



Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»
Профессионально-педагогический институт
Кафедра экономики, управления и права

Выпускная квалификационная работа
38.03.02 Менеджмент,
Профиль: управление человеческими ресурсами

Разработка концепции управления персоналом в образовательной
организации (на примере МКДОУ Детский сад № 12 п. Роза)

Выполнил(а):
студент(ка) группы ЗФ-409/114-4-1 Кор
Куракова Лариса Наильевна

Научный руководитель:
к.э.н., доцент
Матвеева Полина Александровна

Проверка на объем заимствований:
47,33 % авторского текста

Работа рецензирована к защите
«06» 04 2017 г.
зав.кафедрой Э, У и П
к.э.н., доцент
Рябчук П.Г.

Челябинск
2017

Введение

Происходящие изменения в системе общего образования обусловлены объективной потребностью в изменениях, адекватных развитию общества и образовательной системы в целом. В Законе «Об Образовании» сказано, что требования к современному образованию и социальный заказ ставят образовательные учреждения перед необходимостью работать в режиме развития. Основным механизмом деятельности развивающегося образовательного учреждения является поиск и освоение новшеств, способствующих качественным изменениям.

Для успешного осуществления процесса модернизации система образования нуждается в специалистах, владеющих современными методами управления педагогическими коллективами, исследованиями и разработками, способными эффективно работать на рынке нововведений. Внедрение - это, безусловно, болезненный процесс для любой организации. Но без нововведений невозможно функционировать и развиваться в современном обществе, для которого характерна конкуренция организаций, учреждений, фирм.

Современная политика в сфере образования требует от образовательных организаций повышения качества образования, готовности выпускников к активному участию в жизни социума. Модернизация и инновационное развитие - единственный путь, который позволит России стать конкурентным обществом в мире 21-го века, обеспечить достойную жизнь всем нашим гражданам. В условиях решения этих стратегических задач важнейшими качествами личности становятся инициативность, способность творчески мыслить и находить нестандартные решения, умение выбирать профессиональный путь, готовность обучаться в течение всей жизни. Все эти навыки формируются с детства.

Современная модель образования ориентирована на решение задач инновационного развития экономики. Образование предусматривает: гибкость

и многообразие форм предоставления услуг; поддержка и более полное использование образовательного потенциала семей, индивидуализацию, ориентацию на практические навыки, фундаментальные умения. В этой ситуации особенно важна профессиональная компетентность, в основе которой лежит личностное и профессиональное развитие педагогов и управленцев. Процесс обновления образования организуется людьми. Следовательно, его проектирование, запуск и поддержка будут тем эффективней, в какой мере организаторы образовательной деятельности опираются на достижения науки и потребности общества. Любые преобразования в первую очередь связаны с людьми, в данном случае с группами людей, так называемыми педагогическими коллективами. Исследования показывают, что только в профессионально зрелом педагогическом коллективе, благодаря атмосфере сотрудничества и взаимопонимания, создаются условия для эффективной деятельности каждого из его членов, что способствует повышению качества предоставляемых образовательных услуг.

Таким образом, в образовательной практике выделяются противоречия между необходимостью в условиях современной модели образования развития персонала и недостаточно эффективным управлением этим процессом на институциональном уровне.

Объект исследования: развитие персонала образовательного учреждения.

Предмет исследования: управление развитием персонала в МКДОУ «Детский сад № 12» п. Роза.

Цель исследования: разработка концепции управления персоналом в образовательной организации на примере МКДОУ «Детский сад № 12» п. Роза.

Гипотеза: при условии использования программного подхода будет обеспечено управление развитием персонала в соответствии с требованиями современной государственной политики.

Исходя из цели исследования, поставлены следующие задачи:

1. Проанализировать теоретические подходы к концепции управления персоналом;
2. Изучить сущность и задачи системы управления персоналом;
3. Рассмотреть особенности управления персоналом в образовательной организации;
4. Проанализировать персонал и систему управления в МКДОУ «Детский сад № 12» п. Роза;
5. Рассмотреть пути совершенствования управления персоналом в МКДОУ «Детский сад № 12» п. Роза.

Методы исследования: теоретический анализ социологической, психологической, педагогической, методической и управленческой литературы, нормативных документов; сравнительно-сопоставительный анализ; изучение и обобщение управленческого и педагогического опыта. Кроме того, в ходе исследования были использованы обобщения накопленного опыта отечественных и зарубежных некоммерческих организаций.

Практическая значимость работы состоит в том, что разработанные рекомендации достаточно универсальны и могут быть использованы в других МКДОУ.

Исследовательская база: МКДОУ «Детский сад № 12» п. Роза.

Структура работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованной литературы.

Глава 1. Теоретические основы системы управления персоналом в образовательной организации

1.1. Концепция управления персоналом

Управление персоналом – это целенаправленная и совместная деятельность состава руководства организации. К нему относятся руководители предприятия, а также другие специалисты, которые ответственны за выработку действенной концепции политики кадрового дела и индивидуальных методологических основ управления работниками организации [4, с.82]. В ходе руководства сотрудниками должна быть выработана четкая система управления персоналом, организация и последующее планирование работы кадров, проведение маркетинговой политики в области персонала, а также определение потенциала каждого сотрудника и потребность его в организации [5, с.77].

С методологической точки зрения управление персоналом представляет собой совокупность механизмов, принципов, форм и методов воздействия на формирование, развитие и использование персонала организации, реализуемых как ряд взаимосвязанных направлений и видов деятельности.

Единую методологическую основу системного управления персонала создает его общая теория, содержащая функциональные категории, понятия, а так же принципы и методы, система целей и функций. Следовательно, управление персоналом выступает одновременно как система организации, как процесс и как структура. Рассматривая управление персоналом как целостную систему, ее можно определить и как деятельность (процесс) по обеспечению организации необходимым количеством сотрудников требуемой компетенции, их мотивации и эффективного использования, как в экономическом, так и социальном плане [7, с.99]. Анализ многочисленных трактовок управления персоналом и результаты собственных исследований позволили авторам обобщить и систематизировать некоторые основополагающие подходы к исследованию сущности данной экономической категории, таблица 1.

Трактовка понятия «управление персоналом»

Автор	Определение
И.Б. Дуракова и А.Я. Кибанов	управление персоналом как непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а, следовательно, высоких конечных результатов
И.Н. Герчикова	управление персоналом как самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала
Д.В. Обухов и С.И. Самыгин	управление персоналом как структурированное систематическое побуждение и регулирование определенных действий.
Ю.Г. Одегова	управление персоналом – это система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации

Таким образом, управление персоналом – это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер, направленное на создание условий для эффективного использования и развития потенциала работника в целях обеспечения эффективного функционирования и развития организации.

В теории и практике менеджмента на протяжении XX века использовался целый ряд терминов, отражающих участие людей в общественном производстве: рабочая сила, кадры, персонал, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы. Термин раскрывает различные аспекты управления персоналом, изменения общественных взглядов [12, с.107]. Развитие менеджмента в XX веке сопровождалось стремительным изменением общественных взглядов, осознанием роли человека в сфере производства. Практический опыт и научные исследования позволили сформулировать концепции управления персоналом.

Концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления

персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом [15, с.95].

Основа концепции – работник как личность и ресурс той или иной организации. Причем важна его возрастающая роль. Каждая организация ставит перед собой задачи, основанные на мотивационных установках личности, умении их формировать и направлять [6, с.102].

Концепция управления персоналом включает, рисунок 1.



Рисунок 1. Концепция управления персоналом

У каждой организации есть установленная система работы с персоналом. Она включает в себя определенные принципы и методы управления, разработанные руководством. Как и любая другая система, система работы с персоналом состоит из взаимосвязанных подсистем, рисунок 2.

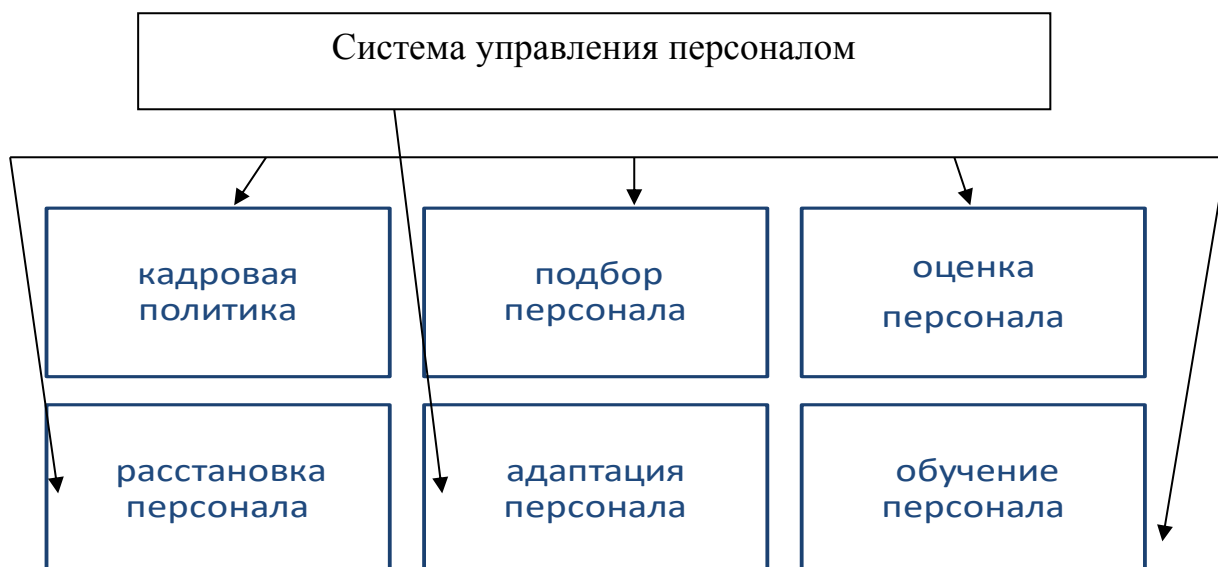


Рисунок 2. Система управления персоналом

Рассмотрим их более подробно:

- кадровая политика. Она охватывает стили руководства, философию предприятия, коллективный договор.
- подбор персонала. Он предполагает профессиональный подбор кадров, проведение собеседований, формирование резерва кадров.
- оценка персонала. Определяет соответствие или несоответствие работника занимаемой должности.
- расстановка персонала. Отслеживает постоянное движение кадров, наличие вакантных должностей.
- адаптация персонала. Она включает испытательный срок, адаптацию специалистов, наставничество, консультирование.
- обучение персонала. Оно предполагает профессиональную подготовку, переподготовку кадров, повышение квалификации, а также дополнительное образование.

Одна из главных задач концепции – через деятельность ординарных людей достичь высочайших результатов [10, с.105]. Следовательно, стратегия управления персоналом находится в неразрывной связи со стратегией развития предприятия. Здесь может применяться централизованная стратегия из единого

центра и децентрализованная стратегия, когда отдельные самостоятельные системы организации проводят гибкий маркетинг.

Управление персоналом предполагает разработку кадровой стратегии. Так, в подборе персонала необходимо учитывать философию предприятия. Ведь только благодаря четко выстроенным целям и задачам, руководствуясь принципами организации, возможно, достичь высокого качества труда, предусматривающего вознаграждение и поощрение коллективных усилий. Важна работа и по развитию организационной культуры, а также созданию гармонии на рабочем месте [11, с.88].

