменяют друг друга. Поэтому хорошее решение само по себе может быть ошибочным просто в силу несвоевременности его принятия — либо запаздывания, либо неоправданного «забегания» вперед.

Правомочность решения — учет обязанностей и прав руководителя и подчиненного.

Реализуемость решения — в ряде случаев это требование даже более важно, чем эффективность. Любое решение будет бесполезным, если оно не реализуемо. На практике ключевая роль свойства реализуемости приводит к тому, что управленческие решения фактически всегда выступают как продукт компромисса между абстрактно лучшим и реально выполнимым вариантами.

Сочетание жесткости и гибкости — существует правило, согласно которому сам процесс выработки решения должен быть гибким, но процесс его реализации — жестким. Если решение принято — оно должно выполняться.

Конкретность и регламентированность решения — хорошее решение дает не только принципиальное разрешение проблемной ситуации, но и включает план, конкретные способы реализации и их последовательность, отвечая на вопросы: что? кому? как? когда? где? к какому сроку? Оно регламентирует последовательность действий отдельными подразделениями и работниками, что является предпосылкой для эффективной реализации последующего контроля результатов решения, без которого оно в принципе не может быть действенным и конструктивным. Самые слабые места при подготовке и принятии решений — их плохое качество и отсутствие контроля.

Этапы выработки управленческих решений при рациональном подходе

Диагностика проблемы. Этот этап предполагает определение и анализ содержания проблемной ситуации, т. е. осознание и установление ее симптомов. На этой стадии руководитель должен ответить на следующие вопросы: кто должен принимать решение (он сам, другое лицо, коллективный орган)? где, в каком месте, при каких обстоятельствах предстоит принимать решение? когда требуется принять решение? как, в какой форме должно быть выражено решение? в чем цель решения? При решении сложной проблемы руководитель может охарактеризовать ее письменно. Если он этого сделать не может — значит не понимает проблему. Совет: не принимайте следствие или симптомы за саму проблему. Первое пришедшее в голову объяснение проблемной ситуации считайте следствием. На этой стадии проблема формулируется в общем виде.

Определение ограничений. Ограничения зависят как от руководителя, так и от конкретной ситуации. Факторами, ограничивающими возможности принятия решений, могут быть: недостаток финансовых средств и ресурсов; низкий уровень квалификации рабочих; отсутствие необходимой техники и прогрессивных технологий; этические соображения.

Вырабатываются *критерии принятия решения* — экономичность, надежность, дизайн и т. п. Только при наличии четких критериев руководитель сможет успешно оценить итог принятого решения.

Выдвижение альтернативных решений. Если руководитель хорошо проработал постановку проблемы, то у него уже есть возможные решения. Основная задача данного этапа — обеспечить полноту набора возможных альтернатив. Для этого можно использовать разные методы: табличный метод (надо заполнить таблицу для различных компонентов проблемной ситуации, что дает возможность выявить максимально возможное количество вариантов); схему дихотомического решения (осуществляется деление исходного варианта на пару противоположных возможностей. При многократном делении получается дерево решений); формулирование вопросов по определенному алгоритму: какие возможности есть для...? что можно сделать, чтобы...? как надо вести себя, если...?

Оценка альтернатив по системе сформулированных критериев в соответствии с основными целями деятельности и выбор оптимального варианта. Выбор оптимального решения из нескольких альтернатив производится по конкретным, установленным заранее критериям. Качеством и обоснованностью выбранных критериев и определяется качество решения.

Реализация решения, контроль результатов и оценка его эффективности. Реализация принятых решений и есть основное содержание повседневной деятельности руководителя. Без контроля выполнения принятых решений, доведения решений до конкретных результатов руководитель обрекает себя на вечную борьбу с текучкой, а коллектив — на застой и регресс. Руководителю надо иметь запасной план, если на этапе промежуточного контроля результатов обнаружатся крупные недостатки принятого ранее решения.

Коррекция решения при необходимости. Если контроль промежуточных результатов показывает, что было принято неправильное решение или оно нуждается в изменении или уточнении, руководитель производит коррекцию решения.

2. *Соотнесение понятий «администратор» и «лидер»* по следующим показателям:

- основа деятельности;
- степень ответственности;
- доминирующие качества;
- объем влияния;
- продолжительность функционирования. И др.

Принятие управленческих решений определяется как профессиональными (административными) навыками, так и наличием лидерских характеристик. Обсуждение со слушателями значимости сочетания обоих векторов в деятельности заведующего (заместителя заведующего по основной деятельности) дошкольным учреждением.

3. Тест «Кто Вы — администратор или лидер?»

Инструкция. Предлагаем анкету для самооценки. Тщательно продумав нижеследующие высказывания, постарайтесь определить степень вашего согласия с содержанием каждого из них по шкале от 0 до 10.

Зафиксируйте результаты ваших размышлений в соответствующих клетках регистрационного бланка. Имейте в виду, что 10 здесь означает полное согласие с высказыванием, 0 — полное несогласие, 5 — согласие наполовину. Остальные оценки согласия располагаются по восходящей от 0 до 5 и от 5 до 10.

Опросный лист

1) Считаю, что члены любого трудового коллектива должны сами выбирать руководителей.

2) Когда это необходимо, я умею заставить людей работать.

3) Люди доверяют мне свои личные тайны.

4) Все люди хотят одного — власти, я не исключение.

5) Я вступаюсь за членов коллектива всякий раз, когда с ними поступают несправедливо.

6) Я согласен с поговоркой: «Если лошадь везет плохо, ее надо подгонять».

7) В спорах и конфликтах не зависящие от меня люди обращаются ко мне как к арбитру.

8) Думаю, что людям в личных интересах выгодно иметь руководителем человека непреклонного, жесткого, и я стараюсь быть таким.

9) Я могу ладить (срабатываться) с людьми, даже если они мне не по душе.

10) Основное, что требуется руководителю для достижения успеха в управлении, — это умение любыми средствами заставить людей выполнять необходимую работу; я поступаю именно так.

11) Я чувствую в себе способность и готовность практически действовать для решения общих проблем членов коллектива.

12) Я отдаю распоряжения, приказы, указания разным людям в одинаковой форме.

13) В интересах дела я руководствуюсь мнением, противоположным моей собственной позиции.

14) Я глубоко убежден в том, что успешным может быть лишь тот руководитель, которого боятся.

15) Я практически действую так, чтобы каждый мог проявить свои способности и возможности наилучшим образом.

16) Даже для решения вопросов, затрагивающих большинство членов коллектива, я не организую массовые обсуждения — это тормозит процесс принятия решений.

17) Мне удастся повести людей за собой (вовлечь их в какие-либо дела), даже если они совершенно не зависимы от меня (не подчинены мне).

18) Когда надо, я умею поставить себя так, что люди соглашаются со мной.

19) Когда надо было просить что-либо от имени коллектива, к руководству приходилось идти мне.

20) Личный опыт научил меня, что успех приходит к руководителю, способному организовать систему полного единоначалия; у меня это получается.

Регистрационный бланк

Шкала	Баллы	Результаты	
		баллы	%

Л	1	3	5	7	9	11	13	15	17	19		
А	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20		

Обработка результатов: 1) суммируйте все баллы шкалы Л (нечетные высказывания), итог запишите после символа Л в клетке «Результат»; 2) повторите эту операцию с высказываниями под четными номерами; итог запишите после символа А (шкала А).

Первый результат (Л) будет отображением представления о себе как о лидере, второй (А) — как руководителе административного типа. Отношение этих двух чисел будет отображать соотношение в вашей деятельности лидерского начала с административным потенциалом.

Пусть, например, итог самооценки выглядит следующим образом: Л = 80, А = 60. Попробуйте отобразить результаты вашей самооценки на диаграмме (рисунке), где надо отложить значения по шкале Л на горизонтальной линии, по шкале А — на вертикальной. Восстановив к полученным точкам перпендикуляры, вы найдете свою точку. Это геометрическое представление наглядно и удобно.

В нашем примере (Л = 80, А = 60) точка располагается в правом верхнем квадранте. Это означает, что мы имеем дело с человеком, в котором сочетаются лидерские способности с административными установками. Если искомая точка окажется в правом нижнем квадранте, это свидетельствует о доминировании лидерских склонностей и способностей. Точка, находящаяся в левом верхнем квадранте, говорит о том, что в деятельности человека доминируют административные начала. Точка, расположенная в левом нижнем квадранте, — показатель низкого развития или отсутствии способностей к руководящей работе.

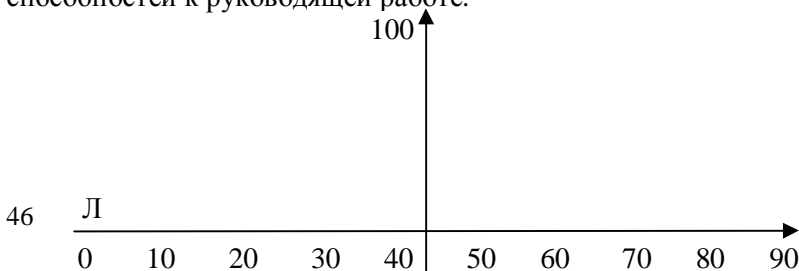


Рис. Диаграмма самооценки

4. *Формирование микрогрупп.* (Вариативно: «Номера», «Цвет одежды» и др.).

Задание: придумать название команды и ее девиз. Презентация. Выработка базовых правил групповой дискуссии.

Этап. Основной

Моделирование пакетов управленческих решений. Получение начальной информации (содержания проблемных ситуаций). Обсуждение в командах и подготовка пакетов управленческих решений. Форма организации: обсуждение в микрогруппах, дискуссии.

Ситуация 1. Космический корабль после длительной межзвездной экспедиции возвращается на Землю, где за это время прошла тысяча лет. На борту корабля командир и команда, которые за долгие годы полета стали сплоченным высококвалифицированным коллективом. При приближении к Солнечной системе командир получает конфиденциальное сообщение с Земли, в котором сказано, что за время отсутствия корабля на земле произошли необратимые экологические изменения, и цивилизации в привычной для людей форме не существует. Разумная жизнь на планете сохранилась в другой форме — энергетической — и создала на планете новую цивилизацию. Новые жители Земли предлагают команде свою помощь либо по переводению жизни каждого члена экипажа в энергетическую форму, либо по созданию резервации с привычными формами животного и растительного мира. Командиру предлагается самому информировать команду о случившемся и до возвращения на Землю сообщить о принятом решении.

Задание

- 1) Какое решение приняли бы вы в данной ситуации, будучи командиром корабля?
- 2) Какое решение является наиболее правильным?
- 3) Определите, каким стилям руководства соответствуют предложенные варианты решений.

Варианты решений:

- а) принять решение за всю команду и сообщить о нем на Землю, команду же поставить перед свершившимся фактом;
- б) поговорить с каждым членом экипажа, узнать его личное предпочтение, а после этого принять решение за всех;
- в) собрать команду, сообщить о радиограмме и выслушать коллективное мнение. После этого самостоятельно принять решение;
- г) вызвать первого помощника и врача экспедиции и совместно с ними принять решение за всех;
- д) собрать команду, сообщить о радиограмме и помочь выработать совместное решение;
- е) собрать команду, сообщить о полученной информации и, участвуя в этом процессе как рядовой член, предложить каждому после обсуждения принять индивидуальное решение.

Подведение итогов. Сравните свой результат с оценкой теста. Варианты «а», «б», «в», «г» характеризуют соответственно движение от типично авторитарного (вариант «а») к демократическому стилю управления, наиболее полно выраженному в решении «д». Решения «а», «б», «в», «г», «д» характеризуют склонность к соответствующим стилям руководства, вариант «е» — умение правильно учитывать ситуацию.

В данном случае правильным может быть признано решение «е», характерное для попустительского стиля управления. Оно верно по той причине, что каждый человек имеет право выбирать свое будущее самостоятельно, и командир не может брать на себя эту ответственность и решать сам судьбы людей.

Ситуация 2. В дошкольное учреждение пришла телефограмма с информацией о том, что необходимо произвести сокращение одной штатной единицы (среди педагогов или технического персонала).

Задание: разработать алгоритм действий руководителя дошкольного учреждения в данных обстоятельствах.

Ситуация 3. Воспитатели вашего ДУ должны таким образом распределить свои отпуска в течение трех летних месяцев, чтобы на рабочих местах всегда было необходимое количество персонала.

Задание: разработать алгоритм действий руководителя дошкольного учреждения в данных обстоятельствах. Каким образом вы примете решение? кто пойдет в отпуск первым?

Упражнение «Пять качеств эффективного руководителя». Каждому участнику предлагается индивидуально написать пять качеств эффективного заведующего (заместителя заведующего по основной деятельности) дошкольным учреждением (качества формулируются одним словом — прилагательным). Затем участники команды совместно (на отдельном листе бумаги) определяют пять качеств эффективного руководителя. Командам предлагается изобразить выбранные качества с помощью рисунков. Члены других команд отгадывают зашифрованные в рисунках слова (вариант: могут быть для изображения предложены противоположные по смыслу слова — антонимы).

С помощью экспертов (преподавателей) в каждой команде соотносятся названия качеств каждого члена команды и всего коллектива (синонимы не принимаются). При совпадении общей и индивидуальной позиции участнику дается фишка (счетные палочки, карандаши и др.). По количеству фишек определяется умение участника убеждать других в своей точке зрения, активная позиция руководителя дошкольного учреждения.

III этап. Заключительный

Рефлексия. Форма организации: игра «Три корзины». Материал: три корзины с номерами 1, 2, 3. Листы бумаги (по три каждому участнику). Каждому участнику предлагается оценить результативность деятельности по содержанию, форме организации, эмоциональному состоянию. В корзину № 1: «Что я буду использовать в своей работе?», в корзину № 2: «Над чем надо подумать?», в корзину № 3: «Что я не буду использовать в своей работе?».

Подведение итогов УДИ

Примечание. Для заместителей заведующих по основной деятельности ситуации 2, 3 заменяются иными, связанными со спецификой деятельности. Каждая команда выбирает одну из нижеперечисленных ситуаций, обыгрывает ее по ролям и предлагает варианты решения. Члены других команд комментируют увиденное и предлагают (если есть) другие варианты решения.

Ситуация 1. Приходит к вам воспитатель: «Я планировала уйти в отпуск в июле по графику, а сейчас заведующая говорит, что раз Наталья Петровна (2-й воспитатель) уволилась, в отпуск меня не отпускают. Помогите...».

Ситуация 2. На совещании группа более опытных пожилых воспитателей говорит: «Мы не хотим участвовать в конкурсе педагогического мастерства. Есть более молодые, тоже с категорией... Пусть они и участвуют...».

Ситуация 3. Родители средней группы приходят к вам с жалобой на воспитателя, который, по их мнению, плохо выполняет свои функциональные обязанности. Они требуют сменить воспитателя.

Ситуация 4. Во время занятий вы заходите в старшую группу и видите, что воспитатель разговаривает с двумя поссорившимися детьми. Остальные дети играют на ковре.

Ситуация 5. Во время комплектования дошкольных учреждений в отделе образования инспектор делает замечание вам и заведующему по поводу слабо ведущейся работы с неблагополучными семьями. Докажите, что это не так.

УЧЕБНАЯ ДЕЛОВАЯ ИГРА «МОДЕЛИРОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКОЙ РАБОТЫ В ДОШКОЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ»

Цель: обеспечить повышение профессиональной компетентности слушателей по овладению способами планирования системы методической работы дошкольного учреждения на основе анализа; создать условия для активного взаимодействия в процессе коллективной мыследеятельности; способствовать развитию рефлексивных, аналитических и коммуникативных навыков.

Основное содержание

I этап. Организационный

1. *Погружение в проблему.* Значение методической работы в дошкольном учреждении. Компоненты методической работы: цель, задачи, субъекты, объекты, содержание, организационные формы, методы, результат. Функции методической работы. Направления методической работы ДУ. Форма организации: лекция-диалог.

Методическая работа имеет возможности существенно повысить качество работы с детьми, если она будет направлена на формирование конкретных педагогических умений у педагогов. Методическая работа — это целостная, обоснованная достижениями науки и передового опыта, конкретным анализом учебно-воспитательного процесса система взаимосвязанных мер, действий, направленных на всестороннее повышение квалификации и профессионального мастерства каждого педагога (А. М. Моисеев).

Цели методической работы: освоение наиболее рациональных методов и приемов обучения и воспитания дошкольников; повышение уровня общедидактической и методической подготовленности педагогов к организации образовательного

процесса; обмен опытом между членами педагогического коллектива, выявление и пропаганда актуального педагогического опыта.

Задачи методической работы (по В. А. Слостенину).

- формирование инновационной направленности в деятельности педагогического коллектива;
- повышение уровня теоретической и психологической подготовки педагогов;
- изучение новых образовательных программ, учебных планов, образовательных государственных стандартов;
- изучение новых нормативных документов, инструктивно-методических материалов;
- оказание консультативной помощи педагогам в самообразовании.

Функции методической работы: организационно-педагогическая, мотивационно-целевая, инструктивно-исследовательская, планово-прогностическая, поисково-исследовательская, диагностическая, контрольно-аналитическая и др.

Актуальными становятся вопросы обучения заместителей заведующих по основной деятельности ДУ навыкам научного планирования своей деятельности и эффективной ее организации. Планирование включает в себя выбор цели, определение средств ее достижения; выбор стратегии, курса действий; выработку тактики, линии поведения, разработку программ, процедур, правил.

На основе анализа определяются достижения ДУ и отмечаются проблемы, которые необходимо будет решить. На их основе можно определить цели и задачи методической деятельности.

Направления методической работы ДУ:

- 1) организационно-методическая деятельность;
- 2) учебно-методическая деятельность;
- 3) научно-методическая деятельность;
- 4) инновационно-методическая деятельность.

Каждое из этих направлений имеет свою специфику и свои задачи.

Организационно-методическая деятельность направлена на осуществление постоянного взаимодействия с педагогическими кадрами с целью создания оптимальных условий для совершен-

ствования и развития их профессионального уровня, раскрытия возможностей, педагогических интересов и способностей.

Организационно-методическая деятельность предусматривает:

- организацию системы методической работы с целью развития педагогического мастерства и творчества и самореализации инициативы педагогов;
 - материально-техническое обеспечение повышения квалификации;
 - планирование и организацию методической работы с кадрами на диагностической основе;
 - вовлечение педагогов в работу МО;
 - организацию методического обеспечения индивидуальной и коллективной педагогической деятельности;
 - организацию рефлексивной деятельности педагогов и определение путей решения педагогических проблем и затруднений;
 - организационно-методическое обеспечение аттестации педагогических кадров;
 - организацию работы по изучению, обобщению и пропаганде передового педагогического и управленческого опыта;
 - организацию работы методического кабинета;
 - обеспечение взаимодействия всех методических структур;
 - контроль за методической работой (внутрисадовый);
 - разработку локальных нормативно-правовых документов, регламентирующих деятельность методической службы;
 - стимулирование высоких результатов педагогического труда.
- И др.

Учебно-методическая деятельность — один из видов гностической деятельности педагогического коллектива, способствующий профессиональному развитию педагогов и на этой основе — совершенствованию образовательного процесса.

Основными задачами учебно-методической работы являются:

- оперативное реагирование методической службы на запросы педагогов;
- расширение и обогащение методических знаний и умений педагогов;
- изучение и обобщение передового педагогического опыта;

- коллективная (индивидуальная, групповая) разработка наиболее сложных тем образовательного процесса, написание методических рекомендаций, памяток;
- разработка и усовершенствование учебных программ курсов по выбору, спецкурсов, факультативов;
- отслеживание результатов образовательного процесса;
- методическое сопровождение работы по самообразованию;
- методическое обеспечение коллективной педагогической деятельности;
- мониторинг профессиональной успешности педагогов. И др.

Научно-методическая деятельность предполагает обеспечение научно-исследовательских подходов к организации образовательного процесса, совершенствование и повышение профессионального уровня педагогов на основе достижений современной психолого-педагогической науки и непосредственного научно-практического опыта.

Основными направлениями научно-методической деятельности являются:

- непрерывное изучение достижений педагогической науки, теории и практики обучения и воспитания;
- усвоение научных методов диагностики образовательного процесса и формирование у педагогов умений анализировать свою педагогическую деятельность на основе научных методов исследования;
- совершенствование анализа и планирования работы научно-методической службы, исходя из современных научных подходов и приоритетов в развитии образовательного учреждения;
- совершенствование видов и форм диагностики и контроля уровня развития педагогического коллектива;
- активизация работы научно-методических подструктур, опытно-экспериментальной деятельности педагогов на основе полученных результатов диагностики и контроля;
- методическое сопровождение хода эксперимента в рамках ДУ;
- обсуждение результатов научно-исследовательской работы;

- создание передового педагогического опыта на основе ведущих идей современной психологии, педагогики и частных методик;
- публикация в периодической печати материалов из опыта работы;
- сотрудничество с вузами и другими учебно-научными учреждениями;
- разработка методических рекомендаций. И др.

Инновационно-методическая деятельность — одно из наиболее современных направлений в работе методической службы. Выделение ее в самостоятельную единицу достаточно условно, так как инновационные процессы, имеющие место в дошкольном учреждении, неразрывно связаны с научно-исследовательской работой.

К основным направлениям инновационно-методической деятельности относятся:

- внедрение в практику прогрессивных управленческих и образовательных технологий;
- разработка и защита инновационных педагогических проектов (развитие ДУ, совершенствование образовательного процесса, создание собственных традиций и др.);
- переход на работу в новых методических подструктурах (мастерская, модульная команда и др.);
- защита авторских методик;
- разработка инновационных карт, инновационного поля дошкольного учреждения, создание банка педагогических инноваций;
- разработка комплексно-целевых программ по управлению инновационными процессами. И др.

В управлении методической работой важное значение придается *анализу*.

Целью проведения анализа является определение уровня эффективности методической работы дошкольного учреждения и ее перспектив.

Алгоритм анализа методической работы ДУ

- Общий вывод, оценка методической работы ДУ; степень достижения прогнозируемых результатов.

- Структура методической службы ДУ (входящие в ее состав проблемные, творческие группы, совет методического кабинета и др.).
- Планирование работы, формы и виды методической работы, содержание обсуждаемых проблем.
- Качество проводимых методических мероприятий.
- Работа по совершенствованию педагогического мастерства в процессе аттестации, наставничества.
- Инновационная деятельность в ДУ.
- Изучение, обобщение передового педагогического опыта.
- Самообразование педагогов.
- Контроль за качеством внедрения материалов методических мероприятий.
- Сотрудничество с другими подсистемами (психологической, медицинской службой, творческими группами и др.).
- Организация работы методического кабинета, его роль в повышении профессионального мастерства педагогов.
- Проблемы, трудности, препятствующие достижению намеченных целей.
- Выводы, рекомендации по совершенствованию деятельности методической службы ДУ.

2. *Самоопределение* и формирование микрогрупп для совместной проектной деятельности по выбору. Распределение ролей в командах (оратор, секретарь, эксперт).

3. *Ознакомление* с раздаточными материалами.

II этап. Основной

1. *Анализ* существующей практики по одному из направлений деятельности в дошкольном учреждении. Определение достижений и недостатков, их причин. Формулирование годовой задачи.

2. *Разработка* моделей методической работы в дошкольном учреждении по следующим разделам:

Организация работы методического кабинета:

а) пополнение, оснащение и систематизация методического и дидактического материалов кабинета (разработать, приобрести, систематизировать и т. д.);

б) оснащение педагогического процесса;

в) оформление выставок: постоянно действующих, к датам красного календаря, к сезонам года;

г) смотры-конкурсы;

д) обобщение передового педагогического опыта.

Организация работы с педагогами:

а) семинар (тема, задачи, содержание);

б) коллективный просмотр (тема, цели, содержание);

в) другие формы работы с педагогами (деловая игра, круглый стол и др.).

3. *Презентации* результатов совместной деятельности.

4. *Оценка* разработанных моделей экспертами.

III этап. Заключительный

Рефлексия. Форма организации: *игра «Острова».* На большом листе бумаги рисуется карта с изображением эмоциональных «островов»: о. Радости, о. Грусти, о. Недоумения, о. Тревоги, о. Ожидания, о. Просветления, о. Воодушевления, о. Удовольствия, о. Наслаждения, Бермудский треугольник и др. Карта островов вывешивается на доске (стене), и каждому участнику взаимодействия предлагается выйти к карте и маркером нарисовать свой кораблик в соответствующем районе карты, который отражает эмоционально-чувственное состояние участника после состоявшегося взаимодействия. Каждый из участников имеет право нарисовать на карте и какой-либо новый остров со своим названием, если его не совсем устраивают уже имеющиеся. После заполнения карта может быть проанализирована.

Подведение итогов УДИ.

УЧЕБНАЯ ДЕЛОВАЯ ИГРА «МОДЕЛИРОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ МЕРОПРИЯТИЙ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ АКТИВНЫХ ФОРМ И МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ ПЕДАГОГОВ»

Цель: обеспечить условия для развития проектно-технологических умений слушателей при разработке проектов методических мероприятий с использованием активных форм и методов; способствовать развитию коммуникативных и рефлексивных навыков в процессе коллективной мыследеятельности.

Основное содержание

1 этап. Организационный

1. *Погружение в проблему.* Понятие об активных формах и активных методах обучения. Требования к планированию активных форм занятий с педагогами. Требования к организации активных форм занятий. Характеристика активных форм работы с педагогами: семинар, деловая игра, круглый стол, методический ринг, педагогическая викторина, тренинг, конкурс профессионального мастерства, мастер-класс и др. Характеристика активных методов обучения педагогов: методический диалог, дискуссия, решение педагогических ситуаций, решение педагогических кроссвордов, анализ практических заданий, презентация, педагогическое соревнование, творческие задания и упражнения и др. Форма организации: лекция-диалог.

Важное место в системе повышения квалификации отводится методической работе в дошкольном учреждении, которая направлена на повышение профессиональной компетентности педагогов в межкурсовой период. С этой целью заместитель заведующего по основной деятельности использует разнообразные активные формы и методы работы с педагогами.

Форма работы — это структура, определенная последовательность, порядок проведения методического мероприятия.

Семинар — одна из самых распространенных и эффективных форм занятий с педагогами в дошкольном учреждении.

Задачи семинара:

- а) повысить теоретическую компетентность педагогов, совершенствовать их профессиональное мастерство;
- б) способствовать развитию профессионально-личностных качеств: учить анализировать и оценивать свое мнение, умения, развитие коммуникативных навыков, умения работать в команде и др.

Виды семинаров: теоретический, проблемный, семинар-практикум, семинар-брифинг, практикум.

Теоретический семинар предусматривает рассмотрение вопросов теории воспитания и обучения дошкольников. Актуальными являются семинары, включающие вопросы психологии дошкольников, гуманизации образовательного процесса и др.