Сегодня в экономике и менеджменте используется четыре основные концепции управления персоналом, рисунок 3.

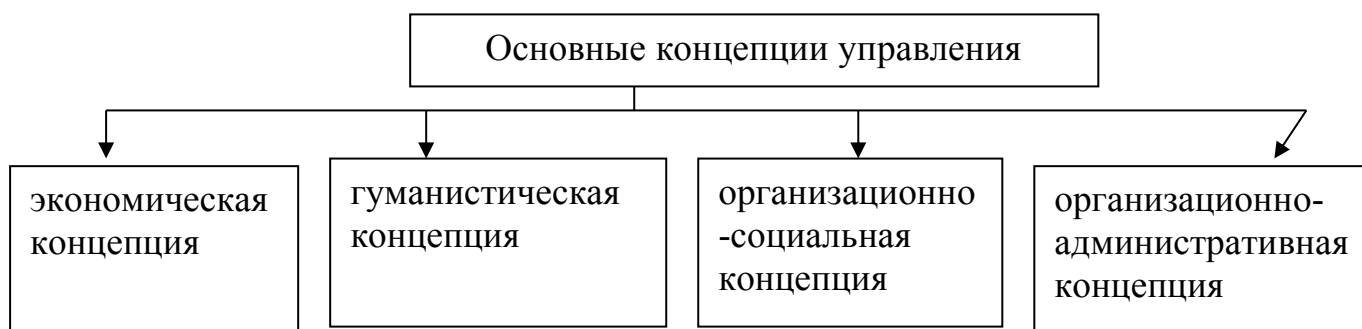


Рисунок 3. Основные концепции управления

Рассмотрим их более подробно:

- экономическая концепция – грамотное управление трудовыми ресурсами;
- гуманистическая – принципы управления самим человеком, участником производственных процессов;
- организационно-социальная система управления человеческими ресурсами;
- организационно-административная – одна из основных концепций управления персоналом.

Каждая из перечисленных систем применяется для своего типа предприятий. Так, первая концепция используется в компаниях с массовым

либо серийным производством, где в основном применяется труд рабочих с низкой квалификацией. Ее целью является максимальное использование трудового потенциала трудящихся. Здесь от сотрудников требуется максимальная исполнительность, дисциплинированность, подготовленность в техническом плане [8, с.111]. Все личные интересы членов организации подчинены одному общему делу, что хорошо подходит для предприятий с авторитарным стилем управления.

Гуманистическая концепция управления персоналом включает в себя принципы, частично взятые из философии японского менеджмента. Здесь человек не просто является «винтиком» в системе, он – главный субъект организации. Основная цель данной теории – создание всех условий, позволяющих человеку самореализоваться и найти себя в компании. К областям применения данной концепции можно отнести малое предпринимательство и сферу искусства. Чтобы использовать эти принципы, руководитель должен понимать, что организация будет развиваться эффективно не только с развитием технологий, но и с изменением ценностей ее персонала.

Эволюция концепций управления персоналом продолжалась достаточно долгое время, и сейчас, когда большинство мировых предприятий работают в условиях жесткой конкуренции, часто применяется следующая теория. Это грамотное управление человеческими ресурсами, где потенциал человека используется в полную силу путем создания подходящих внешних условий. Здесь человек рассматривается как невозобновляемый ресурс компании, а основные требования к персоналу – соответствие занимаемой должности и корпоративному духу организации. Применяется организационно-социальная система управления на крупных и средних предприятиях, работающих в высокотехнологических отраслях [6, с.102].

Последняя концепция – организационно-административная. Ее целью также является максимальное использование личностного и трудового потенциала работника. Отбор сотрудников осуществляется по принципу

соответствия занимаемой должности, при этом руководство персоналом ведется путем выделения различных подсистем управления. Как правило, данная система применяется в компаниях с четко очерченной организационной структурой отраслей [7, с.132].

В условиях современной экономики крупным предприятиям приходится отходить от традиционных служб управления персоналом (отдел кадров с его ограниченными функциями) и жесткого иерархического контроля подчиненных. На базе привычных служб создаются новые, с более широким набором функций, позволяющих значительно эффективнее управлять производственными процессами, стимулировать трудовую деятельность сотрудников, грамотно влиять на их карьерный рост и предотвращать конфликты внутри организации.

Исходя из того, что управление персоналом это система, состоящая из взаимосвязанных и взаимозависимых подсистем, а так же это система профессиональной и специфической деятельности в компетентностных границах этих подсистем, появляется логическая необходимость определения ключевого понятия «система».

1.2. Сущность и задачи системы управления персоналом

Существует множество суждений связанных с понятием «система», так К.Э. Оксинаид дает такое определение системы: «система – это упорядоченная совокупность элементов, между которыми существуют, или могут быть созданы определённые отношения» [10, с.131].

О.В. Валиева, считает, что система представляет собой функциональную совокупность материальных образований, взаимодействующих достижению определённого результата (цели), необходимого для удовлетворения исходной потребности.

П.В. Журавлев предлагает систему, как множества элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которые образуют

определённую целостность, единство.

Система представляет собой любой объект, который одновременно рассматривается и как единое целое, и как совокупность разнородных объектов, объединенных для достижения определенного результата [17, с.68].

А.Я. Кибанова определяет систему управления персоналом как комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, а также различных видов, форм, методов и соответствующего механизма управления, направленных на обеспечение постоянного повышения конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях, роста эффективности производительности труда и качества работы, обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Е.В. Маслов определяет систему управления персоналом как, систематизированное и сознательное объединение людей, действующих для достижения определенных целей.

По мнению Э.А. Уткина система, направленная на управление персоналом той или иной организации, – это одна из составляющих организации в целом. От ее эффективности и налаженности напрямую зависит успешное развитие и существование организации в пространстве экономики.

Таким образом, система управления персоналом означает совокупность определенных методов, способов, процедур и технологий работы с кадрами, работающими в какой-либо организационной структуре.

Выделяется несколько основополагающих подходов, которые формулируют систему управления кадрами в зависимости от того, какой из аспектов данного явления подлежит рассмотрению. В современном мире понятие системы управления персоналом, как правило, включает, рисунок 4 [16, с.132].



Рисунок 4. Понятие системы управления персоналом

Это лишь основные кадровые технологии, представляющие диапазон, который включает в себя любая система управления персоналом. Все элементы данной системы можно объединить в три больших блока: технологии по формированию и представлению персонала, технологии по развитию персонала и технологии, направленные на рациональное использование ресурсов действующего персонала [19, с.155].

Особенности развития системы управления персоналом, ее роль в организационной системе определяют характеристики ее основных факторов: объекта и субъекта, целей системы, ее функций и структуры.

Таблица 2

Объекты и субъекты системы управления персоналом

Объекты системы управления персоналом	Субъекты системы управления персоналом
работники; рабочие группы; трудовой коллектив.	функциональный управленческий персонал; линейный управленческий персонал

Существует несколько подходов к формулированию системы управления персоналом, все зависит от того, какой аспект данного явления рассматривать. Как правило, организации, нацеленные на реализацию функций управления

персоналом, включают в себя подсистему линейного руководства организации, а также ряд функциональных подсистем управления персоналом (например, подсистема найма, подсистема обучения и развития и т.д.).

В рамках такой системы происходит учет взаимосвязей между отдельными аспектами управления персоналом, который выражается в разработке конечных целей управления персоналом организации, в определении путей их достижения, а также в создании соответствующего механизма управления, обеспечивающего комплексное планирование и организацию управления персоналом организации.

На современном этапе экономического развития система управления персоналом включает, как правило, несколько основополагающих подсистем, которые специализируются на осуществлении ряда определенных функций [24, с.162].

Подсистема общего и линейного управления кадрами в организации. Работа данной подсистемы направлена как на управление всей организацией в целом, так и на управление различными производственными и функциональными подразделениями. Таких структурных подразделений может быть достаточно много, в зависимости от масштаба организационной структуры и масштаба предприятия.

Подсистема планирования и маркетинговой политики в отношении персонала. Эта подсистема включает в себя функции, связанные с разработкой политики кадров и стратегий управления ими, а также функции, направленные на анализ потенциала персонала и рынка труда в целом, организацию планирования действующих кадров, планирование и последующее прогнозирование существующей потребности в новом и нынешнем персонале.

Подсистема учета существующего персонала в данной организации. Суть ее функционирования связана с организацией найма работников, обеспечении собеседования, количественной и качественной оценки эффективности отбора и приема в организацию определенных кадров. Сюда же относят профессиональную ориентацию работников, рациональное использование и

распределение персонала по существующим в организации подразделениям, управление занятостью в целом и учет приема, поощрения, перемещения, увольнения каждого из сотрудников.

Подсистема, направленная на управление организационными отношениями. Является компонентом, без которого менеджмент персонала не смог бы стабильно существовать и развиваться [22, с.199].

Управление организационными отношениями включает следующие функции [35, с.174]:

- анализ и последующее регулирование как личностных, так и групповых трудовых взаимоотношений нынешних сотрудников того или иного предприятия;

- анализ отношений непосредственно руководителей;

- управление конфликтами на производстве и возникающими стрессорирующими обстоятельствами;

- психологическая диагностика в сфере деловых взаимоотношений.

Подсистема, обеспечивающая нормативные условия трудовой деятельности. Этот компонент направлен на соблюдение определенных требований и правил в области охраны труда, окружающей среды, технической эстетики и эргономики трудового процесса.

Подсистема, управляющая развитием кадров. Занимается обучением, переподготовкой, повышением квалификации действующего персонала. Система управления не была бы эффективной без периодической оценки сотрудников, осуществления мероприятий, направленных на адаптацию новых кадров, реализации продвижения тех или иных сотрудников по карьерной лестнице и организации резерва кадров.

Подсистема, отвечающая за мотивационный компонент. Работа этого подразделения связана с управлением мотивами поведения работников, нормированием и тарификацией процесса производства, разработку систем заработной платы сотрудникам, форм их участия в капитале и прибыли,

организацией морально положительного подкрепления персонала в виде поощрений.

Подсистема, управляющая социальным развитием. Занимается организацией регламентированного общественного питания, развитием организационной культуры работников и их физическим воспитанием, а также обеспечивает охрану отдыха и здоровья, социальное страхование сотрудников и управление жилищным обслуживанием.

Подсистема, направленная на развитие структуры организационного управления. Этот компонент анализирует уже сложившуюся в организации структуру руководства и отвечает за разработку расписания штата персонала.

Подсистема обеспечения прав в системе управления персоналом. Решает юридические вопросы в области отношений на производстве, согласует распорядительные и другие официальные документы по управлению кадрами. Чтобы в действующей организации была хорошо налаженная система управления, для персонала сотрудники кадровой службы применяют определенные методы, направленные на построение структуры управления. Данные методы можно объединить в две большие группы [14, с.152]:

- к первой группе относятся те, которые характеризуют непосредственные требования, предъявляемые к формированию слаженной системы по управлению кадрами}

- ко второй относят методологические принципы, отвечающие за определение направлений по развитию системы управления.

Таким образом, сегодня направления совершенствования системы управления персоналом неразрывно связаны с подсистемами самой системы управления персоналом. При анализе различных точек зрения можно увидеть, что главным является то, чтобы цели системы управления персоналом совпадали с целями организации и стратегией ее развития. Важным направлением в системе управления персоналом является корпоративная культура, подбор персонала, его развитие и даже увольнение.