Основой теоретического семинара является развернутое собеседование по вопросам. Каждый вопрос плана обсуждается на основе выступлений, которые готовятся педагогами заранее. Выступающие педагоги могут пользоваться своими записями, однако нежелательно длительное чтение докладов. Важным этапом теоретического семинара является обсуждение рефератов. После рефератов можно организовать обсуждение по вопросам, подготовить оппонентов.

При использовании этой формы семинара руководителю необходимо помнить, что заранее запланированные и специально подготовленные выступления дают возможность глубоко раскрыть тему; докладчики, используя различные источники, сообщают много интересной информации, сами занятия проходят оживленно. Педагоги, которые готовят выступления, учатся самостоятельно работать, отбирать наиболее ценную информацию, выделять главное. Однако бывают ситуации, когда желающих выступить с дополнениями может и не быть или запланированная дискуссия не разворачивается. Тогда

руководителю необходимо вместе с докладчиками назначить содокладчиков или чтение докладов сочетать с собеседованием по отдельным вопросам. Можно специально планировать *диспут*, который отличается от дискуссии тем, что она заранее не планируется, а может возникнуть стихийно. Участие в диспуте побуждает активно использовать знания, оперировать ими. В итоге повышается качество знаний, на их основе формируются правильные суждения и убеждения. Каждый педагог сталкивается с необходимостью определить свое отношение к предмету дискуссии, привести веские доводы в защиту своей точки зрения. В такой ситуации каждый педагог внимательно слушает выступления своих коллег, критически воспринимает их, продумывает противоречия. В процессе диспута не рекомендуется излишнее вмешательство руководителя, однако он не должен занимать позицию стороннего наблюдателя. Важно направлять дискуссию в нужное русло, не дать уклониться от проблемы, которая обсуждается, сконцентрировать внимание на основном, в одном случае — «приглушить страсти», в другом, наоборот — «подлить масла в огонь».

«*Круглый стол*». В основе этой формы работы лежит принцип коллективного обсуждения проблемы. Заранее определяется тема, цели «круглого стола», очерчивается круг вопросов, которые необходимо обсудить. Важно, чтобы тема была рассмотрена в разных аспектах — педагогическом, психологическом, дидактическом, правовом и др. На «круглый стол» могут быть приглашены специалисты соответствующих профессий: педагоги, психолог, юристы, медики и др. Эта форма взаимодействия позволяет расширить кругозор участников и предоставляет возможность комплексно оценивать проблему. Встреча за «круглым столом» может проходить с участием педагогов, педагогов и родителей, а также с участием педагогов и специалистов, приглашенных из других учреждений.

Для того чтобы встреча прошла активно и интересно, необходимо заранее подготовить вопросы для приглашенных специалистов, настроить участников на обмен мнениями, поддерживать атмосферу свободного обсуждения проблемы.

Некоторые советы по организации «круглого стола»: желательно использовать видеозапись, мультимедийные средства;

не допускать, чтобы обсуждение выходило за рамки обсуждаемой проблемы; с приглашенными необходимо провести подготовительную работу, чтобы они приходили не с докладами, а с конкретными идеями, рекомендациями по обсуждаемой проблеме; согласовать время для выступления.

Тренинг — форма интерактивного обучения, целью которого является развитие компетентности межличностного и профессионального поведения педагогов. Тренинг — это отработка, доведение до совершенства конкретных умений и навыков педагогов:

- гностических (познавательных): умение заниматься самообразованием, изучать опыт коллег, самооценка, самоанализ;
- проектировочных: планировать работу с детьми, подбирать необходимый дидактический материал, определять цели, задачи своего профессионального развития, улучшения качества образовательного процесса и др.;
- организаторских: организовать изложение какого-либо материала; образовательный процесс с детьми, собственную деятельность на разных этапах и др.;
- коммуникативных: умение организовать собственное общение с детьми, коллегами, родителями, администрацией ДУ и т. п. Применение тренинга — одна из эффективных стратегий групповой работы во взаимодействии с педагогами. С ними используются, в основном, коммуникативные тренинги, связанные с развитием и коррекцией навыков общения, релаксации, умения разрешать конфликты, а также психологические тренинги (их проводит педагог-психолог) и тренинг профессионально-личностного роста. В ходе тренинговых занятий используются многие приемы индивидуальной и групповой работы: мини-лекции, диспут, беседа, используются раздаточный и видеоаудиоматериалы, приемы арттерапии, игротерапии, мозгового штурма, широко применяются интерактивные методы и др.

Тренинг требует от ведущего (педагога-психолога и/или заместителя заведующего по основной деятельности) тщательной

предварительной подготовки: выработки плана, программы; создания тренинговой группы из восьми–десяти человек, решения организационных вопросов, подготовки помещения, определения общей стратегии действия.

Этапы тренинга:

- приветствие, знакомство (если это требуется);
- решение организационных вопросов: определение цели, времени, знакомство с базовыми правилами тренинга. Одно из обязательных правил: каждый может свободно говорить в любое время, но запрещены все виды ругательства и насилия;
- возникновение «чувства группы», когда педагоги, участники тренинга, преодолевают опасения по отношению друг к другу, начинают что-то значить друг для друга, активно осваивают необходимые им навыки, взаимодействуя в парах, малых группах, коллективно. Некоторые задания педагоги могут выполнять индивидуально: самоанализ, самооценка, предложение идей по решению какой-либо проблемы и др.;
- подведение итогов, получение обратной связи, сравнение полученных результатов с ожидаемыми;
- прощание.

Как правило, тренинг состоит из различных заданий, упражнений, интерактивных методов, направленных на развитие коммуникативных навыков в соответствии с целями. В процессе тренинга предусматривается индивидуальная, парная, подгрупповая и коллективная деятельность участников.

Для большей эффективности необходимо провести *серию тренинговых занятий*, чтобы за это время отработать, довести до совершенствования конкретные профессиональные умения и навыки или личностные качества педагогов.

Педагогическая викторина. Цель данной формы работы — систематизация, выявление знаний педагогов по определенной теме, развитие коммуникативных навыков.

Экспертно-творческая группа заранее готовит задания и, будучи членами жюри при проведении педагогической викторины, дает оценку выполнения заданий каждым педагогом или командой в целом.

Педагогическая викторина проводится по принципу соревнования команд, выполняя различные конкурсные задания.

Предварительная работа: составление плана-сценария викторины; изучение педагогами психолого-педагогической литературы по проблеме викторины; составление членами экспертно-творческой группы заданий конкурсов: кроссвордов, блиц-опросов, анкет, кроссвордов, подбор текстов, педагогических ситуаций, творческих заданий и т. п.; подготовка командами «домашнего задания»; определение места, времени проведения викторины, подготовка необходимых условий.

2. *Формирование* рабочих групп с помощью выбора карточки с номером, перевернутой изображением вниз. Распределение ролей: секретарь — записывает высказанные идеи, оратор — презентует окончательный вариант разработанных моделей методических мероприятий, человек-«таймер» — следит за временем.

II этап. Основной

1. *Ознакомление* с пакетом раздаточного материала:

- а) тексты с описанием активных форм работы с педагогическими кадрами;
- б) схемы-таблицы планирования активных форм работы с педагогами.

Схема планирования методических мероприятий с педагогами

№ п/п	Методы работы	Содержание деятельности	Примерное время	Ожидаемый результат
1 2		Вводная часть		
1 2 3...		Основная часть		
1 2		Заключительная часть		

УЧЕБНАЯ ДЕЛОВАЯ ИГРА «ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ РАЗВИТИЯ КРИТИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ РАЗВИТИИ ЭФФЕКТИВНОЙ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ КОМАНДЫ»

Цель: активизация мыслительной деятельности слушателей; практическое овладение участниками игры методами развития критического мышления педагогов; создание условий для проявления инициативы и активности посредством практического овладения методами развития критического мышления; развитие культуры мышления слушателей, опора на теоретические знания в практической деятельности.

Основное содержание

I этап. *Организационный*

1. *Погружение в проблему.* Мышление как высший познавательный процесс. Понятие «критическое мышление». Индивидуальный характер критического мышления. Использование методов развития критического мышления в работе педагогов дошкольного учреждения. Форма организации: лекция-диалог.

Мышление является высшим познавательным процессом. Оно представляет собой форму творческого отражения человеком действительности, порождающую такой результат, который в самой действительности или у субъекта на данный момент времени не существует. Мышление человека также можно понимать как творческое преобразование имеющихся в памяти *представлений и образов.*

Отличие мышления от остальных психических процессов познания состоит в том, что оно всегда связано с активным изменением условий, в которых человек находится. Мышление всегда направлено на решение какой-либо задачи. В процессе

мышления производится целенаправленное и целесообразное преобразование действительности.

Мышление — это процесс восприятия мира, установление взаимосвязей, умение анализировать, выражать свое отношение, делать выводы, обобщения.

Человек обладает способностью сомневаться, умением аргументированно высказывать свою точку зрения, находить приемлемые решения. В этом случае мы говорим о том, что человек обладает критическим мышлением.

Критическое мышление — это способность человека объективно оценивать явления, события окружающей действительности, анализировать эту информацию, самостоятельно отбирать необходимые знания для достижения целей с последующей оценкой полученных результатов.

Критическое мышление предполагает:

- избирательность в восприятии;
- неразрывную связь с логикой;
- вариативность;
- нетрадиционность;
- масштабность, глобальность;
- цельность, результативность;
- стремление к глубине знаний.

Когда деятельность строится на подходах критического мышления, каждый формулирует свои идеи, оценки и убеждения независимо от остальных. Следовательно, мышление может быть критическим только тогда, когда оно носит индивидуальный характер.

Информация является отправным, а отнюдь не конечным, пунктом критического мышления. Знание создает мотивацию, без которой человек не может мыслить критически. Критическое мышление начинается с постановки вопросов и уяснения проблем, которые нужно решить. Благодаря критическому мышлению деятельность педагогов может превратиться в целенаправленную, содержательную деятельность, приходя к решению реальных проблем.

Критическое мышление стремится к убедительной аргументации. Критически мыслящий человек находит собственное

решение проблемы и подкрепляет это решение разумными, обоснованными доводами.

Использование методов развития критического мышления в работе с педагогами-практиками позволяет развивать открытые отношения профессионального сотрудничества, способности к критическому мышлению, занятию критическим анализом, дает возможность формулировать собственные независимые мнения и проявлять уважение к мнению других.

Э т а п . Основной

1. *Метод «Шесть П»*. Задачи реализации метода: развитие умений найти такую словесную конструкцию, которая позволяет успешно выйти из сложной цепочки задаваемых вопросов, определение личностного смысла понимания данного материала.

Задание выполняется в парах. Необходимо задать шесть вопросов, которые начинаются со слова «почему?» (можно со слов «зачем?», «по какой причине?»). Последующий вопрос должен исходить из ответа. Ответы не должны повторяться.

В парах определить, кто будет задавать вопросы, а кто — отвечать.

Задается первый вопрос, одинаковый для всех: «Зачем педагогу профессиональное развитие?».

Обязательна фиксация вопросов и ответов, чтобы в конце представить варианты выполнения данного метода.

2. *Метод «Зигзаг»* (другое название — «Ажурная пила»). Метод дает возможность:

- глубокой и прочной проработки информации;
- развития навыков самостоятельной работы с текстом;
- формирования и развития социальных навыков;
- многократного обращения к материалу;
- развития вербальных навыков презентации материалов;
- обеспечить наличие рабочих записей по результатам работы над материалом.

Основные шаги реализации метода

1) Деление на группы (кооперативные — 1, 2, 3, 4). Количество групп соответствует количеству частей, на которые разделен текст.

2) Установка: каждый участник группы должен понять весь текст и знать его целиком, однако разъяснять его содержание друг другу следует по частям.

3) Чтение текста. Каждый читает свою часть.

4) Работа в экспертных группах (1+1+1+1, 2+2+2+2, 3+3+3+3, 4+4+4+4). Установка экспертным группам: тщательно изучить материал, обсудить его и убедиться, что во всем досконально разобрались. Затем решить, как лучше объяснить эту информацию, чтобы, вернувшись в первоначальную группу, адекватно разъяснить ее членам группы.

5) Работа в группах по содержанию текста: обучение друг друга. Установка группам: все члены группы в итоге должны хорошо знать содержание текста, с этой целью следует делать пометки и задавать вопросы.

6) Обмен мнениями в общей группе. Могут быть вопросы, презентация, любые задания по всему тексту.

Текст «Планета сказок»¹

1) Войдя в новое тысячелетие, мир с новой силой заговорил о ненасилии, дружбе и сотрудничестве между народами, о культуре. И это совершенно естественно. Все больше людей на планете осознают дикость войны и конфликтов, на какой бы почве они ни разгорались. Люди хотят жить в мире, хотят общаться. Новые открытия ученых убедительно доказывают: мир един в своем многообразии, все в нем взаимосвязано, как в любом живом организме. И когда что-то неладно в одной его части, болеет и страдает весь земной шар. Но мир — это не просто отсутствие войн и конфликтов, это мир в наших домах, в наших сердцах. Все конфликты и раздоры начинаются в умах и сердцах людей, и поэтому огромное значение имеют воспитание в детях с первых лет жизни любви к людям, к природе, формирование представления о том, что каждый из нас — часть большой человеческой семьи. Осознание того, что все люди на Земле — одна семья, а сама Земля — наш общий Дом, должно стать нормой для людей XXI века. И

¹ Ашиков, В. Планета сказок / В. Ашиков // Дошк. воспитание. — 2001. — № 6. — С. 7—10.