1.3. Особенности управления персоналом в образовательной организации

Модернизация российского образования ставит задачу повышения качества обучения и воспитания школьников. Успешное выполнение современной школой своих задач, направленных на достижение качества образовательного процесса, сегодня напрямую зависит от эффективности взаимодействия всех его участников, прежде всего, администрации и педагогического персонала [17, с.139].

Определяя педагогический персонал образовательного учреждения как организованную часть трудового коллектива общеобразовательного учреждения, включенную в процесс реализации осуществляемых им педагогических функций и представленную учителями, социальными педагогами и педагогами-психологами, воспитателями, классными руководителями, педагогами дополнительного образования, другими педагогическими специалистами, а также самой администрацией школы, следует отметить, что специфика функционирования образовательной системы обуславливает необходимость сочетания как традиционных для общего менеджмента подходов к управлению персоналом, так и особенных, которые, прежде всего, объясняются реализуемыми школой педагогическими функциями. Поскольку персонал школы – преимущественно педагогический, и на характеристику и поведение его членов влияет данная специфика деятельности (учить, воспитывать, подавать идеальный пример собственного поведения и проч.), то вполне закономерным представляется рассмотрение педагогических условий управления персоналом школы, под которыми мы понимаем такие обстоятельства, определяющие успешность управленческой деятельности, которые обусловлены спецификой функционирования образовательного учреждения и реализуемых в его рамках педагогических функций [39, с.103]. Данная позиция предполагает учет руководителем школы в своей управленческой работе фактора воздействия на сознание и поведение своих сотрудников специфических особенностей педагогического труда.

В настоящее время в науке и практике управления школой разрабатываются различные модели такого управления. Однако, проведенный нами анализ предлагаемых вариантов, на наш взгляд, не всегда обеспечивает комплексность их воздействия на качество образования, не учитывает целого ряда вновь открывшихся факторов и особенностей современной образовательной ситуации, связанных, например, с переоценкой роли контроля и других, отдельно взятых управленческих функций в ущерб социально-психологической стороне управления. Кроме того, в науке и практике образования в последнее время происходит переосмысление таких категорий, как цели образования, миссия и функции школы и др. Ведущее место стала занимать проблема качества образования.

Независимо от конкретного наполнения содержания этого понятия авторы сходятся во мнении о том, что, возлагая на себя ответственность за качество образования, управленческая система образовательного учреждения должна осознавать, что ее главная задача состоит не в контроле за качеством, а в обеспечении его условий. Контроль может рассматриваться не как основа, а только как один из инструментов управления качеством. Достижение оптимального качества образования зависит от целого ряда факторов, к которым, безусловно, можно отнести и управленческую компетентность администрации, и методическое мастерство педагогов, качество самого управления и другие показатели [44, с.102].

Управление педагогическим персоналом общеобразовательного учреждения будет эффективным, если обеспечен комплекс педагогических условий такого управления [40, с.192]. Данная сфера деятельности предоставляет наибольший простор в построении моделей эффективного сотрудничества различных школьных служб и специалистов.

В основу модели положены системный, оптимизационный, коммуникационно-диалогический, личностно ориентированный подходы. Модель управления педагогическим персоналом общеобразовательной школы

включает 3 компонента: организационно-содержательный, технологический и профессионально-кадровый.

Таблица 3

Модель управления педагогическим персоналом

Компоненты	Структура
Организационно-содержательный компонент	1. Цели, результаты, содержание деятельности; 2. Критерии эффективности; 3. Основные объекты управления.
Технологический компонент	педагогические условия управления персоналом школы: сочетание личностно ориентированного, гуманистического, человекоцентрического подходов в управлении педагогическим персоналом; принцип педагогического сотрудничества и взаимодействия в управлении; формирование позитивного психологического климата в педагогическом коллективе; обеспечение условий профессионального роста педагогов; система работы с кадрами; формы, средства, методы, стиль управления
Профессионально-кадровый компонент	профессиональный состав управленцев школы; дополнительные требования к профессиональной компетентности управленцев: самооценка профессиональных качеств и притязаний; сформированность профессионального целеполагания; способность к выработке программы действий, ее реализации, анализу и коррекции; условия повышения квалификации управленцев и педагогов.

Включение в структуру организационно-содержательного компонента модели подсистемы целей-результатов в качестве первой и необходимой составляющей обусловлено, прежде всего, тем, что в соответствии с требованиями системного подхода именно цель является системообразующим фактором. Она становится исходным основанием для прогнозирования и планирования деятельности, определяет организационные формы, способы, средства, воздействия исполнения принятых решений, служит нормой контроля (экспертизы) и оценки фактических результатов, позволяет регулировать и корректировать педагогический процесс, поведение и деятельность всех его участников» [33, с.195].

Целевой компонент представляет определенную объективно обусловленную, логическую, гармоничную и преемственную иерархию целей и функций, которые призвана реализовать данная модель в системе деятельности инновационной школы. При этом стратегический уровень такой иерархии

составляет базовая цель школы, направленная на выполнение социального заказа, сформулированного в принятой Концепции модернизации российского образования: «Современному развивающемуся обществу нужны современно образованные, нравственные, предприимчивые люди, которые могут самостоятельно принимать решения в ситуации выбора, способны к сотрудничеству, отличаются мобильностью, динамизмом, конструктивностью, готовы к межкультурному взаимодействию, обладают чувством ответственности, за судьбу страны, за ее социально-экономическое процветание, умеющие не только жить в гражданском обществе и правовом государстве, но и создавать их». В широком смысле эта цель связана с формированием современной личности вообще средствами образования.

Следующий уровень целей – тактический – определяет цель управленческой системы школы. Эта цель состоит в обеспечении оптимальных условий качественного образовательного процесса, посредством которого школа во взаимодействии с другими социальными институтами формирует личность. Данный уровень включает, таким образом, особенные, организационные цели, учитывающие потенциальные возможности школьной организации. Наконец, третий уровень целей – специальный – указывает на специфические цели, то есть частные, функциональные, оперативные, краткосрочные, конкретизируют общие цели применительно к руководителям и подчиненным, связаны с лично осознаваемыми и представленными целями на основе сформировавшихся индивидуальных лично и профессионально направленных потребностей.

Организационно-содержательный компонент, кроме того, включает определение основного содержания деятельности, а также объекты управления, то есть, по сути, основных участников образовательного процесса (педагогов, других различных специалистов, осуществляющих педагогическую деятельность – педагогический персонал и его профессиональные формирования) [22, с.116].

Технологический компонент модели включает сами педагогические условия управления персоналом школы: сочетание личностно ориентированного, гуманистического, человекоцентрического подходов в управлении педагогическим персоналом; принцип педагогического сотрудничества и взаимодействия в управлении; формирование позитивного психологического климата в педагогическом коллективе; обеспечение условий профессионального роста педагогов.

Кроме того, сюда же отнесены формы, средства, методы, стиль управления, а также сама система работы с персоналом, включающая: кадровую политику школы, подбор (расчет потребности в педагогических кадрах, модели специалистов и должностей), оценку (методы оценки педагогических кадров, оценку их профессионального потенциала, оценку индивидуального вклада, систему аттестации педагогов и специалистов), расстановку (типовые модели карьеры в школе и вне ее, планирование служебной карьеры, условия и оплату труда, движение кадров), адаптацию (испытательный срок, адаптацию молодых педагогов, наставничество и консультирование, развитие человеческих ресурсов), обучение (профессиональную подготовку и переподготовку, повышение квалификации персонала, в целом методическую работу).

Кадровый компонент включает профессиональный состав управленцев школы, дополнительные требования к профессиональной компетентности управленцев, а также условия повышения квалификации управленцев и педагогов.

Вывод по первой главе

Управление персоналом – это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер, направленное на создание условий для эффективного использования и развития потенциала работника в целях обеспечения эффективного функционирования и развития организации.

Система управления персоналом означает совокупность определенных методов, способов, процедур и технологий работы с кадрами, работающими в какой-либо организационной структуре.

Особенности развития системы управления персоналом, ее роль в организационной системе определяют характеристики ее основных факторов: объекта и субъекта, целей системы, ее функций и структуры.

Система управления персоналом состоит из функций, принципов и методов, которые находятся во взаимодействии. Задачи управления персоналом, формирования и качественного улучшения его состава можно решать только при наличии совершенной системы информационного обеспечения работы с кадрами, которая включает многочисленные и информационные показатели и постоянно совершенствуется.

На современном этапе экономического развития система управления персоналом включает, как правило, несколько основополагающих подсистем, которые специализируются на осуществлении ряда определенных функций.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Глава 2. Исследование системы управления персоналом в дошкольном образовательном учреждении МКДОУ «Детский сад № 12» п. Роза

2.1. Характеристика МКДОУ «Детский сад № 12» п. Роза

Муниципальное казенное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 12 является юридическим лицом.

Полное наименование: Муниципальное казенное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 12 п. Роза.

Сокращённое наименование: МКДОУ «Д/с № 12» п. Роза.

Юридический адрес: 456541, Челябинская область, г. Коркино, п. Роза, ул.50лет Октября, д.61.

Фактический адрес: 456541, Челябинская область, г. Коркино, п. Роза, ул.50лет Октября, д.61

Организационно-правовая форма – муниципальное учреждение.

Тип учреждения: дошкольное образовательное учреждение.

График работы администрации с 8⁰⁰ до 17⁰⁰, перерыв с 12⁰⁰ до 13⁰⁰

Учредитель: управление образования администрации Коркинского муниципального района.

Режим работы МКДОУ «Д/с № 12» п. Роза:

—с 7.00 до 19.00 - для детей с 12-часовым пребыванием.

—с 7.00 до 17.30 - для детей с 10,5-часовым пребыванием.

Выходные дни: суббота, воскресенье и общегосударственные праздничные дни.

Уровень образования: дошкольный.

Обучение и воспитание ведется на русском языке.

Количество детей обучающихся в учреждении: 169 человек.

Возрастных групп: 8 (2группы раннего возраста, 6 группы дошкольного возраста).

Управление МКДОУ «Д/с № 12» осуществляется в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и Уставом.

Управление строится на принципах единоначалия и самоуправления.

В своей деятельности МКДОУ «Детский сад № 12» п. Роза руководствуется Конституцией Российской Федерации, Федеральными законами, Законом Российской Федерации «Об образовании», Конвенцией о правах ребенка, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, приказами и распоряжениями Министерства образования и науки Российской Федерации, Типовым положением о дошкольном образовательном учреждении, Уставом Челябинской области, Законами Челябинской области, Постановлениями и распоряжениями Правительства и Губернатора Челябинской области, приказами и распоряжениями Министерства образования и науки Челябинской области решениями органов местного самоуправления; правилами и нормами охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты, а также настоящим Уставом и локальными правовыми актами Учреждения.

Учреждение создаёт условия для реализации гарантированного гражданам Российской Федерации права на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования.

Целями деятельности МКДОУ «Д/с № 12» п. Роза является осуществление образовательной деятельности, направленной на:

- 1) реализацию предоставления общедоступного и бесплатного дошкольного образования по основным образовательным программам дошкольного образования;
- 2) создание условий для осуществления присмотра и ухода за детьми, содержание детей в МКДОУ «Д/с № 12» п. Роза;
- 3) формирование общей культуры, развитие физических, интеллектуальных, нравственных, эстетических и личностных качеств, формирование предпосылок учебной деятельности, сохранение и укрепление

здоровья детей дошкольного возраста;

4) осуществление необходимой коррекции недостатков в физическом и (или) психическом развитии детей.