такое чувство-сознание легче всего воспитать в раннем возрасте. С 2001 года началось Всемирное десятилетие Культуры мира в интересах детей планеты (2001–2010 гг.). В докладе, посвященном ему, Генеральный секретарь ООН отметил: «Международное десятилетие Культуры мира и ненасилия в интересах детей планеты может способствовать определению направлений деятельности ООН в XXI веке на пути к построению справедливого и мирного глобального сообщества... Особое внимание в рамках конкретных мероприятий, проводимых в ходе Десятилетия, может уделяться тем аспектам, которые в наибольшей степени затрагивают детей, особенно образованию... Воспитание в духе Культуры мира должно основываться на всеобщих принципах и одновременно должно учитывать уникальные традиции и опыт каждого общества».

Одним из таких «всеобщих принципов» является глобальная этика — общечеловеческие нравственно-этические принципы, которые есть во всех народных сказках, какому бы народу они ни принадлежали. В тех же народных сказках отражены «уникальные традиции и опыт каждого общества», о которых говорит Генеральный секретарь ООН. Все это педагогам известно, но, думается, должно быть выявлено в новом веке на новом уровне.

2) Именно народные сказки сохранили ту общечеловеческую мораль, которую, увы, сегодня многие растеряли. «Содержание воспитания в духе Культуры мира должно способствовать привитию... ценностей, которые отражают и стимулируют социальное взаимодействие и обмены на основе принципов свободы, справедливости и демократии, прав человека и социальной справедливости, терпимости и солидарности, отвергают насилие», — говорится в вышеназванном докладе. Все это предполагает «подготовку новых учебных материалов, касающихся мира, ненасилия и прав человека, подготовку и распространение образовательных материалов и учебников для воспитания в духе Культуры мира, которые служили бы методической основой для работников системы образования».

Программа «Планета сказок» ставит задачу рассказать о разных странах, народах и культурах, ввести в мир общих для всех людей этических ценностей через самое близкое и доступное детям — через сказку. Сказка в программе становится гидом, проводником в

каждую новую страну, в ее культуру, в мир природы и человека, его нравственных ценностей. Дети старшего дошкольного возраста уже способны понять, что такое путешествие по планете, что значит другая страна и другой народ, другой образ жизни, их начинает интересовать мир природы. Все это есть в сказках разных народов, отобранных в программе целенаправленно.

Таким образом, народная сказка, будучи отражением души народа, становится проводником его культуры в сердце ребенка. Чтобы каждое путешествие в новую страну было интересным и увлекательным для детей, чтение (рассказывание) сказки необходимо в простой и доступной для детей форме сопровождать рассказом (обязательно подкрепляемым наглядностью) о природе этой страны, о людях (показать национальные костюмы и традиционное жилье), о народной музыке и детских песнях разных народов, о народных играх (подобрать подходящие для этого возраста). Важно, чтобы дети почувствовали красоту и природы, и народного творчества, для чего необходимо использовать красочный иллюстративный материал, фонограммы, сувениры из разных стран и т. д. Многое из этого можно найти в издающихся сегодня энциклопедиях для детей, в различных журналах.

Дети, познакомившись со сказками разных народов, смогут не только больше узнать об их культуре, нравственных ценностях, обычаях, природе, но, что очень важно, лучше узнать, понять и полюбить свою собственную страну, оценить ее своеобразие и неповторимость. Они начнут понимать, что каждый народ неповторим и самобытен и в то же время, что у всех нас много общего. Единство в многообразии должно стать для детей руководящим принципом в жизни.

3) Каждое занятие по программе строится в форме путешествия в какую-то страну. Вначале вместе с детьми мы находим на глобусе или на карте эту страну, показываем иллюстративные материалы, слушаем музыку, песни, затем рассказываем сказку (можно показать диафильм или мультфильм). Во время рассказывания сказки можно всем вместе лепить ее персонажей, чтобы затем сложить «пластилиновую» сказку. На занятии дети могут нарисовать то, что им больше запомнилось и понравилось, а в специально подготовленных для программы

пособиях — раскрасить животных, растения, жилища и т. д. изучаемой страны. Затем можно поиграть в одну из традиционных игр данного народа. Детей можно познакомить со сказаниями, легендами, народными героями разных стран и времен.

Программа «Планета сказок» — это своеобразный экскурс в Культуру мира с целью помочь детям узнать и полюбить культурное и природное разнообразие нашей планеты и в то же время сформировать в них качества, необходимые для того, чтобы вырасти человеком, способным увидеть мир и многоплановым, и единым.

Цель программы: формирование основ Культуры мира, выраженных в миролюбии, любви и уважении к другим народам и культурам, широком кругозоре и чувстве единения со всем миром.
Задачи: познакомить с народными сказками разных стран, их культурой, миром природы и человека. Формировать понимание смысла сказок разных народов, умение находить в них нравственно полезное и видеть общее. Показать разнообразие людей, культур, природы и помочь увидеть в них общее начало. Развивать чувство восприятия красоты в разнообразных ее проявлениях. Воспитывать любовь, уважение и бережное отношение ко всем людям, народам и их культурам, природе, а также к своей родине — неотъемлемой части нашего общего Дома — планете Земля.

4) Принцип подбора сказок. Как уже было сказано, в программе используются народные сказки. Они должны выражать нравственные ценности, быть увлекательными, достаточно информативными (в них обязательно должны быть отражены природные, культурные, бытовые и другие особенности каждого народа). Сказки не должны быть слишком длинными, чтобы дети на занятии могли услышать всю сказку от начала до конца. Хорошо, если будут иллюстрированы. Если нет, дети сами могут проиллюстрировать сказку. В этом им помогут используемые на занятии пособия и материалы.

Информационное наполнение занятия. Важно не перегружать занятия по программе излишней информацией о стране, ее природном мире и т. д. Детям данного возраста важно узнать главное: какие люди в ней живут, как выглядят, какие особые животные, растения там встречаются, увидеть что-то из народного

творчества, услышать народную песню, музыку. Занятие должно проходить в непринужденной атмосфере, быть увлекательным, как путешествие. О том, сколько людей проживает в данной стране, какова площадь, политический строй и т. д., дети узнают позже, в школе. Но воспитатель, педагог, родители, занимающиеся с ребенком по данной программе, должны иметь больше знаний о каждой стране, чем тот объем, который они дают ребенку.

География сказок. В программе должны быть представлены сказки континентов: Азии, Европы, Африки, Америки, Австралии. Начнем путешествие по «Планете сказок» с Беларуси, а обойдя весь шар, вернемся домой, но уже с другой стороны. На нашей планете около 200 стран, и, конечно, мы не сможем рассказать обо всех. Критериями выбора страны станут сама сказка и тот вспомогательный материал, который мы сможем найти и рекомендовать, но страны, имеющие богатую национальную культуру природную специфику, должны быть представлены в первую очередь.

Программа «Планета сказок» адресована воспитателям дошкольных учреждений, педагогам, родителям.

Вопросы к первой части текста

- Чему посвящено первое десятилетие XXI века в рамках ООН?
- На каких принципах основывается воспитание в духе Культуры мира?

Вопросы ко второй части текста

- Задачи программы «Планета сказок».
- Как сделать путешествие детей в новую страну интересным и увлекательным?

Вопросы к третьей части текста

- Какую форму занятий по ознакомлению со сказкой предлагает программа «Планета сказок»?
- Цель и задачи программы

Вопросы к четвертой части текста

- Каковы принципы подбора сказок?
- География сказок, с которыми знакомят детей.
- Адресат программы.

3. *Метод «Синквейн».* Задачи реализации метода: способность резюмировать информацию, излагать сложные идеи в нескольких словах.

Метод «Синквейн» — синтез информации в лаконичной форме, обычно используется на стадии рефлексии. В данном случае используется для подведения итога работы с текстом «Планета сказок».

Принцип, по которому складывается синквейн:

1) В первой строке тема называется одним словом (обычно существительным).

2) Вторая строчка — это описание темы в двух словах (двумя прилагательными).

3) Третья строчка — описание действия в рамках этой темы тремя словами (глагол + глагол + глагол).

4) Четвертая строчка — фраза, выражающая отношение к теме.

5) Последняя строка — это синоним из одного слова, который повторяет суть (существительное).

Например, составление «синквейна» с ключевым словом из текста — *сказка*: волшебная, мудрая; учит, развивает, воспитывает; что за прелесть эти сказки!; чудо!

4. *Метод «З-Х-У».* Метод дает возможность поддерживать внимание к информации в процессе работы над ней; управлять процессом понимания; активизировать деятельность участников для дальнейшего изучения темы; совершенствовать навыки самостоятельной работы с информацией.

1) Сначала выясняется все известное по теме;

2) ставятся вопросы по тому, что известно по теме;

3) взвешивается ценность информации.

Основные шаги реализации метода

Работа над вопросом: «Что вы знаете о...?» (индивидуально, в парах, в группе).

Заполнение первой графы таблицы:

Знаю	Хочу знать	Узнал

Параллельное заполнение второй таблицы (при работе в группе). Знакомство с информацией (прил. 1) и заполнение третьей графы (ответы на вопросы).

Если возникают новые вопросы, то они вносятся во вторую графу.

Обсуждение результатов работы над таблицей в парах, в группе.

5. *Метод «Активная встреча»*. Задачи реализации метода: развитие самостоятельности мышления, коммуникативных навыков, индивидуального сознания через организацию взаимодействия, мыследеятельности, смыслотворчества, рефлексивной деятельности.

На столах у каждой группы листы бумаги красного, желтого, зеленого цветов.

1) Обсуждение проблемы в группах с *критической* точки зрения в течение 10 минут. Все записи ведутся на красной бумаге.

2) Выслушиваются все группы.

3) Обсуждение этой же проблемы, но только с *позитивной, положительной* стороны. Результаты дискуссии записываются на желтом листе.

4) Презентация каждой группы.

5) Обсуждение проблемы, находя *пути выхода* из создавшегося положения для прогрессивного разрешения тех проблем, которые обозначены на красном листе, не упуская положительных моментов на желтых листах. Результаты записываются на зеленых листах.

6) Презентация каждой группы.

7) Из общего обмена каждому слушателю записать индивидуально пять идей по своему выбору.

8) Обсуждение в группах.

9) Выбор идей, которые помогают в глубоком понимании проблемы.

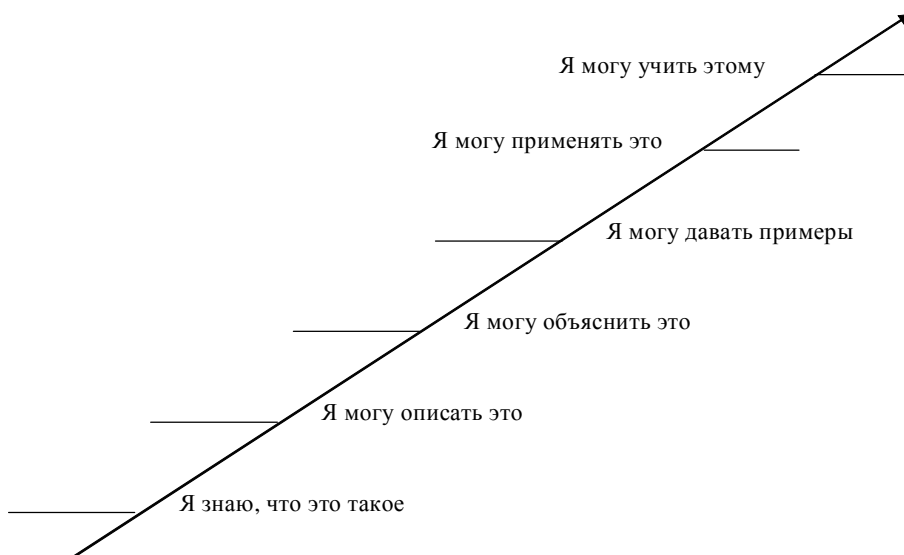
Ситуация: «В ваше дошкольное учреждение приходит распоряжение о том, что с такого-то числа сокращаются ставки следующих специалистов: психолога, специалиста по физическому воспитанию, плаврука и, соответственно, ставка медсестры бассейна. Функциональные обязанности этих специалистов возлагаются на членов педагогического коллектива с сохранением прежней зарплаты. Ваша задача: найти выход из этой ситуации с позиций, которые отражаются на бумаге определенного цвета».

6. *Метод «Континуум»*. Это графическое представление цикла овладения понятием как при планировании, так и в качестве наглядной информации для участников, чтобы стимулировать обдумывание и обсуждение.

Участники находят свое место вдоль прямой линии, начерченной на полу в соответствии с позицией. Например, при возникновении конфликтов в коллективе:

- твердая уверенность в конфликтных ситуациях, владение способами их разрешения;
- неуверенность, сомнения;
- полное незнание, дискомфортность в конфликтных ситуациях.

Овладение новой информацией является процессом, который предполагает определенный цикл развития понимания и умения применять новую информацию. При обучении педагогов полезно включать задания, выполнение которых даст возможность участникам задуматься о том, как они усваивают содержание и овладевают новыми понятиями.



III этап. Заключительный

Рефлексия. Форма организации: *упражнение «Активатор 3-2-1»*:

3 — обозначить три момента, которые оказались новыми для слушателя.

2 — обозначить два (умения, навыка, знания), которые будут использоваться в практической деятельности.

1 — вопрос.

Подведение итогов УДИ.

ТРЕНИНГ «РАЗВИТИЕ ТВОРЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕДАГОГОВ КАК УСЛОВИЕ ЭФФЕКТИВНОГО ВНЕДРЕНИЯ ТРИЗ-ТЕХНОЛОГИИ»

Цель: содействовать выявлению творческого потенциала педагогов, отработке навыков использования методов ТРИЗ-технологии в педагогической деятельности, формировать позитивное отношение к собственному внутреннему миру.