Организационная структура управления представлена на рисунке 5.



Рисунок 5. Организационная структура МКДОУ «Детский сад № 12» п. Роза

Управление МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза осуществляется в соответствии с Законом "Об образовании Российской Федерации", иными законодательными актами РФ, действующим Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам - образовательным программам дошкольного образования и уставом ДОО.

Управление МКДОУ строится на принципах единоначалия и самоуправления, обеспечивающих государственно-общественный характер управления дошкольным образовательным учреждением. Формами самоуправления МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза, обеспечивающими

государственно-общественный характер управления, являются попечительский совет, общее собрание работников, педагогический совет. Порядок выборов органов самоуправления и их компетенции определяются уставом. Управляющая система состоит из двух структур, деятельность которых регламентируется уставом МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза и соответствующим положениями.

1 структура – общественное управление:

- педагогический совет;
- попечительский совет;
- общее собрание работников.

2 структура – административное управление, которое имеет линейную структуру:

1 уровень – заведующий МКДОУ. Непосредственное руководство МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза осуществляет заведующий. Управленческая деятельность заведующего обеспечивает материальные, организационные, правовые, социально-психологические условия для реализации функций управления образовательным процессом в ДОУ. Объект управления заведующего - весь коллектив.

2 уровень – старший воспитатель, заместитель заведующего по АХЧ, старшая медицинская сестра. Объект управления управленцев второго уровня - часть коллектива согласно функциональным обязанностям.

Старший воспитатель осуществляет руководство учебно-воспитательной работой учреждения, определяет место каждого педагога в воспитательно-образовательной работе с детьми, мобилизует воспитателей на решение задач, поставленных концепцией дошкольного воспитания перед ДОУ, привлекает к их решениям родителей воспитанников.

Заместитель заведующего по АХЧ отвечает за сохранность здания ДОУ и имущества, организует материально-техническое снабжение педагогического процесса, обеспечивает чистоту и порядок в помещениях детского сада и на

участках, противопожарную безопасность и организацию труда обслуживающего персонала.

Старшая медицинская сестра контролирует санитарное состояние помещений и участков дошкольного учреждения, соблюдение санитарно-противоэпидемического режима, качество доставляемых продуктов, организацию питания и качество приготовления пищи, обеспечивает медицинское обслуживание детей, проводит санитарно-просветительскую работу среди работников учреждения и родителей, принимает участие в организации физкультурно-оздоровительной работы с детьми.

3 уровень – управление осуществляется воспитателями, специалистами и обслуживающим персоналом. Объект управления – дети и родители

Организационная структура МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза представляет собой линейный тип управления. Как и любая другая организационная структура управления, линейная имеет как плюсы, так и минусы. Она логичная и четкая, экономичная и простая. Но одновременно и недостаточно гибкая, медленно реагирующая на любые изменения ситуации.

2.2 Анализ персонала и системы управления в МКДОУ «Детский сад № 12» п. Роза

МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза, как предприятие, имеет кадровую службу. Потребность в персонале определяет заведующая МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза, который рассчитывает необходимое и экономически эффективное создание рабочего места.

Заведующая МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза службы планирует следующие изменения:

- потребность в замещении персонала по годам, в связи с их не соответствием требований организации, с уходом на пенсию, увольнением, переходом на инвалидность и т. д.;
- потребность в снижении численности персонала вследствие

сокращения обслуживаемых предприятий, повышении эффективности труда, сокращении ставок и т. д.;

– потребность в расширении численности персонала в связи с увеличением количества проверяемых предприятий, с появлением новых видов деятельности и т.д.

По состоянию на 30.12.2015г. численность предприятия составила 55 человек.

Таблица 4

Уровень образования педагогического персонала

Год	Всего пед. работников	Из них педагогов по уровню образования (в том числе совместителей)			
		Совместителей	Высшее образование	Незаконченное высшее	Среднее специальное
2015	55	6	57	-	1
2016	55	7	53	-	2

Анализ таблицы 4 свидетельствует, что педагогический коллектив на 96 % укомплектован преподавателями, имеющими высшее образование, 4% имеют специальное среднее профессиональное образование.

В ходе исследования была дана общая характеристика персонала МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза. В неё вошла оценка персонала по следующим критериям:

- гендерные показатели;
- стаж работы;
- возрастные показатели.

Эти характеристики представлены в таблице 5.

Таблица 5

Стаж работы педагогического персонала

Год	До 3-х лет	От 3 до 10 лет	От 10 до 20 лет	Свыше 20 лет	Пенсионеры (с 55 или 60 лет)
2015	2	3	17	24	10
2016	1	4	16	24	12

Абсолютное большинство имеют солидный педагогический стаж, но с другой стороны, проблемой остается старение коллектива и сравнительно небольшой процент молодых педагогов.

Таблица 6

Возраст педагогического персонала

Год	До 25 лет	От 25 до 35 лет	От 35 до 55 лет	Пенсионеры (с 55 или 60 лет)
2015	2	6	35	12
2016	-	6	37	12

В МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза преобладает персонал женского пола в основном до 30 лет, со стажем работы от 10 до 20 лет, с высшем образованием.

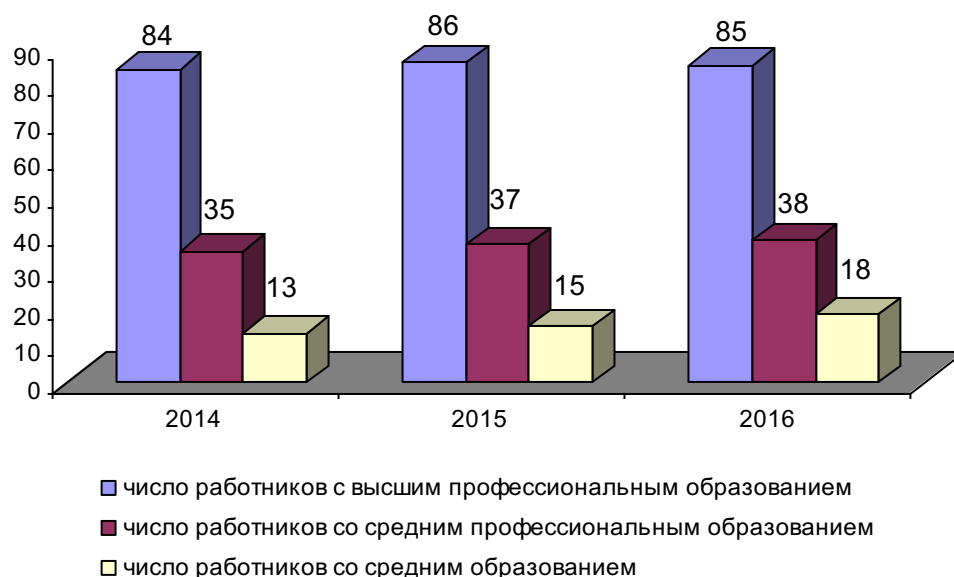


Рисунок 6. Квалификационные категории педагогического персонала

Таким образом, мы можем говорить о том, что в МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза работают профессионально компетентные педагоги, личностно-профессиональный потенциал, которых может способствовать решению задач образования.

Из анализа количественной и качественной структуры персонала можно сделать следующие выводы. Педагогический состав МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза стабильный, штат полностью укомплектован педагогическими кадрами. В течение ряда лет отсутствуют вакантные места. Педагоги МКДОУ «Д /с № 12»

п. Роза работают в составе предметных методических отделений: гуманитарных наук, физико-математических наук, естественного цикла наук, физической культуры и здоровья, иностранных языков, и методических объединений: учителей эстетического цикла наук, учителей технологии, классных руководителей.

При расчете потребности в кадрах используют различные коэффициенты, например, коэффициент текучести кадров.

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{тк} = (Ч_{Ру} / Ч_{Ср}) * 100, \quad (1)$$

где $K_{тк}$ – текучесть кадров;

$Ч_{Ру}$ – численность уволенных работников;

$Ч_{Ср}$ – средняя численность работников.

Используя эту методику, в ходе исследования были рассчитаны кадровые показатели для персонала МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза. Они представлены в таблице 7.

Таблица 7

Данные для расчетов показателей

Года	Прибыло	Убыло
2013	22	37
2015	10	6
2016	23	42

Рассчитаем текучесть кадров в МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза:

$$K_{тк} 2013 = 37 / 55 * 100 = 67,3\%;$$

$$K_{тк} 2015 = 6 / 55 * 100 = 10,9\%;$$

$$K_{тк} 2016 = 42 / 55 * 100 = 76,4\%.$$

Проанализируем причины текучести кадров в МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза, таблица 8.

Причины текучести кадров в МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза, в процентном соотношении (%)

Наименование показателей	2013	2015	2016
Неудовлетворительная оплата труда	22,6	23,5	24,3
Отсутствие перспективы роста	24,5	22,0	27,0
Расположение предприятия далеко от дома	22,6	27,9	20,2
Прочие причины	30,1	26,4	28,3
Итого	100	100	100

Резкое увеличение в графе «убыло» персонала произошло в связи сокращением штатов, согласно Постановления Правительства РФ «О введение новых систем оплаты труда для работников федеральных бюджетных учреждений» за № 583 от 05.08.2008. Увеличение показателей текучести говорит о понижении удовлетворенности работой, увеличение жалоб и недовольства, невыполнение обязанностей без уважительной причины, что в свою очередь показывает насколько не эффективен набор в МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза.

Все педагоги МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза имеют высшее образование. Коллектив стабильный, существуют традиции: празднование праздников, день рождений, традиционное посещение коллективом базы отдыха и т.д.

Штат сотрудников МКДОУ «Д/с № 12» составляет 55 человек, и полностью укомплектован педагогическими кадрами. Приведенные данные свидетельствуют о том, что уровень квалификации педагогического состава МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза является достаточно высоким, и преподаватели в состоянии справиться с поставленными в Учреждении педагогическими задачами. Оценка результативности деятельности преподавателей осуществляется на основе системы показателей, характеризующих основные аспекты профессиональной деятельности сотрудников МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза.

В коллективе МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза происходит процесс взаимного обучения через посещение уроков, проведение открытых уроков, методических

панорам, методических советов и т.д. коллектив МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза работает над общей проблемой повышения качества учебно-воспитательного процесса средствами развития гуманистических качеств у участников образовательного процесса.

Работа с педагогическими кадрами, повышение квалификации и профессионального мастерства педагогических работников МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза. Одним из показателей эффективности методической работы в учреждении является высокий уровень квалификации педагогических кадров.