Основное содержание

Э т а п . О р г а н и з а ц и о н н ы й

1. *Актуализация* темы тренинга. Выработка правил работы на тренинге.

2. *Тест* «Какой Ваш творческий потенциал».

Выберите один из предложенных вариантов ответа:

1) *Считаете ли Вы, что окружающий Вас мир может быть улучшен:*

- а) да;
- б) нет, он и так достаточно хорош;
- в) да, но только кое в чем.

2) *Думаете ли Вы, что сможете участвовать в значительных изменениях окружающего мира:*

- а) да, в большинстве случаев;
- б) нет;
- в) да, в некоторых случаях.

3) *Считаете ли Вы, что некоторые из Ваших идей могут принести значительный прогресс в той сфере деятельности, в которой Вы работаете:*

- а) да;
- б) да, при благоприятных обстоятельствах;
- в) лишь в некоторой степени.

4) *Считаете ли Вы, что в будущем будете играть столь важную роль, что сможете что-то принципиально изменить:*

- а) да, несомненно;
- б) это маловероятно;
- в) возможно.

5) *Когда Вы решаете предпринять какое-то действие, думаете ли Вы, что осуществите свое начинание:*

- а) да, всегда;
- б) часто думаю, что смогу;
- в) да, нечасто.

6) *Испытываете ли Вы желание заняться делом, которое абсолютно не знаете:*

- а) да, неизвестное меня привлекает;
- б) неизвестное меня не интересует;
- в) все зависит от характера этого дела.

7) *Вам приходится заниматься незнакомым делом. Испытываете ли Вы желание добиться в нем совершенства:*

- а) да;
- б) удовлетворяюсь тем, чего успел (а) добиться;
- в) да, но только если мне это нравится.

8) *Если дело, которое Вы не знаете, Вам нравится, хотите ли Вы знать о нем все:*

- а) да;
- б) нет, хочу научиться только самому необходимому;
- в) нет, хочу удовлетворить только свое любопытство.

9) *Когда Вы терпите неудачу, то:*

- а) какое-то время упорствую вопреки здравому смыслу;
- б) махну рукой на эту затею, так как понимаю, что она нереальна;
- в) продолжаю делать свое дело, даже когда становится очевидно, что препятствия непреодолимы.

10) *Профессию следует выбирать, исходя*

- а) из своих возможностей, дальнейших перспектив для себя;
- б) стабильности, значимости, нужности профессии, потребности в ней;
- в) преимуществ, которые она обеспечит.

11) *Путешествуя, могли бы Вы легко ориентироваться на маршруте, по которому уже прошли:*

- а) да;
- б) нет, боюсь сбиться с пути;
- в) да, но только там, где местность мне понравилась и запомнилась.

12) *Сразу же после беседы сможете ли Вы вспомнить все, что говорилось:*

- а) да, без труда;
- б) всего вспомнить не могу;
- в) запомню только то, что меня интересует.

13) *Когда Вы слышите слово на незнакомом языке, то можете ли повторить его по слогам без ошибки, даже не зная его значения:*

- а) да, без затруднений;
- б) да, если это слово легко запомнить;
- в) повторю, но не совсем правильно.

14) *В свободное время Вы предпочитаете:*

- а) оставаться наедине, поразмыслить;
- б) находиться в компании;
- в) безразлично, буду ли я один (одна) в компании.

15) *Вы занимаетесь каким-то делом. Решаете прекратить это занятие, только:*

- а) когда дело закончено и кажется Вам отлично выполненным;
- б) более-менее доволен (а);
- в) не все удалось сделать.

16) *Когда Вы один (одна):*

а) люблю мечтать о каких-то, даже, может быть, абстрактных вещах;

б) любой ценой пытаюсь найти себе занятие;

в) иногда люблю помечтать, но о вещах, которые связаны с моей работой.

17) *Когда какая-то идея захватывает Вас, то Вы станете думать о ней:*

- а) независимо от того, где и с кем нахожусь;
- б) могу делать это только наедине;
- в) только там, где будет не слишком шумно.

18) *Когда Вы отстаиваете какую-то идею:*

а) могу отказаться от нее, выслушав убедительные аргументы оппонентов;

б) останусь при своем мнении, какие бы аргументы ни выслушал (а);

в) изменю свое мнение, если сопротивление окажется слишком сильным.

Подсчет очков: за ответ «а» — 3; «б» — 1; «в» — 2:

вопросы 1, 6, 7, 8 определяют границы Вашей любознательности;

вопросы 2,3,4, 5 — веру в себя;

вопросы 9 и 15 — постоянство;

вопрос 10 — амбициозность;

вопрос 12 и 13 — слуховую память;

вопрос 11 — зрительную память;

вопрос 14 — стремление быть независимым (ой);

вопрос 16,17 — способность абстрагироваться;

вопрос 18 — степень сосредоточенности.

Эти способности составляют основные качества творческого потенциала.

49 и более очков. В Вас заложен значительный творческий потенциал, который предоставляет Вам богатый выбор творческих возможностей.

От 24 до 48 очков. У Вас вполне нормальный творческий потенциал. Вы обладаете теми качествами, которые позволяют творить.

Но у Вас есть проблемы, которые тормозят процесс творчества.

23 и менее очков. Ваш творческий потенциал, увы, невелик. Но, может быть, Вы просто недооцениваете себя, свои способности? Преодолейте отсутствие веры в себя, и Вы многого сможете достичь.

3. *Деление* на команды, придумывание их названия. Презентация названий команд.

II этап. Основной

1. *Игра «Да и нет».* Инструкция: командам предлагается тезис «Применяете ли Вы творчество в профессиональной деятельности?». 2—3 команды стоят на позиции «Да» и приводят

аргументы, где конкретно и почему; 2—3 другие демонстрируют позицию «Нет», объясняя, где и почему.

На следующем этапе команды меняются ролями, отстаивая тезис: «Применяете ли Вы творчество в повседневной жизни?».

В ходе игры непроизвольно идет обучение работе в коллективе, умению слушать друг друга, создается благоприятная, по-дружески шутливая атмосфера в группе, сосредоточивается внимание на основной идее тренинга — развитии творческих способностей педагогов.

2. *Составление сказки.* Инструкция: придумать сказку для взрослых или детей, изготовить к ней декорации из газет. Цель — стимулировать педагогов к проявлению творческих способностей при минимальном наличии материала, сплотить команды для последующей деятельности.

Презентация сказки всеми членами команды. В ходе обсуждения анализируется разнообразие атрибутов, созданных из одного материала, возможность их использования в работе с детьми, речевое творчество педагогов.

3. *Игра «Хорошо — плохо».* Инструкция: необходимо определить по три позиции, когда это бывает хорошо и когда это бывает плохо, по каждой из предложенных тем, например:

- Я приехала на курсы по ТРИЗ-технологии.
- Я — воспитатель детского сада.
- Я — молодой специалист в дошкольном учреждении.
- Заведующий находится в детском саду.
- В группе отсутствует помощник воспитателя.

В процессе обсуждения педагоги усваивают одну из ведущих идей ТРИЗ-технологии — нахождение и разрешение противоречий. Рассмотрение вещей, событий одновременно с двух противоположных сторон позволяет развивать диалектическое мышление уже с дошкольного возраста (в практике своей работы педагог демонстрирует ребенку, что в любой ситуации, в любом действии, в любом предмете есть и хорошие, и плохие стороны, есть и хорошие, и плохие свойства).

4. *Метод фокальных объектов.* Инструкция: вначале каждой команде предлагается два любых объекта природного или рукотворного мира, к которым надо придумать по три

характеристики в виде прилагательных. Затем команды получают 3-й объект, на который нужно перенести все характеристики первых двух объектов и объяснить, когда это может быть. Например:

- а) звезда (лучистая, холодная, сияющая);
- б) тетрадь (школьная, общая, исписанная);
- в) заведующий ДУ (лучистая при хорошем настроении; холодная после мороза и т. д.).

Суть метода состоит в том, что преобразуемую систему (3-й объект) держат как бы в фокусе внимания (отсюда название) и переносят на него свойства других, не имеющих к ней никакого отношения, объектов (первоначально предлагаемые слова не должны относиться к той же области, что и сам фокальный объект). При этом возникают необычные сочетания, которые развиваются дальше путем свободных ассоциаций. Метод способствует снижению психологической инерции (шаблонного мышления), развивает гибкость мышления, помогает видеть и понимать смелые и неожиданные решения, приучает к использованию необычных приемов. В методе используются ассоциативный поиск и эвристические свойства случайности. Он содействует развитию фантазии, раскрепощает мышление и приводит к неожиданным комбинациям, отличается простотой и практически неограниченными возможностями поиска новых идей или новых точек зрения применительно к решаемой проблеме.

5. *Составление загадок.* Инструкция: каждой команде предлагается по одному объекту природного или рукотворного мира и по три схемы. Надо составить загадки об объекте в соответствии со схемами.

Схема 1

На что похоже?	Чем отличается?
-	-
-	-
-	-

Схема 2

Какой?	Что такое же?
-	-

-	-
-	-

Схема 3

Что делает?	Что такое же?
-	-
-	-
-	-

Каждая команда поочередно представляет свою загадку по одной из схем. Другие отгадывают. В ходе обсуждения акцентируется внимание педагогов на возможности использования предлагаемых схем в работе с дошкольниками для развития оригинальности как характеристики творческого мышления детей.

6. *Метод каталога.* Инструкция: каждая команда выбирает из «волшебного мешочка» одну книгу. Необходимо составить сказку по словам из книги, передавая ее по кругу в своей команде.

Ведущий читает начало фразы, а участники открывают книгу на любой странице, и, не глядя, указывают на любое слово, записывают его.

- 1) Жил-был (кто) _____?
- 2) Он был очень _____.
- 3) Он очень любил заниматься _____.
- 4) Дружил с _____.
- 5) Вместе они _____.
- 6) Им постоянно мешали _____.
- 7) Они _____.
- 8) Вдруг произошло (случилось) _____.
- 9) И они подружились.

Участники зачитывают получившиеся сказки, определяя их уникальность и неповторимость.

7. *Составление коллажа «Наше творчество».* Инструкция: каждой команде предлагается создать коллаж по одной из тем, например: «Вдохновение», «Очарование», «Фантазия», «Любовь», «Удивление».

Материал: листы ватмана, журналы, наборы цветной бумаги, клей, ножницы, фломастеры, крупы, чай, кофе, листья растений, кусочки ткани и т. п.

Участники презентуют свои коллажи.

Ш этап. Заключительный

Рефлексия. Форма организации: игра «Ресторан». На доске приклеиваются картинка «Повар» и вопрос: «Насытились?», выполненные на отдельных карточках.

Насытились?

- Я съел бы еще этого ...
- Больше всего мне понравилось ...
- Я почти переварил ...
- Этот ресторан ...
- Я переел ...
- Пожалуйста, добавьте ...

Подведение итогов тренинга.

ТРЕНИНГ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ЛИЧНОСТНОГО РАЗВИТИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Цель: способствовать развитию личностного и профессионального потенциала руководителя дошкольного учреждения на основе самопознания, рефлексии и саморегуляции, формированию навыков уверенного поведения в проблемных ситуациях, позитивного отношения к окружающим и собственному внутреннему миру.

Основное содержание

1 этап. Организационный

1. *Диагностика* личностных качеств участников тренинга с использованием теста Т. Лири для изучения степени социального доминирования-подчинения, агрессивности-доброжелательности, степени социальной адаптированности и активности.

Всем участникам тренинга предлагаются индивидуальные стандартизированные бланки для ответов на содержание методики Т. Лири. Полученные результаты переносятся ими на индивидуальные диаграммы и интерпретируются (прил. 2).

Тренер дает общие объяснения полученных параметров, слушатели рефлексиируют и составляют для себя небольшую характеристику по итогам диагностики. Одновременно осуществляется индивидуальное разъяснение понятий и характеристик.

2. *Составление* карты профессиональных качеств эффективного руководителя образовательного учреждения.

Каждый участник тренинга называет одно профессиональное качество современного руководителя учреждения, вся информация последовательно записывается на доске. Затем предложенные

качества оцениваются и ранжируются: отбираются самые важные с точки зрения современных требований.

3. *Формирование* группового соглашения (норм, правил социального поведения в группе). Участниками тренинговой группы под руководством тренера вырабатываются нормы социального поведения в группе.

4. *Упражнения* на активизацию работы участников тренинга (психологическая разминка, знакомство) проводятся в зависимости от степени готовности группы к работе. Их количество и последовательность определяется тренером.

Упражнение-разминка «Ритуал приветствия». Участники в первые минуты занятия двигаются по комнате и, встречаясь с партнером, жмут друг другу руки, говорят несколько теплых слов (в первый день высказывают комплимент внешности, на второй день подчеркивают самое яркое достоинство, в последний — выделяют то, «чему я хочу у тебя научиться»).

Упражнение-разминка «Волшебный кувшин». Руководитель просит членов группы представить, что они держат в руках кувшины, в которых находится какая-то жидкость, сообщает, что в них налит кофе, и просит выпить его; потом говорит, что в кувшине рыбий жир, горячий чай, касторка, горячее молоко с содой, минеральная вода и т. п. Затем организуется обмен переживаниями.