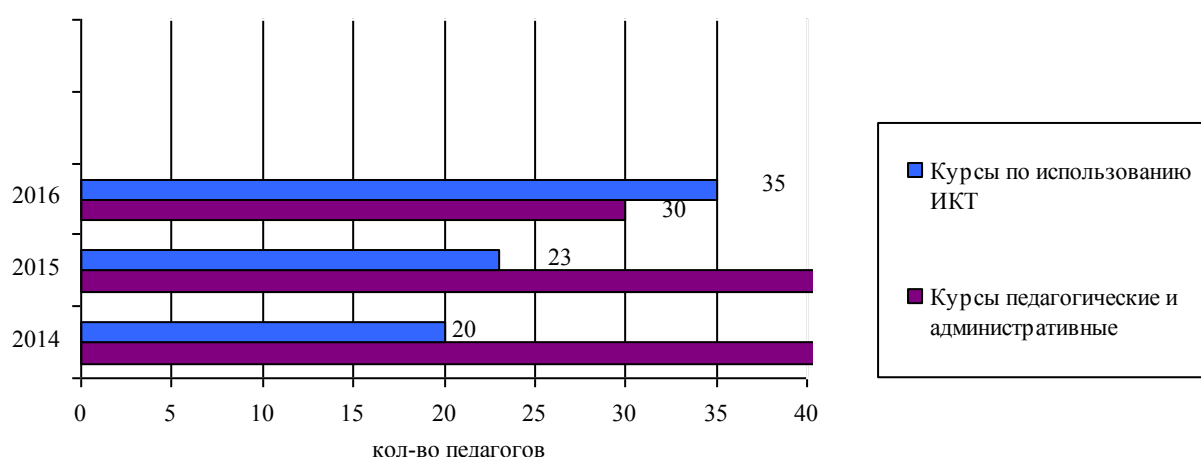


Рисунок 7 – Показатели по количеству педагогов МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза прошедших обучение на курсах повышения квалификации

Количество педагогов, прошедших обучение на курсах повышения квалификации с 2014 по 2016 год стабильно увеличивается. Как показывает практика методической работы, педагоги стремятся пройти обучение на курсах, необходимых для процедуры аттестации, но и тематических, предметных курсах. Присутствует заказ на курсы, связанные с освоением новых информационно-коммуникационных технологий, диагностической работой педагога, интерактивными формами обучения. Тенденция повышенного спроса на курсы по использованию современных информационно-коммуникационных

технологий является стабильной. За последние 3 года на таких курсах прошли обучение более 40 педагогических и административных работников.

Курсы по использованию ИКТ имеют разнообразные направления: мультимедиа в образовании, создание электронных обучающих систем, применение мультимедийной доски и программы StarBoard при проведении уроков, основы видеомонтажа и др.

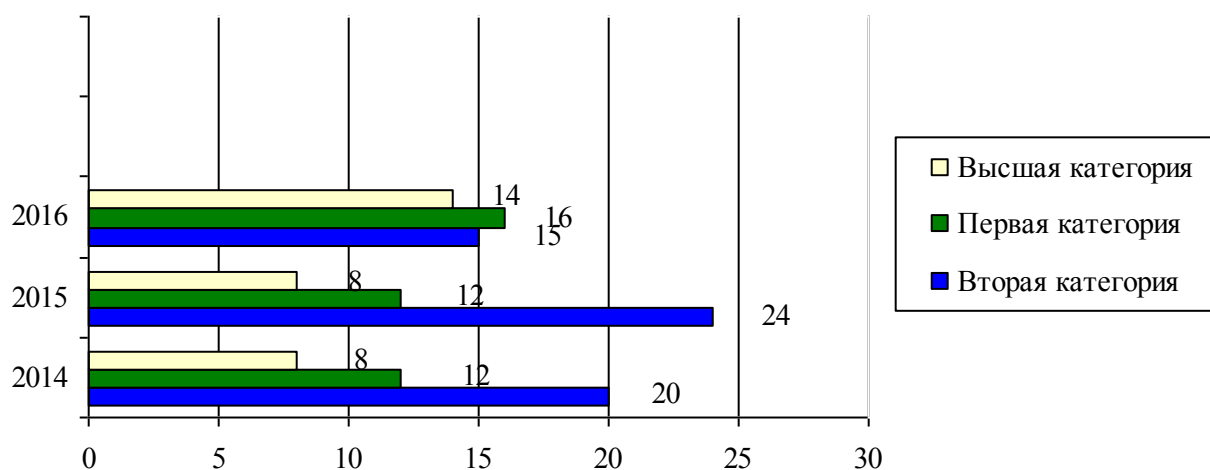


Рисунок 8. Сравнительные показатели аттестации педагогических кадров
МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза

Рисунок 8 отражает динамику аттестации педагогических и руководящих кадров. Положительная динамика прослеживается по количеству педагогов, повышающих квалификацию на высшую категорию.

Педагоги используют полученные знания как непосредственно при проведении занятий и мероприятий, так и при участии в научно-практических конференциях, конкурсах профессионального мастерства, а также в методической работе - создании информационных баз, оформлении нормативно-правовой документации, разработке учебно-дидактического сопровождения образовательного процесса. Система повышения квалификации позволяет педагогам своевременно совершенствовать свой профессиональный уровень и проходить аттестацию на повышение и подтверждение квалификационной категории.

В 2013 – 2015гг развитие кадрового потенциала МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза достигалось за счет реализации целевых программ подготовки и переподготовки персонала, создания стимулов для их самостоятельной работы по повышению своего профессионального уровня.

Главной задачей администрации МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза является всемерно и разнопланово влиять на улучшение педагогических практик всех учителей для достижения ими более высоких результатов. Основой такой работы является системная кадровая политика учреждения, разработкой которой занимается в настоящее время административная команда МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза.

В коллективе МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза происходит процесс взаимного обучения через посещение уроков, проведение открытых уроков, методических панорам, методических советов и т.д. коллектив МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза работает над общей проблемой повышения качества учебно-воспитательного процесса средствами развития гуманистических качеств у участников образовательного процесса.

Проведем анализ творческого потенциала педагогов МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза.

Методы исследования: тестирование; мониторинг участия в коллективно-творческих делах, методических мероприятиях.

Результат тестирования проведенного, по изучению уровня творческого потенциала педагогов представлены на рисунке 9.



Рисунок 9. Сравнительная диаграмма изучения творческого потенциала педагогов

Из рисунка видно, что на первом этапе констатирующего эксперимента у 44% педагогов заложен значительный творческий потенциал педагогов МКДОУ «Д/с № 12». Примерно у 56% педагогов МКДОУ «Д/с № 12» есть качества, которые позволяют творить, но есть и барьеры творчества. Это страх, ориентированных на обязательный успех. Боязнь неудачи сковывает воображение – основу творчества. Страх социальный, страх общественного осуждения. Любая новая идея проходит через этап неожиданности, удивления, непризнания, осуждения окружающими.

Педагоги МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза боятся осуждения за новое, непривычное для других поведение, взгляды, чувства сковывает творческую активность, уничтожает творческую личность. На наш взгляд это является одной из причин низкого уровня творческой активности педагогов. Результат мониторинга участия педагогов в коллективно-творческих делах представлен в виде таблицы 9.

Таблица 9

Мониторинг участия педагогов в коллективно-творческих делах

п/п	Наименование мероприятий	2014 – 2015 уч. год	2015 – 2016 уч. год
1	конкурс «Безопасное колесо»	5 место	3 место
2	Спартакиада района	Участие	3 место
3	конкурс фотографического искусства «Фотокросс»	участие	1 место
4	конкурс презентаций, посвященный Дню матери	участие	1 место
5	Военно-спортивная игра «Зарничка»	участие	3 место
6	фестиваль творчества учащихся «Служу России»	участие	участие
7	творческий конкурс «Сам себе спасатель»	участие	Участие
8	Творческий конкурс презентаций «Палитра мгновений»	участие	Активное участие
9	конкурс творческих работ поэзии и прозы «Муза пера»	участие	1 место
10	конкурс детских театральных коллективов «Признание»	5 место	1 место
11	конкурс детских театров моды «Белый бант»	8 место	1 место
12	конкурс «Елочная игрушка»	3 призовых места	8 призовых мест
13	конкурс декоративно – прикладного творчества «Мозаика детства»	15 призовых мест	22 призовых места
14	Экологическая акция		Участие
15	творческий конкурс «Увиденное рядом»	2 место	5 призовых мест
16	соревнования «Зарница безопасности»	участие	3 место
17	конкурс «Осенние фантазии»	участие	10 призовых мест
18	Городские лыжные соревнования	3 место	3 место
19	конкурс «Символы моей страны»	2 место	4 место
20	«Служу России»	участие	участие
21	Городские спортивные соревнования «Веселые старты	Два 3 места	2 место
22	«Я шагаю по тропинкам»	2 место	1 место
23	«Почемучки»	3 место	2 место
24	Конкурс театральных коллективов	участие	1 место
25	Городская легкоатлетическая эстафета, посвященная 9 мая	участие	3 место
26	Городской конкурс рисунков «Служу Отечеству»	участие	5 призовых мест
Всего педагогов принявших участие в мероприятиях		18	36

Из таблицы 9 видно, что в 2015-2016 учебном году повысился интерес педагогов к участию в различных конкурсах. Если в 2014 – 2015 учебном году в среднем каждый педагог участвовал в одном, двух мероприятиях, а некоторые педагоги совсем не принимали участия в организованных конкурсах по различным причинам, то в 2015 учебном году каждый педагог участвовал уже в трех, четырех конкурсах. На такой рост интереса оказали влияния несколько факторов: переход образовательного учреждения, на новую систему оплаты труда (стимулирующие выплаты), оказание грамотной методической помощи,

проведение семинаров-практикумов, круглых столов, тренингов, организация совместного досуга.

Все эти направления деятельности из программы создания благоприятного психологического климата для развития творческих способностей и повлияли на рост заинтересованности педагогов в участии в конкурсах. За 2013 – 2015 учебный год два педагога аттестовались на высшую категорию, 2 педагога награждены грамотами министерства образования и науки за значительный вклад в образовательный процесс образования, один педагог награжден грамотой губернатора области за добросовестный труд, один работник МКДОУ «Д/с № 12» награжден грамотой главы города за добросовестный труд, один сотрудник был приглашен на торжественную встречу с министром образования Челябинской области посвященную дню учителя.

В МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза действует «Программа личностно-профессионального роста педагогов», которая является стимулом для экспериментальной деятельности и инновационного поиска.

Результатом исследовательской деятельности педагогического коллектива МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза стали следующие разработки:

- система физического воспитания учащихся МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза (поиск оптимальной модели физического воспитания);
- методики комплексов для формирования правильной осанки учащихся.

Инновационная деятельность педагогов, в первую очередь, ориентирована на обновление содержания образования: за последние 3 года разработано 109 авторских (адаптационных) программ.

Мониторинг реализации данных программ показал высокое качество обучения педагогов, что было отмечено областной аттестационной комиссией в период аттестации МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза в марте 2015 года. Кроме этого, в МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза ведется педагогический поиск в совершенствовании методик обучения и воспитания, совершенствовании организации учебно-воспитательного процесса.

При изучении психологического климата в педагогическом коллективе нами были получены данные, которые представлены на рисунке 10.