Упражнение «Угадай эмоцию». Инструкция: каждый участник должен произнести одну из фраз, вкладывая в нее различный смысл с помощью интонации. Остальные должны догадаться о смысле фразы. Участникам предлагается произнести следующие фразы:

- 1) Хорошо, извините меня! Что еще вы от меня хотите?
- 2) Я бы с ней так не обошелся!
- 3) Я больше не могу идти на поводу у группы!
- 4) Я никогда не буду ей больше помогать. Даже слов благодарности за все, что сделал, не дождешься.
- 5) Это упражнение мы могли бы попробовать снова, но, честно говоря, думаю, что это бесполезное занятие.
- 6) Сколько я ни стараюсь, а у него все равно получается лучше.
- 7) Это мне вы обещали и в прошлый раз...
- 8) Я не мешаю вашим разговорам своим выступлением на семинаре?

9) Везет же человеку!

10) Единственное достоинство нашего коменданта в том, что он никогда не опаздывает уходить с работы.

Интонационный смысл фраз:

1) Убежденность в том, что извинения достаточно.

2) Чувство вины, сожаление.

3) Протест.

4) Обида, горечь.

5) Сомнение, скептицизм.

6) Досада.

7) Недоверие.

8) Требование внимания и тишины.

9) Зависть.

10) Ирония.

Упражнение «Спутанные цепочки». Участники встают в круг, закрывают глаза, протягивают перед собой правую руку. Столкнувшись, руки сцепляются. Затем участники вытягивают левые руки и снова ищут партнера. Ведущий помогает рукам соединиться и следит за тем, чтобы каждый держал за руки двух людей, а не одного. Участники открывают глаза. Они должны распутаться, не разжимая рук. В результате должны появиться такие варианты: либо образуется круг, либо несколько сцепленных колечек, либо несколько независимых кругов или пар.

Упражнение–разминка «Шесть». Все участники встают в круг, затем каждый по очереди, начиная с ведущего, называет числа натурального ряда. Запрещается называть числа, заканчивающиеся на цифру 6 или кратные 6, например, 6, 12, 16. Если игроку досталось такое число, то он должен молча подпрыгнуть и хлопнуть в ладоши. Тот, кто ошибся, выбывает из игры. Играть можно до трех оставшихся, наиболее внимательных игроков.

П э т а п . Основной

1. *Упражнение «Внимание»*

Цель: установить роль внимания в общении.

Процедура проведения. Участникам предлагается проверить свою наблюдательность и рассказать о каком-либо из принадлежащих им предметов, например, о часах, тетради, обуви и т. д., т. е. ответить на вопросы: какой марки часы? какого цвета

циферблат? есть ли на нем надписи и какие? какие цифры — арабские или римские? есть ли секундная стрелка? и т. д. Затем обсуждается, почему большинство людей не могут точно описать принадлежащие им вещи, хотя и видят их постоянно.

Такой же эксперимент можно провести с двумя участниками тренинга, разместив их спиной друг к другу и задавая вопросы: какого цвета волосы у коллеги? какая прическа (глаза, одежда)? и т. д.

2. Упражнение «Обратная связь»

Цель: продемонстрировать и определить значение обратной связи как необходимого элемента коммуникации.

Процедура проведения. Участникам предлагается разделить на две подгруппы. Представителю каждой из них дается задание: передать одну или несколько фраз (например, строку из японской песни: «Хуру сатоно мачиякаре, миорино хоне умесиякецучини», или известную лингвистическую фразу «Глокая куздра штеко будланула бодра и будланит бодренка», или предложенную самими участниками) другим членам своей подгруппы в игровой ситуации «испорченный телефон».

После завершения задания обсуждаются причины искажения информации: роль слов, синтаксиса, обратной связи и т. д. для правильной интерпретации текста сообщения. Предлагается выяснить, как подействовало на участников сообщение, которое было трудно декодировать, какие его признаки были выделены. Если информация не может быть декодирована, коммуникация будет неверной, а ошибки останутся невыявленными. Как улучшить понимание? Что необходимо сделать? Участники сами должны прийти к выводу, что основной способ улучшить понимание — обратиться к обратной связи, т. е. выяснить, как получатель понял сообщение. Такая двусторонняя коммуникация ведет к правильному пониманию и способствует развитию хороших отношений.

3. Упражнение «Пум-пум-пум»

Цель: предоставить возможность слушателям убедиться в ценности открытых вопросов для понимания партнеров по общению, формировать умение эффективного использования

открытых вопросов в деловом общении, учить участников тренинга «всматриваться» друг в друга.

Инструкция. «Пум-пум-пум» — это какая-нибудь характеристика, которая у некоторых участников присутствует, а у некоторых — нет. Это обязательно будет «объективная» характеристика, настолько объективная, насколько вообще что-то может быть объективным.

Для того чтобы подтвердить наличие или отсутствие этой характеристики, вовсе необязательно хорошо знать друг друга. Например, тренер может загадать простой «пум-пум-пум»: шнурки на обуви. У одних участников работы они есть, значит, у них есть «пум-пум-пум». У других — нет, значит, у них нет «пум-пум-пума». И этот «пум-пум-пум» достаточно объективный. Любой, случайно вошедший в комнату человек подтвердит, что у кого-то есть шнурки, а у кого-то их нет.

Можно задавать открытые вопросы. Необходимо давать честные ответы. По ответам нужно догадаться, что это за «пум-пум-пум». Вопросы могут быть, например, такими: «Почему ты загадала этот «пум-пум-пум»? для чего он нужен? каким образом он появляется у человека?» и др. Нельзя задавать только один вопрос: «Что такое «пум-пум-пум»?». Этот вопрос самый информативный.

Каждый участник работы имеет возможность задать вопрос.

Вначале загадывают «легкий» «пум-пум-пум», некий внешний признак, который сразу бросается в глаза, например, «пум-пум-пумом» может быть пиджак или брюки. Каждому участнику тренер сообщает, есть у него «пум-пум-пум» или нет. Такие «внешние» «пум-пум-пумы», как правило, быстро отгадываются.

Затем задается «пум-пум-пум» потруднее, например, улыбка в тот момент, когда тренер сообщает человеку, есть у него «пум-пум-пум» или нет.

Для настоящей тренировки в постановке открытых вопросов нужно задать более трудные «пум-пум-пумы». Поиск новых, неожиданных версий требует интенсивных интеллектуальных усилий, особенно в главной, самой трудной задаче этого упражнения.

После окончания упражнения тренер задает вопрос: «Каковы преимущества открытых вопросов?». Для многих становится

открытием, насколько эти вопросы расширяют поле поиска. Ответ на открытый вопрос часто помогает увидеть совершенно иные перспективы в наших попытках понять, что имеет в виду партнер.

4. Упражнение «Детектив»

Цель: развитие способности сохранять в памяти необходимую для дальнейшего обсуждения информацию и четко формулировать собственные мысли; отработка умения дословно повторять сказанное партнером.

Форма организации. Две команды образуют внутренний и внешний круги лицом друг к другу (салятся на стулья). Одна команда выступает в качестве создателя «детектива», вторая — в качестве эксперта. Затем происходит смена ролей.

Инструкция. Каждый участник работы является автором детектива (по очереди). Придумывается первая фраза, например: «Рано утром мисс Марпл услышала телефонный звонок». (*Варианты:* «Гена пошел по темному лесу, вдруг впереди он увидел яркий свет...»; «Лена позвонила подруге, но по телефону ей ответил незнакомый грубый голос...».)

Фраза передается сидящему рядом участнику группы. Но прежде чем произнести следующую фразу, второй участник должен точно повторить то, что сказал первый. Следующий человек должен сначала повторить то, что сказали все предыдущие, затем произнести свою фразу и т. д. Итак, прежде чем вносить свой вклад в совместное творчество, все повторяют то, что сказали предыдущие авторы.

При подведении итогов упражнения тренер задает вопрос: «Что было труднее — сочинять свою фразу или повторять чужую?».

5. Эксперимент с техникой перефразирования

Цель: отработка умения четко формулировать мысли и передавать суть сказанного своими словами, развитие взаимодействия участников тренинга между собой.

Инструкция. Предлагается участникам объединиться в четыре команды. (Нужно следить за тем, чтобы на протяжении тренинга каждый участник поработал в командах самого разнообразного состава.) Каждая команда вспоминает какое-нибудь четверостишие из известного стихотворения. Нужно перефразировать строфу таким образом, чтобы каждое слово в нем передавалось иным

словом или словосочетанием. Например, «я» можно превратить в «автора» или «лицо, которое вы видите перед собою», «дорогу» — в «путь», «сердце» — в «центральный орган кровообращения» и т. п. Нужно будет записать текст, перефразирующий выбранную строфу, и затем прочитать его вслух всей группе. Важно, чтобы остальные смогли догадаться, что за стихотворение было перефразировано

Пример: «Двигается подросток, млекопитающий, мужского пола, вибрирует телом и сокрушается по мере перемещения пешком: “скоро, ох скоро жердочка оборвется, и аз немедленно будет повержен”».

При подведении итогов упражнения тренер задает вопрос: «Какое стихотворение было представлено?». Тренер предлагает повторить каждую презентацию.

После всех презентаций тренер задает вопрос: «Каким должно быть перефразирование, чтобы оно наиболее точно передавало суть первоначального текста?».

6. Турнир «Словарь эмоций»

Цель: развитие возможностей в вербализации эмоциональных состояний, развитие способностей к соревновательной деятельности.

Инструкция. Объединение в три команды. Слова тренера: «В деловом взаимодействии часто возникают эмоциональные состояния, которые бывает трудно определить. Нередко партнер или мы сами оказываемся в неопределенном состоянии: эмоция возникла, но понять, что происходит с нами (или с партнером), мы не можем. Что-то неопределенное, какая-то тревога, смятение чувств, неясный отзвук какого-то чувства... Между тем эти эмоции нарушают ясность коммуникации, вносят «эмоциональный шум».

Необходимо не игнорировать возникшее эмоциональное состояние, а квалифицировать и признать его по двум причинам:

1) для того, чтобы это эмоциональное состояние стало менее интенсивным и благодаря этому перестало быть помехой пониманию;

2) для того, чтобы это эмоциональное состояние, будучи названным и понятным, стало важным сигналом, способствующим более точному пониманию партнера и самого себя.

Каждая команда в течение 10 минут должна составить как можно более длинный список эмоциональных состояний. Это должны быть и не отрицательные, и не положительные эмоции, а промежуточные, например, *заинтересованность, нетерпение, взволнованность*. Эти состояния содержат в себе элементы и положительных, и отрицательных эмоций.

Пример: взволнованность может сочетать в себе воодушевление и нервозность, нетерпение — это и предвкушение радостного события, и тревожное ожидание чего-то неприятного. Интерес может быть «сладким» и мучительным...

Побеждает команда, обнаружившая большее количество таких амбивалентных эмоциональных состояний.

При обсуждении итогов упражнения тренер задает вопрос: «Какие новые состояния вы для себя открыли?». Как правило, участники обращают внимание на то, как беден их повседневный язык, в котором для описания состояний редко используются иные слова, кроме «нормально» или «неважно». Участники открывают для себя такие слова, как *смятение, сумбур, азарт, наслаждение опасностью, сосредоточенность, озабоченность, озадаченность, удивление, напряженное ожидание, неуютно, дискомфортно и др.*

III этап. Заключительный

1. *Упражнение «Достоинства»* (на развитие позитивного самосознания). Упражнение выполняется в кругу. Каждый по часовой стрелке называет свои достоинства, а затем повторяет достоинства других в том порядке, в котором они назывались.

2. Релаксационный комплекс «Заброшенный сад»

Слова тренера группы: «Пожалуйста, закройте глаза. Несколько раз глубоко вдохните и выдохните...

Представьте, что вы бродите по какому-то большому поместью. Вы видите высокие стены, целиком заросшие плющом. В стене замечаете старую деревянную дверь. Поддавшись внезапному порыву, открываете створки и входите внутрь...

Вы обнаруживаете, что оказались в старом саду. По-видимому, этот сад был раньше цветущим, аккуратным и очень ухоженным. Но сейчас он совсем одичал. Деревья и кусты разрослись во все стороны, сорняков стало так много, что дорожки и клумбы едва различимы.

Представьте, что вы начинаете убирать старый сад. Возможно, вы будете косить траву. Выпалывать сорняки, пересаживать растения, поливать их. Делайте все, что вам кажется нудным. Чтобы привести сад в порядок...

И когда вы устанете и вам будет нужен источник вдохновения для продолжения работы, остановитесь и посмотрите на ту часть сада, которую вы уже привели в порядок, и сравните ее с теми участками сада, которых ваша рука еще не касалась... Теперь скажите саду «До свидания» и возвращайтесь сюда».

3. *Рефлексия*. Форма организации: *упражнение «Чему я научился»*

Каждым участником тренинга записываются несколько неоконченных предложений, затем они завершаются:

- *Я научился...*
- *Я узнал, что...*
- *Я нашел подтверждение тому, что...*
- *Я обнаружил, что...*
- *Я был удивлен тем, что...*
- *Мне нравится, что...*
- *Я был разочарован тем, что...*
- *Самым важным для меня было...*

Предлагается подумать о том, что каждый из участников приобрел в группе и дописать по выбору любое из предложений.

Примечание. Последовательность и количество заданий внутри каждого этапа работы может варьироваться в зависимости от количества участников тренинга, от состава тренинговой группы и психологической готовности к интерактивной работе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях модернизации образовательной системы Республики Беларусь возрастает опережающая роль системы повышения квалификации, действенность которой в определенной степени зависит и от форм организации учебного процесса в учреждениях последиplomного образования.