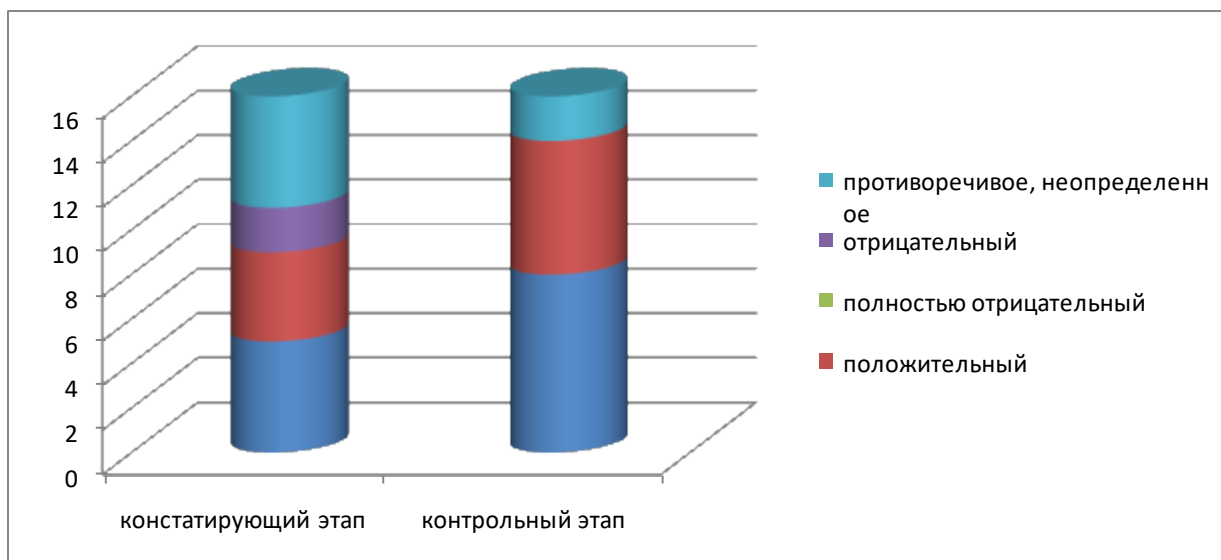


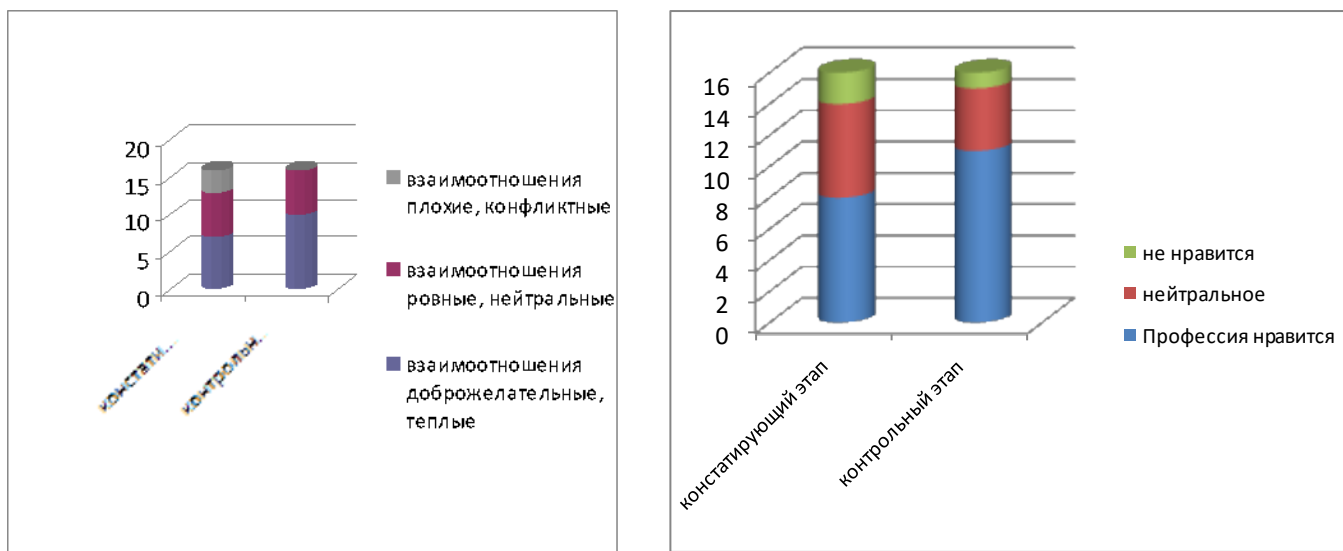
Рисунок 10. Сравнительная диаграмма изучения психологического климата в педагогическом коллективе

Из рисунка видно, что на первом этапе в коллективе 31% педагогов считают психологический климат как весьма благоприятный; 25% педагогов - в целом благоприятный; 12,7% педагога - в целом неудовлетворительный; 31,3% педагогов имеют тенденции противоречивые и неопределенные. Это говорит о том, что в коллективе существуют проблемы, которые необходимо преодолеть. При составлении программы создания благоприятного психологического климата особое внимание рабочая группа обратила на педагогов, которые имеют противоречивые, неопределенные тенденции и на педагогов которые оценили психологический климат как отрицательный. После реализации программы его оптимизации климат стал более благоприятным.

Контрольный этап показал, что 87,3% педагогов психологический климат считают полностью положительным, 12,5% педагогов не могут оценить психологический климат.

С целью создания благоприятного психологического климата, развития профессионального мастерства педагогических работников, педагогический коллектив был разделен на рабочие микро группы. Для этого использовали

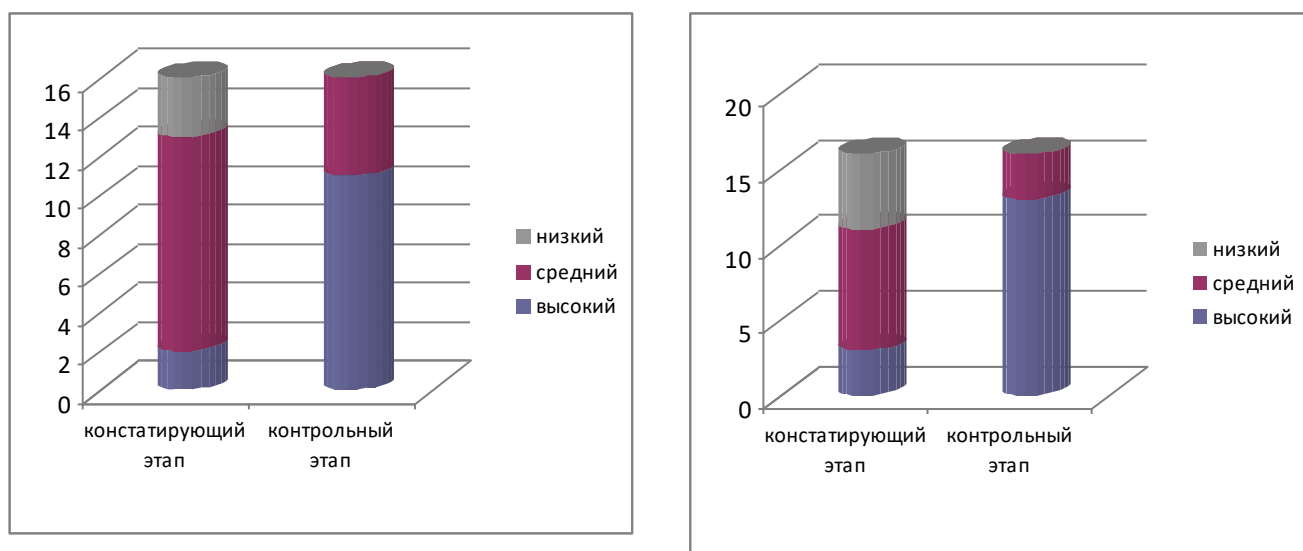
методику Форверга «Психологическая совместимость педагогов». Результаты исследования представлены на рисунке 11.



А) Взаимоотношение с коллегами

В) Отношение к профессии

Рисунок 11. Психологическая совместимость педагогов



Б) Интересы

Г) Совместимость

Рисунок 12. Психологическая совместимость педагогов

Проанализировав данные на констатирующем этапе по шкале «Взаимоотношения рис. 11 (А) мы видим, что у 43,8% педагогов

взаимоотношения очень хорошие, доброжелательные, теплые, у 37,5% педагогов ровные, нейтральные, у 18,7% педагогов в коллективе плохие взаимоотношения с коллегами, возникают частые конфликты по различным причинам.

По шкале «Отношение к профессии» рис. 11 (Б) мы имеем следующие данные: 50% педагогов любят свою профессию, она им очень интересна и очень нравится, у 37,5% педагогов отношение к профессии нейтральное, 12,5% педагогов свою профессию не любят.

По шкале «Интересы» рис. 12 (В) мы видим, что 12,5% педагогов имеют высокий уровень совпадения интересов, 68,8% средний, 18,7% низкий. Из рисунка 8 (Г) мы видим, что совместимость в педагогическом коллективе находится на среднем уровне. У 50% педагогов средний уровень совместимости, у 18,8% педагогов высокий, у 31,2% низкий.

На наш взгляд это является одной из причин неблагополучия, неустойчивости психологического климата в педагогическом коллективе МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза. Анализ этих данных показал, что средний показатель уровня совместимости педагогов возрос и соответствует высокому уровню совместимости, педагоги стали гораздо лучше взаимодействовать друг с другом. 81,3 % педагогов имеют высокий уровень совместимости, а 18,7% имеют средний уровень совместимости. Низкий уровень совместимости 0 %. Мы можем наблюдать качественные изменения в совместимости педагогов. Изменилось качество взаимоотношений. 62,5% педагогов имеют очень хорошие, доброжелательные отношения, 37,5% поддерживают ровные или нейтральные взаимоотношения, плохих, конфликтных отношений нет.

В лучшую сторону изменилось отношение к профессии 68,8% педагогов имеют положительное отношение к профессии, она им нравится, высокий и средний уровень совпадения интересов у 100%. На рисунке 7 очень хорошо видны все изменения, которые произошли в результате проведения формирующего этапа эксперимента по оптимизации психологического климата

в педагогическом коллективе МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза. Все показатели изменились качественно и количественно в положительную сторону.

С помощью социометрической методики Джона Морено мы определили степень сплоченности и разобщенности в группе рисунок 13.

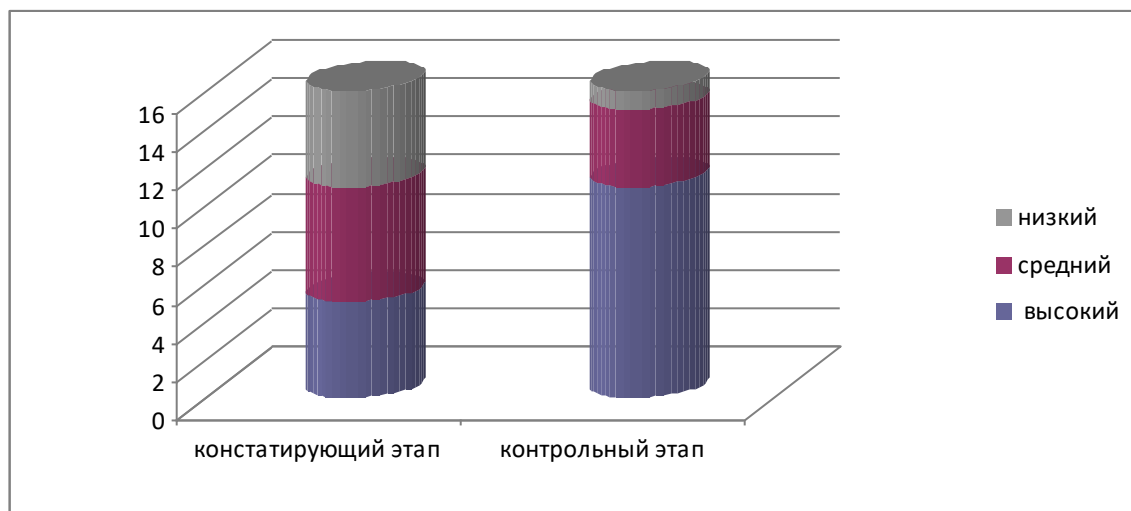


Рисунок 13. Степень сплоченности коллектива

На рисунке 13 видно, что степень сплоченности на констатирующем этапе эксперимента составляет: 31,2 высокий уровень; 37,6 средний; 31,2 низкий. Таким образом, мы можем отметить, что причиной неустойчивого социально-психологического климата является низкий уровень сплоченности и совместимости педагогов. Поэтому программа оптимизации психологического климата направлена на сплочение педагогического коллектива, на развитие личностных коммуникативных качеств, способствующих повышению совместимости. На контрольном этапе эксперимента по изучению сплоченности коллектива, мы видим, что уровень сплоченности коллектива увеличился: 68,8% высокий уровень, 25% средний, 6,2% низкий.