В данном контексте большую роль играет использование в системе последиplomного образования активных форм организации процесса повышения квалификации руководителей и педагогов дошкольных учреждений, в частности, учебных деловых игр и тренингов. Они позволяют максимально вовлекать слушателей в аналитическую работу, связывающую теорию и практику, обеспечивают диалогизацию во взаимодействии преподавателей и слушателей курсов, проблематизацию как средство активизации и становления субъектности обучаемого, персонализацию — включение реального личностного опыта и, наконец, индивидуализацию — ориентацию на динамику индивидуального развития слушателей. Такие формы направлены на освоение «понимающего знания», позволяющего осмыслить информацию в условиях устойчивой диалоговой и полилоговой связи между участниками образовательного процесса. Они расширяют опыт профессиональной социализации руководителей и педагогов, рефлексии генезиса своих управленческих и педагогических функций, самоуправления профессиональным развитием, готовности реализовывать принцип непрерывности профессионального самосовершенствования во всех последующих фазах профессионального роста.

Так как цель повышения квалификации руководителей и педагогов дошкольных учреждений состоит в том, чтобы освоить действенные модели управления и организации процесса воспитания и обучения детей, апробировать новые проекты

деятельности организации, то наиболее эффективными формами обучения являются учебные деловые игры и тренинги. Именно они обладают возможностью воспроизведения, проектирования и моделирования деятельностно-ориентированных отношений, кооперативных коммуникативных связей.

Включение слушателей курсов повышения квалификации в активную познавательную и практическую деятельность посредством активных форм и методов обеспечивает рост уровня сформированности профессиональной компетентности руководителей и педагогов системы дошкольного образования. В данном случае профессиональное обучение управленческих и педагогических кадров выполняет человекоразвивающую функцию, «затрагивающую глубинные сферы личности», и основывается на идее о самостоятельном достижении человеком вершин своего профессионально-личностного роста.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Интерактивный семинар — инновационная практика саморазвития педагогических сообществ (Т. И. Краснова)

Практика интерактивных семинаров в Беларуси активно развивается с середины 90-х годов. В последние годы интерактивные семинары активно используются в работе со студентами, педагогами, в высшей школе, в системе повышения квалификации.

Каковы основные «признаки» интерактивного семинара-тренинга?

Семинар-тренинг — это образовательное событие, на котором участники учатся прежде всего благодаря собственной активной работе, интенсивному групповому взаимодействию. Образовательный интерактивный семинар-тренинг — одна из возможностей реализации стратегии активного обучения в широком смысле, опытной формы обучения — в более узком смысле. В этом контексте важно зафиксировать, что развитие педагогической компетентности организуется не как процесс «ознакомления с», «узнавания о» неких методах, формах, проблемах и т. п., а как процесс переживания (переживания как преобразования, деятельности, а не как созерцания) и рефлексивного оформления получаемого в семинаре-тренинге опыта.

При проектировании интерактивного семинара-тренинга у его разработчика возникает вопрос прежде всего о модели или логике образовательного движения в нем. Та или иная модель, в свою очередь, задает определенный вид семинара-тренинга.

По каким основаниям можно различать виды интерактивных семинаров-тренингов?

В общем виде можно предложить несколько таких оснований, каждое из которых задает своеобразный континуум, выбор места на котором будет определять специфику конкретной модели семинара-тренинга.

Одно из этих оснований определяется масштабом *зоны свободы участников*, иными словами, возможностью участников образовательного события определять его цели, содержание, конечный результат, логику и способы движения. В этом контексте

уместно предложить континуум, на одном полюсе которого — «инструктивный», а на втором — «свободный» вид семинаров-тренингов.

«Инструктивный» (крайняя точка континуума) вид семинара-тренинга предполагает изначальную заданность ведущим темы, целей, видов заданий и возможных результатов. Семинары-тренинги, целью которых является освоение и отработка определенных профессиональных навыков (например, проектирования схемы мониторинга качества образовательной системы), освоения неких определенных содержания, относятся к инструктивному виду.

«Свободный» (другая крайняя точка континуума) вид семинара-тренинга позволяет участникам самостоятельно выстраивать дизайн образовательного события под свой запрос: определять проблему дня совместной разработки и способы движения в ней. Ведущий (в строгом смысле слова данный термин здесь не совсем корректен) выполняет чисто фасилитаторские функции, помогая организовать группе продуктивный процесс коммуникации.

Виды семинаров-тренингов могут различаться и по критерию того, какой процесс преобразования содержания доминирует: «*активное делание*» (например, разработка схема анализа занятия; анкеты по изучению запросов родителей) или «*активное осознание*» (например, собственной модели работы с детьми).

В качестве еще одного основания для различения можно рассматривать степень приближенности-удаленности получаемых в семинаре-тренинге результатов от практики: «*проектирование*» (например, разработка рекомендаций, планов, проектов, способов, средств, программ и т. п.) или «*экспериментирование*» с решением какой-либо профессиональной проблемы реальной практики (эта модель подразумевает отслеживание и сопровождение последействия семинаров-тренингов).

На каких ценностях основывается интерактивный семинар-тренинг?

Ценность результативности обучения

Одним из важных аспектов, который необходимо учитывать при проектировании технологий обучения взрослых, является отношение данного типа обучающихся к образовательному времени. В сознании взрослых учащихся время становится короче, и они склонны

измерять его не «с рождения», а «до смерти». Соответственно меняется отношение к перспективе применения знаний — от отсроченного к незамедлительному использованию. Особая ценность жизненного времени, стремление при помощи учебной деятельности решить важные жизненные и профессиональные проблемы определяют ориентированность взрослого обучаемого на результат и озабоченность тем, как научиться делать нечто самым быстрым, легким и дешевым способом. Для проектировщика образовательного семинара-тренинга это означает необходимость тщательного продумывания целей и задач, которые являются выражением планируемого результата.

При формулировании целей и задач семинара-тренинга тренеру было бы полезно ориентироваться на такие критерии, как реалистичность, достижимость, адекватность, конкретность, гибкость.

Ценность опыта

Одной из форм объективации жизненного времени взрослого обучающегося является опыт. Интерактивный семинар-тренинг строится на модели опытной формы обучения. Конструктивным результатом такого обучения является преобразование опыта в знания, умения, отношения, ценности и т. п. Процесс обучения строится как взаимодействие прошлого опыта с образовательной ситуацией и предполагает его активизацию и трансформацию.

Опыт участников может использоваться как минимум в двух разных формах. Первая — это уже имеющийся у участников опыт по теме проводимого образовательного события, которым предоставляется возможность поделиться. Вторая — организация и проживание его непосредственно в ходе самого семинара

В наиболее общем виде модель семинара-тренинга в рамках опытной формы обучения может быть описана в виде следующей цепочки: *обмен имеющимся опытом — идеальный опыт — улучшение опыта*. Безусловно, это только одна из возможных моделей.

Ценность целостности (сквозная идея семинара-тренинга)

Принципиальным моментом при разработке семинара-тренинга является поиск идеи, на которой он «крепился» бы как целостность. Обеспечение целостности такого типа образовательного события как краткосрочного очень важно с точки зрения обеспечения

кумулятивности его результата. При этом принципиально, чтобы данная идея имела эвристичный характер для участника (или была повернута эвристичной стороной на самом образовательном событии через переосмысление имеющегося опыта).

Разнообразие предпочтений в способах учения

В аудитории взрослых обучающихся достаточно важно учитывать факт разнообразия предпочтений в способах учения, иными словами, стилей учения. Стиль учебы указывает на «отличительные сильные стороны и предпочтения в способах сбора и обработки (людьми) информации».

Какие стратегии учета стилей учения возможны при проектировании семинара-тренинга?

Одну из возможных стратегий некоторые исследователи именуют как «что-нибудь для каждого». В ее основании лежит следующая аксиома: обучение будет более эффективным, если каждому обучающемуся дать возможность осваивать новый опыт в своем собственном стиле. Данная стратегия вполне может обходиться и без непосредственной предварительной диагностики присутствующих в аудитории обучающихся. Принципиальный момент для нее — проектирование для каждого из этих стилей таких образовательных условий (возможность выбора заданий, материалов и способов их представления, времени на выполнение заданий, группы и т. п.), которые помогали бы участникам эффективнее двигаться в образовательном процессе.

Вторая стратегия именуется исследователями как «измерение и подбор». Данная стратегия представляется нам уместной в тех случаях, когда группа малочисленна или у тренера есть основания полагать, что разные стили учебы в аудитории представлены неравномерно. Хотелось бы подчеркнуть такой момент: разнообразие используемых при дизайне семинара-тренинга активных методов обучения отнюдь не гарантирует автоматический учет разных стилей учебы, хотя может частично и совмещать решение этих двух задач.

Третью стратегию мы предложили бы именовать следующим образом: «передача на откуп участникам». Данная стратегия предполагает, что задачу учета разнообразия стилей учебы берет на себя не столько тренер, сколько участник. Однако это отнюдь не означает полного самоустранения тренера, а лишь подразумевает изменение содержания задач его деятельности. Так, например,

предметом заботы тренера в этом случае могут стать: а) помощь участникам в определении собственного стиля учебы; б) обучение их пользованию своим стилем.

Представленный перечень видов, признаков и ценностей, на которых конституирует себя практика интерактивных семинаров-тренингов, не является исчерпывающим и может быть продолжен и детализирован.

Методика диагностики межличностных отношений Т. Лири

Методика создана Т. Лири, Г. Лефоржем, Р. Сазеком в 1954 году и предназначена для исследования представлений субъекта о себе и идеальном «Я», а также для изучения взаимоотношений в малых группах. С помощью данной методики выявляется преобладающий тип отношений к людям в самооценке и взаимооценке.

При исследовании межличностных отношений наиболее часто выделяются два фактора: *доминирование-подчинение* и *дружелюбие-агрессивность*. Именно эти факторы определяют общее впечатление о человеке в процессах межличностного восприятия. Они названы М. Аргайлом в числе главных компонентов при анализе стиля межличностного поведения и по содержанию могут быть соотнесены с двумя из трех главных осей семантического дифференциала Ч. Оттуда: *оценка* и *сила*. В многолетнем исследовании, проводимом американскими психологами под руководством Б. Бейлза, поведение члена группы оценивается по двум переменным, анализ которых осуществляется в трехмерном пространстве, образованном тремя осями: *доминирование-подчинение*, *дружелюбность-недружелюбность*, *эмоциональность-аналитичность*.

Для представления основных социальных ориентаций Т. Лири разработал условную схему в виде круга, разделенного на секторы. В этом круге по горизонтальной и вертикальной осям обозначены четыре ориентации: *доминирование—подчинение*, *дружелюбие—враждебность*. В свою очередь, эти секторы разделены на восемь — соответственно более частным отношениям. Для еще более тонкого описания круг делят на 16 секторов, но чаще используются октанты, определенным образом ориентированные относительно двух главных осей.

Схема Т. Лири основана на предположении, что чем ближе результаты испытуемого к центру окружности, тем сильнее взаимосвязь этих двух переменных. Сумма баллов каждой ориентации переводится в индекс, где доминируют вертикальная (*доминирование-подчинение*) и горизонтальная (*дружелюбие-враждебность*) оси. Расстояние полученных показателей от центра

окружности указывает на адаптивность или экстремальность интерперсонального поведения.

Опросник содержит 128 оценочных суждений, из которых в каждом из восьми типов отношений образуются 16 пунктов, упорядоченных по восходящей интенсивности. Методика построена так, что суждения, направленные на выявление какого-либо типа отношений, расположены не подряд, а особым образом: они группируются по четыре и повторяются через равное количество определений. При обработке подсчитывается количество отношений каждого типа.

Т. Лири предлагал использовать методику для оценки наблюдаемого поведения людей, т. е. поведения в оценке окружающих («со стороны»), для самооценки, оценки близких людей, для описания идеального «Я». В соответствии с этими уровнями диагностики меняется инструкция для ответа.

Максимальная оценка уровня — 16 баллов, но она разделена на четыре степени выраженности отношения:

0–4 балла — низкая	адаптивное поведение
5–8 баллов — умеренная	
<hr/>	
9–12 баллов — высокая	экстремальное поведение
13–16 баллов — экстремальная	до патологии

Разные направления диагностики позволяют определить тип личности, а также сопоставлять данные по отдельным аспектам. Например, «социальное "Я"», «реальное "Я"», «мои партнеры» и т. д.

Методика может быть представлена респонденту либо списком (по алфавиту или в случайном порядке), либо на отдельных карточках. Ему предлагается указать те утверждения, которые соответствуют его представлению о себе, относятся к другому человеку или его идеалу.

В результате производится подсчет баллов по каждой октанте с помощью специального ключа к опроснику. Полученные баллы переносятся на дискограмму, при этом расстояние от центра круга соответствует числу баллов по данной октанте (от 0 до 16). Концы векторов соединяются и образуют личностный профиль.



По специальным формулам определяются показатели по двум основным факторам: *доминирование и дружелюбие*.

$$\text{Доминирование} = (I - V) + 0,7 \times (VIII + II - IV - VI)$$

$$\text{Дружелюбие} = (VII - III) + 0,7 \times (VIII - II - IV + VI)$$

Качественный анализ полученных данных проводится путем сравнения дискограмм, демонстрирующих различие между представлениями разных людей. С. В. Максимовым приведены индексы точности рефлексии, дифференцированности восприятия степени благополучности положения личности в группе, степени осознания личностью мнения группы, значимости группы для личности.

Методический прием позволяет изучать проблему психологической совместимости и часто используется в практике семейной консультации, групповой психотерапии и социально-психологического тренинга.

Типы отношения к окружающим

I. Авторитарный

13—16 — диктаторский, властный, деспотический характер, тип сильной личности, которая лидирует во всех видах групповой деятельности. Всех наставляет, поучает, во всем стремится полагаться на свое мнение, не умеет принимать советы других. Окружающие отмечают эту властность, но признают ее.