Педагоги МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза используют полученные знания как непосредственно при проведении занятий и мероприятий, так и при участии в научно-практических конференциях, конкурсах профессионального мастерства, а также в методической работе - создании информационных баз, оформлении нормативно-правовой документации, разработке учебно-

дидактического сопровождения образовательного процесса. Система повышения квалификации позволяет педагогам своевременно совершенствовать свой профессиональный уровень и проходить аттестацию на повышение и подтверждение квалификационной категории.

В своем исследовании мы использовали психодиагностическую методику Рубцова, которая позволила нам выяснить взаимоотношения администрации (директора) и педагогического коллектива, охарактеризовать личностные качества руководителя. Результаты исследования представлены в таблице 10.

Таблица 10

Изучение взаимоотношений администрации и педагогов

№ п/п	Параметры оценки	Количественные показатели. Средний балл. Констатирующий этап	Количественные показатели. Средний балл. Контрольный этап	Качественные показатели
Функциональный компонент управленческой деятельности зав. НДОУ				
1.	Инновационный потенциал	9	9	Стремиться вовремя поддержать любое начинание, но иногда слишком увлекается новшествами
2.	Авторитет руководителя у преподавателей	11	11	Хороший организатор, умеет нужным образом расставить людей и распределить между ними обязанности, решителен, решения принимает быстро, без промедления, требователен к другим, но не придирается к мелочам, возможно, ему следовало проявлять больше твердости
3.	Умение планировать свою деятельность	5	5	Хорошо умеет планировать свою деятельность
4.	Умение использовать власть	3	4	Никогда не превышает своих полномочий, прав, власти, иногда даже использует их не в полной мере, иногда без необходимости перепоручает подчиненным решение тех вопросов, которые должен был бы решать сам

5.	Умение принимать решение	7	8	Обычно принимает продуманные, квалифицированные, управленческие решение, способен быстро разобраться в сути вопроса и выделить главное
6.	Способность к контролю по оценке деятельности	4	9	Способен держать под своим контролем основные моменты в ходе работы, способен достаточно объективно оценить своих подчиненных и результаты их деятельности
7.	Умение поддерживать стремление к развитию учащихся	7	10	Проявляет заинтересованность в повышении квалификации подчиненных, проявляет заинтересованность в служебном росте подчиненных, всегда охотно оказывает помощь товарищам по работе, не жалеет для этого своего времени и сил
Личностные особенности и коммуникативный потенциал руководителя				
8.	Личностные особенности и коммуникативный потенциал руководителя	7	11	Умеет располагать к себе людей и находить с ними общий язык, иногда недооценивает свои возможности, не уверен в себе, готов отвечать за свои поступки, скорее примет вину на себя, чем подведет товарищей, вежлив и корректен в отношениях с окружающими
Авторитет руководителя у преподавателей				
9.	Авторитет руководителя у преподавателей	7	13	Любит свою работу, имеет большой авторитет в коллективе

На констатирующем этапе эксперимента, по мнению педагогов, заведующая МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза обладает следующими качествами: инновационный потенциал 31,2%; организационный потенциал 68,7%; умение планировать свою деятельность 31,2%; умение использовать власть 18,7%; умение принимать решение 43,7%; способность к контролю по оценке деятельности 25%; умение поддерживать стремление к развитию учащихся

43,7%; личностные особенности и коммуникативный потенциал руководителя 43,7%; авторитет руководителя у преподавателей 43,7%.

Таким получился портрет руководителя МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза. На наш взгляд взаимоотношения, которые существуют у заведующей с подчиненными способствуют формированию благоприятного психологического климата в коллективе, но есть и моменты, над которыми нужно работать.

После внедрения программы по созданию благоприятного психологического климата для развития профессионального мастерства педагогических работников провели контрольный эксперимент.

Результаты таковы: инновационный потенциал 31,2%; организационный потенциал 68,7%; умение планировать свою деятельность 31,2%; умение использовать власть 25%; умение принимать решение 50%; способность к контролю по оценке деятельности 56,2%; умение поддерживать стремление к развитию учащихся 62,5; личностные особенности и коммуникативный потенциал руководителя 68,7%; авторитет руководителя у преподавателей 81,2%. У руководителя возросло: умение использовать власть, умение принимать решения, способность к контролю и оценке деятельности, умение поддержать стремление к развитию, личностные способности и коммуникативный потенциал, авторитет у преподавателей.

В коллективе была проведена диагностика типа педагогической центрации, по результатам которой было выявлено, что 87% педагогов ориентированы на гуманистической центрации и 13% на центрации требований администрации.

Таким образом, мы можем отметить, что управление социально-психологическим климатом в педагогическом коллективе возможно и методы педагогического менеджмента и психологического воздействия, используемые нами для его оптимизации подобраны, верно. Но так, же выявлены и недостатки, такие как: сокращением штатов, увеличение показателей текучести, увеличение жалоб и недовольства, невыполнение обязанностей без

уважительной причины, совместимость в педагогическом коллективе находится на среднем уровне, примерно у 18,7% педагогов в коллективе плохие взаимоотношения с коллегами, возникают частые конфликты по различным причинам.

2.3. Пути совершенствования управления персоналом в МКДОУ «Детский сад № 12» п. Роза

Педагог по характеру своей полифункциональной деятельности соприкасается и взаимодействует с исключительной разносторонностью людей. Он занят решением различных проблем отдельных лиц, сообществ, представляющих различные социальные, культурно-этнические, половозрастные группы. Мировоззрение, уровень образования, возможности и опыт, убеждения, духовные ценности и ориентиры, физическое здоровье, жизненный стиль и многие другие факторы являются решающими при формировании идентичности, уникальности и индивидуальности каждой личности, а значит и работы с ней.

Осознание факта различий вызывает необходимость в профессиональной деятельности педагога дополнительного образования детей владеть различными методами, подходами и технологиями обучения, воспитания и развития. В процессе своей профессиональной деятельности педагог дополнительного образования детей повышает ее эффективность не только в результате совершенствования условий, но и за счет активизации собственных возможностей, выявления новых резервов, раскрытия своего потенциала.

Развитие личности связано с ее самоопределением, с типом и способом разрешения противоречий с социальной действительностью, собственной жизнью, окружающими людьми. Таким образом, профессиональную деятельность педагога дополнительного образования детей можно рассматривать как целостный объект, состоящий из различных элементов

(например, профессионально-деятельных функций, профессионально-ролевых позиций и др.).

Рассматривая личность педагога дополнительного образования детей как субъекта профессиональной деятельности, считаем правомерным особо выделить многоплановое, комплексное понятие - личностный потенциал «характеризуемое становление и развитие производительной способности работника через диалектическую взаимосвязь возможности и действительности». Ввиду того, что составные компоненты личностного потенциала педагога представляют базовые характеристики, раскрывающие сущность его профессионально-личностного развития.

Реализация программы деятельности руководителя по повышению профессионального мастерства педагогических работников МКДОУ «Д/с № 12» позволяет управлять процессом повышения уровня профессиональной компетентности педагогов, своевременно проводить корректирующую работу и, как результат этой работы, достигать повышения качества образования.

Цель: выявление уровня профессиональной компетентности педагога МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза.

Задачи:

- выявить уровень сформированности социально-личностных, специальных профессиональных, информационных, экономических компетенций педагогов МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза;

- выявить уровень эффективности педагогической деятельности на основе результатов образовательного процесса, качества реализации образовательных программ;

- прогнозировать и проектировать пути оказания педагогам МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза поддержки на основе анализа достижений и проблем.

Этапы реализации программы

I. Организационный этап (2017 - 2018 г.). Создание и введение в деятельность МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза программы повышения квалификации членов педагогического коллектива.

II. Технологический (основной) этап (2018 - 2019 гг.).

Отработка методов, приемов, критериев, управленческих подходов в реализации программы повышения квалификации членов педагогического коллектива.

III. Рефлексивный (обобщающий) этап (2020-2021 гг.). Анализ реализации целей, задач и результатов программы повышения квалификации членов педагогического коллектива. Определение перспектив дальнейшего профессионального мастерства педагогических работников МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза, соответствующих критериям оценки качества образования, методологии обновления содержания, целей и структуры образования. В профессиограмме педагогов МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза следующие составляющие, таблица 10.

Таблица 10

Профессиограмма педагогов МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза

Функции (профессиональные действия) педагога	Результаты труда педагога	Профессионально важные качества педагога	Индивидуально- личностные характеристики педагога
Образовательная	достижение высоких результатов в обучении учащихся, соответствующих новым стандартам и критериям качества образования	компетентный профессионал, непосредственный организатор учебно- воспитательного процесса	компетентность, ответственность, коммуникабельность целеустремленность
Воспитательная	успешная социализация личности учащихся	умелый, внимательный наставник и помощник в развитии позитивной активности личности	толерантность, психологическая близость к учащимся, способность к нестандартным действиям
Развивающая	формирование конкурентоспособной личности	субъект формирования культуры и жизненных стратегий личности учащихся	способность к рефлексивной деятельности, устойчивая направленность на самореализацию

В соответствии с концептуальной основой программы модель педагогических сотрудников МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза - творческая профессионально компетентная личность, осознающая смысл и цели образовательной деятельности, умеющая составлять целостную образовательную программу, наделённая способностью видеть индивидуальные качества учеников, способная к личностному творческому росту.

Конкурентоспособный педагог в условиях реализации программы повышения квалификации членов педагогического коллектива, направленной на повышение качества образования должен обладать такими качествами, как педагогическая компетентность, педагогические способности, педагогическая направленность.

В совершенстве каждый преподаватель должен обладать профессиональными потребностями в образовании, направленными на развитие творческой личности:

- профессиональные знания, овладение способами научного творчества, педагогического исследования, диагностической деятельности и эксперимента;
- собственная концепция профессионального и личностного саморазвития;
- способность к непрерывному образованию: вариативность в образовании;
- профессиональная ориентация на реализацию актуальных и перспективных, ожидаемых и прогнозируемых образовательных потребностей;
- педагогическое мышление и рефлексия;
- педагогическое целеполагание;
- психолого-педагогическая культура.

Деятельность педагога заключается в непрерывном процессе обновления содержания образования, направленные на повышение качества образования:

- профессиональные знания, овладение способами научного творчества, педагогического исследования, диагностической деятельности и эксперимента;

- собственная концепция профессионального и личностного саморазвития;
- способность к непрерывному образованию: вариативность в образовании;
- профессиональная ориентация на реализацию актуальных и перспективных, ожидаемых и прогнозируемых образовательных потребностей;
- педагогическое мышление и рефлексия;
- педагогическое целеполагание;
- психолого-педагогическая культура.

Личные качества преподавателя должны постоянно совершенствоваться и обладать следующими качествами:

- социальный оптимизм;
- позитивная «Я – концепция»;
- мотивация к педагогической деятельности;
- ценностные ориентации, ценностное самоопределение педагога;
- адекватная самооценка;
- социальная толерантность;
- эмоциональная устойчивость.

Таблица 13

Концепция по повышению квалификации членов педагогического коллектива
на период 2017-2018 годы

№	Этапы	Сроки	Ответственные
I 1.	Организационный этап Создание и введение в деятельность МКДОУ д/с № 12 . программы повышения квалификации членов педагогического коллектива.	2016-2017	Заведующий МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза методический совет
2.	Выявление уровня профессиональной компетентности и методической подготовки преподавателя через диагностику и проектирование индивидуальной методической работы (диагностика потребностей педагогических кадров в повышении своей квалификации).	Ежегодно	Заведующий МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза Руководители методических объединений Психологическая служба

3.	Повышение квалификации и переподготовка кадров на базе Государственное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования»	Ежегодно	Заведующий МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза
4.	Развитие и совершенствование сложившейся модели методической службы МКДОУ д/с № 12, направленной на повышение педагогической компетентности преподавателя, его социальной мобильности.	2016-2017	Заведующий Руководители методических объединений
5.	Создание банка данных эффективности взаимодействия как оценки социально-профессионального результата деятельности преподавателя.	Ежегодно	Заведующий Руководители методических объединений
II 1.	Технологический этап. Основные направления реализации программы Отработка методов, приемов, критериев, управленческих подходов в реализации программы повышения квалификации членов педагогического коллектива	2017-2018	Заведующий МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза Руководители методических объединений
2.	Формирование творческих групп преподавателей, сориентированных на работу по следующим направлениям (планирование их деятельности): - метод проектов в развитии личности преподавателя и формировании ключевых образовательных компетентностей; - реализация программы преемственности как условие формирования ключевых образовательных компетентностей педагога.	Ежегодно	Творческая (проблемная) группа, Заведующий МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза Руководители методических объединений
3.	Апробация новых форм и методов изучения и обобщения педагогического опыта преподавателя, его педагогического мастерства	Ежегодно	Заведующий Руководители методических объединений
4.	Проведение целевых, проблемных, методических семинаров «Компетентностный подход в обучении», «Содержание и диагностика качества образования по стандартам образования», «Философия образования», «Новые подходы к проблеме качества образования».	2017-2018	Заведующий МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза Руководители методических объединений
5.	Проанализировать эффективность взаимодействия в учебно-исследовательской деятельности учащихся как нового подхода к оценке качества образования и в выборе предпрофильной подготовки учащихся.	2017-2018	Заведующий МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза Руководители методических объединений

III 1.	Рефлексивно – обобщающий этап. Структура, методика и механизм управления непрерывным самообразованием и самореализацией преподавателя в рамках программы.	2017-2018	Заведующий МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза Руководители методических объединений Методический совет
2.	Анализ реализации целей, задач и результатов программы повышения квалификации членов педагогического коллектива, проектирование деятельности педагогического коллектива ДОУ на новом этапе развития современного образования.		
3.	Обобщение и презентация опыта работы по обновлению целей, структуры содержания образования, использования новых технологий в достижении нового качества образования.		

Материально-техническое обеспечение реализации предложенной концепции:

- материальное стимулирование педагогических работников по результатам педагогического труда,
- поддержка и материальное обеспечение конкурсного движения среди преподавателей,
- поддержка и материальное обеспечение участия педагогов МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза в различных конкурсах, фестивалях и т. д.,
- приобретение информационной техники и обеспечение ею образовательного и воспитательного процесса,
- оснащение материальной базы предметных кабинетов,
- приобретение современной педагогической литературы в методический кабинет,
- пополнение медиатеки.

Сохранение и укрепление здоровья педагогических работников:

- создание оптимальных санитарно-гигиенических и психологических условий для укрепления здоровья работников ДОУ (наличие комнаты отдыха, психологической разгрузки, рациональной педагогической нагрузки и расписания, спортивных залов и т. д.),
- проведение ежегодного бесплатного медицинского осмотра,

– организация и проведение психологических консультаций, тренингов и других мероприятий, направленных на релаксацию и сохранение профессионального долголетия,

– открытие на базе МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза спортивных секций для педагогического коллектива,

– иммунизация педагогического коллектива (прививки, витаминизирование и т.д.)

Ожидаемые результаты предложенной концепции:

– повышение квалификации и наращивание кадрового потенциала в МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза;

– положительное изменение качественных показателей труда педагогических работников и деятельности МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза в целом;

– закрепление и успешная деятельность молодых педагогов;

– создание условий для изменения статуса преподавателя, перевод его с позиции “урокодателя” на позиции педагога-менеджера, педагога-методиста, педагога-исследователя и экспериментатора.

Эффективность предложенной концепции будет оцениваться по количественным и качественным показателям:

- количество повысивших квалификацию педагогов;
- качество преподавания;
- качество обученности и успеваемости;
- уровень и качество проводимых МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза семинаров, круглых столов, конференций

Выводы по второй главе

Муниципальное казенное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 12 является юридическим лицом.

Управление МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза осуществляется в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и настоящим Уставом.

Управление строится на принципах единоначалия и самоуправления.

МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза, как предприятие, имеет кадровую службу. Потребность в персонале определяет заведующая, который рассчитывает необходимое и экономически эффективное создание рабочего места.

Все педагоги МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза имеют высшее образование. Коллектив стабильный, существуют традиции: празднование праздников, день рождений, традиционное посещение коллективом базы отдыха и т.д.

Штат сотрудников МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза составляет 55 человек, и полностью укомплектован педагогическими кадрами. Приведенные данные свидетельствуют о том, что уровень квалификации педагогического состава МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза является достаточно высоким, и преподаватели в состоянии справиться с поставленными в Учреждении педагогическими задачами. Оценка результативности деятельности преподавателей осуществляется на основе системы показателей, характеризующих основные аспекты профессиональной деятельности сотрудников МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза.

В коллективе МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза происходит процесс взаимного обучения через посещение уроков, проведение открытых уроков, методических панорам, методических советов и т.д. коллектив МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза работает над общей проблемой повышения качества учебно-воспитательного процесса средствами развития гуманистических качеств у участников образовательного процесса.

В 2015-2016 учебном году повысился интерес педагогов к участию в различных конкурсах.

В качестве основных мероприятий, мы разработали Концепцию по повышению квалификации членов педагогического коллектива на период 2017-2018 годы.

Ожидаемые результаты предложенной концепции:

- повышение квалификации и наращивание кадрового потенциала в МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза;
- положительное изменение качественных показателей труда педагогических работников и деятельности МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза в целом;
- закрепление и успешная деятельность молодых педагогов;
- создание условий для изменения статуса преподавателя, перевод его с позиции “урокодателя” на позиции педагога-менеджера, педагога-методиста, педагога-исследователя и экспериментатора.

Эффективность предложенной концепции будет оцениваться по количественным и качественным показателям:

Таким образом, если управление образовательным учреждением выстраивается с использованием методов психологического воздействия, направленных на формирование ценностно-ориентационного единства (сплоченности), повышения уровня совместимости педагогов, выстраивания эффективной системы взаимоотношений администрации и педагогического коллектива, то это позволяет создать благоприятный психологический климат в педагогическом коллективе и способствует развитию творческого потенциала педагогов.

Заключение

По результатам исследования можно сделать следующие выводы

Управление персоналом – это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер, направленное на создание условий для эффективного использования и развития потенциала работника в целях обеспечения эффективного функционирования и развития организации.

Система управления персоналом означает совокупность определенных методов, способов, процедур и технологий работы с кадрами, работающими в какой-либо организационной структуре.

Особенности развития системы управления персоналом, ее роль в организационной системе определяют характеристики ее основных факторов: объекта и субъекта, целей системы, ее функций и структуры.

Система управления персоналом состоит из функций, принципов и методов, которые находятся во взаимодействии. Задачи управления персоналом, формирования и качественного улучшения его состава можно решать только при наличии совершенной системы информационного обеспечения работы с кадрами, которая включает многочисленные и информационные показатели и постоянно совершенствуется.

На современном этапе экономического развития система управления персоналом включает, как правило, несколько основополагающих подсистем, которые специализируются на осуществлении ряда определенных функций.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Муниципальное казенное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 12 является юридическим лицом.

Управление МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза осуществляется в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и настоящим Уставом.

Управление строится на принципах единоначалия и самоуправления.

МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза, как предприятие, имеет кадровую службу. Потребность в персонале определяет заведующая, который рассчитывает необходимое и экономически эффективное создание рабочего места.

Все педагоги МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза имеют высшее образование. Коллектив стабильный, существуют традиции: празднование праздников, день рождений, традиционное посещение коллективом базы отдыха и т.д.

Штат сотрудников МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза составляет 55 человек, и полностью укомплектован педагогическими кадрами. Приведенные данные свидетельствуют о том, что уровень квалификации педагогического состава МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза является достаточно высоким, и преподаватели в состоянии справиться с поставленными в Учреждении педагогическими задачами. Оценка результативности деятельности преподавателей осуществляется на основе системы показателей, характеризующих основные аспекты профессиональной деятельности сотрудников МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза.

В коллективе МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза происходит процесс взаимного обучения через посещение уроков, проведение открытых уроков, методических панорам, методических советов и т.д. коллектив МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза работает над общей проблемой повышения качества учебно-воспитательного процесса средствами развития гуманистических качеств у участников образовательного процесса.

В 2015-2016 учебном году повысился интерес педагогов к участию в различных конкурсах.

Анализ данных по изучению уровня профессионального мастерства педагогических работников показал эффективность реализованной программы управления оптимизацией психологического климата, что в свою очередь

способствовало развитию творческого потенциала педагогов, о чем свидетельствуют: результаты участия педагогов МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза в конкурсах различного уровня, повышение квалификации педагогов, награды педагогов.

В качестве основных мероприятий, мы разработали Концепцию по повышению квалификации членов педагогического коллектива на период 2017-2018 годы.

Ожидаемые результаты предложенной концепции:

- повышение квалификации и наращивание кадрового потенциала в МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза;
- положительное изменение качественных показателей труда педагогических работников и деятельности МКДОУ «Д /с № 12» п. Роза в целом;
- закрепление и успешная деятельность молодых педагогов;
- создание условий для изменения статуса преподавателя, перевод его с позиции “урокодателя” на позиции педагога-менеджера, педагога-методиста, педагога-исследователя и экспериментатора.

Эффективность предложенной концепции будет оцениваться по количественным и качественным показателям:

Таким образом, если управление образовательным учреждением выстраивается с использованием методов психологического воздействия, направленных на формирование ценностно-ориентационного единства (сплоченности), повышения уровня совместимости педагогов, выстраивания эффективной системы взаимоотношений администрации и педагогического коллектива, то это позволяет создать благоприятный психологический климат в педагогическом коллективе и способствует развитию творческого потенциала педагогов.