9—12 — доминантный, энергичный, компетентный, авторитетный лидер, успешный в делах, любит давать советы, требует к себе уважения.

0—8 — уверенный в себе человек, но не обязательно лидер, упорный и настойчивый.

II. Эгоистический

13—16 — стремится быть над всеми, но одновременно в стороне от всех, самовлюбленный, расчетливый, независимый, себялюбивый. Трудности перекладывает на окружающих, но сам относится к ним несколько отчужденно, хвастливый, самодовольный, заносчивый.

0—12 — эгоистические черты, ориентация на себя, склонность к соперничеству.

III. Агрессивный

13—16 — жесткий и враждебный по отношению к окружающим, резкий, жесткий, агрессивность может доходить до асоциального поведения.

9—12 — требовательный, прямолинейный, откровенный, строгий и резкий в оценке других, непримиримый, склонный во всем обвинять окружающих, насмешливый, ироничный, раздражительный.

0—8 — упрямый, упорный, настойчивый и энергичный.

IV. Подозрительный

13—16 — отчужденный по отношению к враждебному и злобному миру, подозрительный, обидчивый, склонный к сомнению во всем, злопамятный, постоянно жалуется на всех (шизоидный тип характера).

9—12 — критичный, испытывает трудности в интерперсональных контактах из-за подозрительности и боязни плохого отношения, замкнутый, скептический, разочарованный в людях, скрытный, свой негативизм проявляет в вербальной агрессии.

0—8 — критичный по отношению ко всем социальным явлениям и окружающим людям.

V. Подчиняемый

13—16 — покорный, склонный к самоуничтожению, слабо-вольный, склонный уступать всем и во всем, всегда ставит себя на последнее место и осуждает себя, приписывает себе вину, пассивный, стремится найти опору в ком-либо более сильном.

9—12 — застенчивый, кроткий, легко смущается, склонен подчиняться более сильному без учета ситуации.

0—8 — скромный, робкий, уступчивый, эмоционально сдержанный, способный подчиняться, не имеет собственного мнения, послушно и честно выполняет свои обязанности.

VI. Зависимый

13—16 — резко неуверенный в себе, имеет навязчивые страхи, опасения, тревожится по любому поводу, поэтому зависим от других, от чужого мнения.

9—12 — послушный, боязливый, беспомощный, не умеет проявить сопротивление, искренне считает, что другие всегда правы.

0—8 — конформный, мягкий, ожидает помощи и советов, доверчивый, склонный к восхищению окружающими, вежливый.

VII. Дружелюбный

9—12 — дружелюбный и любезный со всеми, ориентирован на принятие и социальное одобрение, стремится удовлетворить требования всех «быть хорошим» для всех без учета ситуации, стремится к целям микрогруппы, имеет развитые механизмы вытеснения и подавления, эмоционально лабильный (истероидный тип характера).

0—8 — склонный к сотрудничеству, кооперации, гибкий и компромиссный при решении проблем и в конфликтных ситуациях, стремится быть в согласии с мнением окружающих, сознательно конформный, следует условностям, правилам и принципам «хорошего тона» в отношениях с людьми, инициативный энтузиаст в достижении целей группы, стремится помогать, чувствовать себя в центре внимания, заслужить признание и любовь, общительный, проявляет теплоту и дружелюбие в отношениях.

VIII. Альтруистический

9—16 — гиперответственный, всегда приносит в жертву свои интересы, стремится помочь и сострадать всем, навязчивый в своей помощи и слишком активный по отношению к окружающим, неадекватно принимает на себя ответственность за других (может

быть только внешняя «маска», скрывающая личность противоположного типа).

0—8 — ответственный по отношению к людям, деликатный, мягкий, добрый, эмоциональное отношение к людям проявляет в сострадании, симпатии, заботе, ласке, умеет подбодрить и успокоить окружающих, бескорыстный и отзывчивый.

Текст опросника

Поставьте знак «+» против тех определений, которые соответствуют Вашему представлению о себе (если нет полной уверенности, знак «+» не ставьте).

- I
1. Другие думают о нем благосклонно
 2. Производит впечатление на окружающих
 3. Умеет распоряжаться, приказывать
 4. Умеет настоять на своем

- II
5. Обладает чувством собственного достоинства
 6. Независимый
 7. Способен сам позаботиться о себе
 8. Может проявить безразличие

- III
9. Способен быть суровым
 10. Строгий, но справедливый
 11. Может быть искренним
 12. Критичен к другим

- IV
13. Любит поплакаться
 14. Часто печален
 15. Способен проявить недоверие
 16. Часто разочаровывается

- I
33. Способен вызвать восхищение
 34. Пользуется уважением у других
 35. Обладает талантом руководителя
 36. Любит ответственность

- II
37. Уверен в себе
 38. Самоуверен и напорист
 39. Деловит и практичен
 40. Любит соревноваться

- III
41. Строгий и крутой, где надо
 42. Неумолимый, но беспристрастный
 43. Раздражительный
 44. Открытый и прямолинейный

- IV
45. Не терпит, чтобы им командовали
 46. Скептичен
 47. На него трудно произвести впечатление
 48. Обидчивый, шепетильный

- | | | | |
|------|--|------|---|
| V | 17. Способен быть критичным к себе
18. Способен признать свою неправоту
19. Охотно подчиняется
20. Уступчивый | V | 49. Легко смущается
50. Неуверен в себе
51. Уступчивый
52. Скромный |
| VI | 21. Благородный
22. Восхищающийся и склонный к подражанию
23. Уважительный
24. Ищущий одобрения | VI | 53. Часто прибегает к помощи других
54. Очень почитает авторитеты
55. Охотно принимает советы
56. Доверчив и стремится радовать других |
| VII | 25. Способен к сотрудничеству
26. Стремится ужиться с другими
27. Дружелюбный, доброжелательный
28. Внимательный и ласковый | VII | 57. Всегда любезен в общении
58. Дорожит мнением окружающих
59. Общительный и уживчивый
60. Добросердечный |
| VIII | 29. Деликатный
30. Одобряющий
31. Отзывчивый к призывам о помощи
32. Бескорыстный | VIII | 61. Добрый, вселяющий уверенность
62. Нежный и мягкосердечный
63. Любит заботиться о других
64. Бескорыстный, щедрый |
| I | 65. Любит давать советы
66. Производит впечатление значимости
67. Начальственно-повелительный
68. Властный | I | 97. Стремится к успеху
98. Ожидает восхищения от каждого
99. Распоряжается другими
100. Деспотичный |

- | | | | |
|-----|---|-----|---|
| II | 69. Хвастливый
70. Надменный и самодовольный
71. Думает только о себе
72. Хитрый и расчетливый | II | 101. Сноб (судит о людях по рангу и достатку, а не по личным качествам)
102. Тщеславный
103. Эгоистичный
104. Холодный, черствый |
| III | 73. Нетерпим к ошибкам других
74. Своекорыстный
75. Откровенный
76. Часто недружелюбен | III | 105. Язвительный, насмешливый
106. Злобный, жестокий
107. Часто гневливый
108. Бесчувственный, равнодушный |
| IV | 77. Озлобленный
78. Жалобщик
79. Ревнивый
80. Долго помнит обиды | IV | 109. Злопамятный
110. Проникнут духом противоречия
111. Упрямый
112. Неверчивый и подозрительный |
| V | 81. Склонный к самобичеванию
82. Застенчивый
83. Безынициативный
84. Кроткий | V | 113. Робкий
114. Стыдливый
115. Отличается чрезмерной готовностью подчиняться
116. Мягкотелый |
| VI | 85. Зависимый, несамостоятельный
86. Любит подчиняться
87. Предоставляет другим принимать решения
88. Легко попадает впросак | VI | 117. Почти никогда никому не возражает
118. Ненавязчивый
119. Любит, чтобы его опекали
120. Чрезмерно доверчив |

- VII 89. Легко попадает под влияние друзей
90. Готов довериться любому
91. Благорасположен ко всем без разбору
92. Всем симпатизирует

- VIII 93. Прощает все
94. Переполнен чрезмерным сочувствием
95. Великодушен и терпим к недостаткам
96. Стремится покровительствовать

- VII 121. Стремится снискать расположение
каждого
122. Со всеми соглашается
123. Всегда дружелюбен
124. Всех любит

- VIII 125. Слишком снисходителен к окружающим
126. Старается утешить каждого
127. Заботится о других в ущерб себе
128. Портит людей чрезмерной добротой

Рекомендуемая литература

1. Бекоева, Д. Д. Практическая психология / Д. Д. Бекоева. — М. : Изд. центр «Академия», 2009. — 192 с.
2. Белая, К. Ю. Педагогический совет в дошкольном образовательном учреждении : подготовка и проведение / К. Ю. Белая. — М. : ТЦ Сфера, 2004. — 48 с.
3. Белая, К. Ю. Руководство ДОУ : контрольно-диагностические функции / К. Ю. Белая. — М. : ТЦ Сфера, 2003. — 64 с.
4. Григальчик, Е. К. Обучаем иначе: Стратегия активного обучения / Е. К. Григальчик, Д. И. Губаревич [и др.]. — Минск : БИП-С, 2003. — 182 с.
5. Гуз, А. А. Система контроля в дошкольном учреждении / А. А. Гуз ; ГУО «Акад. последиплом. образования». — Минск : АПО, 2010. — 168 с.
6. Данилова, Н. С. Социально-психологические тренинги для студентов : метод. пособие / Н. С. Данилова, Н. В. Чурило. — Минск : БГУ, 2002. — 107 с.
7. Езопова, С. А. Менеджмент в дошкольном образовании : учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / С. А. Езопова. — М. : Изд. центр «Академия», 2003. — 320 с.
8. Жук, А. И. Активные методы обучения в системе повышения квалификации педагогов : учеб.-метод. пособие / А. И. Жук, Н. Н. Кошель. — Минск : Аверсэв, 2003. — 336 с.
9. Загашев, И. О. Учим детей мыслить критически / И. О. Загашев, С. И. Заир-Бек, И. В. Муштавинская. — Изд. 2-е. — СПб. : Альянс «Дельта» совмест. с изд. «Речь», 2003. — 192 с.
10. Кашлев, С. С. Интерактивные методы обучения педагогике : учеб. пособие / С. С. Кашлев. — Минск : Высш. шк., 2004. — 176 с.
11. Кашлев, С. С. Технология интерактивного обучения / С. С. Кашлев. — Минск : Белорус. верасень, 2005. — 196 с.
12. Корнилова, К. Стратегическое планирование / К. Корнилова, С. Багаутдинова // Дошк. воспитание. — 2009. — № 9. — С. 91—94.
13. Котко, А. Н. Основы профессионального мастерства заместителя заведующего дошкольным учреждением по основной деятельности : учеб.-метод. пособие : в 2 ч. / А. Н. Котко, А. А. Гуз ; Акад. последиплом. образования. — 2-е изд. — Минск, 2004. — 255 с.

14. Котко, А. Н. Основы профессионального мастерства заведующего дошкольным учреждением : учеб. пособие / А. Н. Котко, А. А. Гуз. — Минск : АПО, 2005. — 380 с.
15. Поздняк, Л. В. Управление дошкольным образованием : учеб. пособие для студ. пед. вузов. — 2-е изд., стер. / Л. В. Поздняк, Н. Н. Лященко. — М. : Изд. центр «Академия», 2000. — 432 с.
16. Пралеска : программа дошкольного образования / Е. А. Панько [и др.]. — Минск : НИО : Аверсэв, 2007. — 320 с.
17. Практическая психодиагностика : методики и тесты : учеб. пособие / под ред. Д. Я. Райгородского. — Самара : Изд. Дом «БАХРАХ», 1999. — 672 с.
18. Программа образовательных услуг детям шестого года жизни, не посещающим дошкольное учреждение / Л. Б. Горуневич [и др.]; под ред. И. В. Житко. — Минск : НИО, 2005. — 23 с.
19. Семенова, Е. М. Тренинг эмоциональной устойчивости / Е. М. Семенова. — М. : Изд-во Ин-та психотерапии, 2002. — 224 с.
20. Сидоренко, Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии / Е. В. Сидоренко. — СПб. : Речь, 2002. — 208 с.
21. Сидорчук, Т. А. Воображаем, размышляем, творим... : пособие для педагогов учреждений, обеспечивающих получение дошк. образования / Т. А. Сидорчук, А. В. Корзун. — Мозырь : ООО ИД «Белый Ветер», 2006. — 204 с.

Содержание

В в е д е н и е.....	1
Учебная деловая игра « Новые формы организации дошкольного образования »	5
Учебная деловая игра « Разработка моделей планирования деятельности дошкольного учреждения ».....	11
Учебная деловая игра « Моделирование педагогических советов в дошкольном учреждении ».....	27
Учебная деловая игра « Выбор и принятие управленческих решений »	39
Учебная деловая игра « Моделирование методической работы в дошкольном учреждении »	51
Учебная деловая игра « Моделирование методических мероприятий с использованием активных форм и методов обучения педагогов ».....	58
Учебная деловая игра « Использование методов развития критического мышления в профессиональном развитии эффективной педагогической команды ».....	65
Тренинг « Развитие творческого потенциала педагогов как условие эффективного внедрения ТРИЗ-технологии » ..	77
Тренинг профессионально-личностного развития руководителя образовательного учреждения	85
З а к л ю ч е н и е	94
П р и л о ж е н и я	96
<i>Приложение 1.</i> Интерактивный семинар — инновационная практика саморазвития педагогических сообществ (Т. И. Краснова).....	96
<i>Приложение 2.</i> Методика диагностики межличностных отношений Т. Лири.....	101
Рекомендуемая литература.....	111