



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)  
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Кафедра Экономики, управления и права

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО  
ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Магистерская диссертация  
по направлению: 38.04.02 Менеджмент  
Профильная направленность: «Управление человеческим капиталом»

Проверка на объем заимствований:  
80,87 % авторского текста

Работа рекомендована к защите  
«22» сентября 2020 г.  
Зав. кафедрой ЭУ и П  
\_\_\_\_\_  
(Рябчук Павел Георгиевич)

Выполнила:  
Студентка группы ЗФ-309-147-2-2  
Панчева Элла Михайловна  
  
Научный руководитель:  
Рябчук Павел Георгиевич  
кандидат экономических наук, доцент

Челябинск, 2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |     |
|--|-----|
| ВВЕДЕНИЕ.....  | 3   |
| ГЛАВА 1. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ.....                | 10  |
| 1.1. Понятие, структура, цели и задачи дополнительного обучения персонала.....   | 10  |
| 1.2. Соотношение традиционного и инновационного подходов к обучению персонала.....   | 28  |
| 1.3. Многообразие современных технологий инновационного обучения .....   | 39  |
| 1.4. Преимущества использования инновационных технологий в дополнительном обучении персонала в дошкольном образовательном учреждении .....   | 66  |
| Вывод по главе 1 .....   | 81  |
| ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ ТЕХНОЛОГИЙ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ МБДОУ «ДЕТСКИЙ САД №6 «ДЮЙМОВОЧКА»..... | 83  |
| 2.1. Характеристика МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» и отражение проблемы исследования .....   | 83  |
| 2.2. Методические рекомендации, программы дополнительного обучения персонала МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» .....                        | 101 |
| 2.3. Анализ результатов внедрения инновационных технологий дополнительного обучения персонала.....   | 120 |
| Вывод по главе 2 .....   | 126 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....   | 127 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....   | 131 |

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования** объясняется тем, что качество образования во многом определяется профессиональной компетентностью педагогических кадров. В системе образования Российской Федерации в последнее десятилетие отмечаются существенные изменения, влияющие на характер педагогического труда. Обновление содержания образования, вариативность, дифференциация методов и форм работы с детьми, широкое использование инновационных педагогических технологий как важного фактора развития оказывают существенное влияние на деятельность педагога, изменяют смысл и содержание педагогической практики.

Успех реализации изменений образовательного процесса в соответствии с идеями модернизации образования определяется тем, насколько готов к принятию инноваций сам педагог. В «человеческом ресурсе» или «человеческом потенциале» скрываются наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования современной организации, самым ценным ресурсом любой организации и предприятия являются люди, так как именно они производят продукты и услуги. «Человеческий фактор» рассматривается как объект инвестиций, более важный, чем оборудование и технологии. Это означает, что чем больше средств и внимания будет потрачено на подготовку персонала, чем результативнее будет организовано его обучение, тем более качественно в дальнейшем специалист выполнит свои задачи.

Система переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров является главным источником получения педагогами и управленцами новой информации, нового знания и новых умений. Но многие исследователи проблемы солидарны в том, что существующая модель повышения квалификации данную стратегическую задачу решить не может, и поэтому её необходимо менять. Наиболее слабым звеном в системе постдипломного

образования является отсутствие возможности или эпизодичность воплощения теории в практической работе образовательных учреждений.

Институты постдипломного образования, где во многом сосредоточены научно-методические кадры, не могут показать на практике эффективность предлагаемых инновационных разработок: выезды в образовательные учреждения осуществляются реже, чем хотелось бы практическим работникам. Научно-методические центры или районные методические кабинеты осуществляют помощь на местах, но также в основном консультативного (информационного) характера. Периодическое участие педагогов в различных семинарах ориентировано опять-таки на получение новой информации.

Тем самым возникает объективная необходимость появления такой структуры в постдипломном образовании, которая бы соединяла педагогическую науку и практику. Такой структурой стало само дошкольное образовательное учреждение. Оно организует обучение педагогических работников на «рабочем месте» в соответствии с особенностями, условиями и целями конкретного образовательного учреждения, профессиональными и личностными потребностями педагогов.

Таким образом, изучение теоретического материала по проблеме исследования и опыта деятельности образовательных организаций позволило выделить противоречие:

- между необходимостью разработки рекомендаций по внедрению инновационных разработок дополнительного обучения персонала в современной организации и внедрения этих рекомендаций в деятельность профессиональной образовательной организации.

Выделенное противоречие позволили сформулировать проблему исследования: «Каким образом разработать и применить технологии инновационного обучения персонала и их внедрить в практику деятельности образовательной организации с целью повышения уровня компетенции персонала детского сада?».

Проблема и актуальность исследования позволили сформулировать тему: «совершенствование технологий дополнительного обучения персонала в дошкольном учреждении».

### **Степень научной разработанности проблемы.**

Научной основой исследования понятия, видов и особенностей технологий дополнительного обучения персонала в современной организации как социально-экономического явления стали работы философов (Аристотель, Платон и др.) и экономистов-классиков (А. Смит, К. Маркс и др.). Были изучены труды ученых, в которых уделяется внимание разнообразию видов понятия технологий дополнительного обучения персонала в современной организации: (А.М. Абаев, А.Г. Асмолов, Г.А. Васильева); концепции развития высшего профессионального образования (Б.С. Гершунский, В.Е. Медведев, В.П. Кузовлев, В.А. Сластенин, Е.А. Гнатышина, Е.П. Белозерцев, Н.В. Уварина, О.З. Долженко, и др.); фундаментальные исследования по проблеме отбора содержания образования (В.С. Леднев, И.Л. Лернер, М.Н. Скаткин, П.Я. Гальперин, Ю.К. Бабанский, и др.); теоретические исследования по проблеме профессиональной направленности обучения (А.А. Вербицкий, А.И. Щербаков А.Л. Кудрявцев, В.А. Сластенин, Д.Н. Корнеев, Н.В. Кузьмина, и др.).

Однако, несмотря на большое количество исследований в области технологий дополнительного обучения персонала в современной организации, данный вопрос остается актуальным и требует дальнейшего изучения.

### **Положения, выносимые на защиту:**

1. Рассмотрены основные понятия исследования: «персонал», «обучение», «постпрофессиональное обучение», «инновационные технологии обучения», «образовательная организация».
2. Проанализирована база исследования. Организационная структура и проведение обучения персонала в МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка».

3. Выявлены необходимые рекомендации по разработке технологий дополнительного обучения персонала образовательной организации.

4. Разработаны этапы внедрения рекомендаций в профессиональную образовательную организацию и последовательность дальнейшего использования.

Основные этапы и база исследования: МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка».

На первом этапе производилось осмысление темы исследования, определялось состояние проблемы применения технологий дополнительного обучения персонала в современной образовательной организации в научной литературе и педагогической практике. В процессе осмысления проблемы была изучена социально-психологическая, экономическая, управленческая литература, определялись ведущие позиции исследования (объект, предмет, цель, гипотеза, задачи, база исследования и т.п.).

На втором этапе уточнялись задачи, гипотеза исследования, выявлялись специфика и преимущества использования инновационных технологий в дополнительном обучении персонала в дошкольном образовательном учреждении.

Анализировалась внешняя и внутренняя среда МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка»

Третий этап включал уточнение теоретико-поисковых выводов, итоговую обработку результатов исследования, разработку рекомендаций, обобщение результатов.

**Целью диссертационного исследования**, является совершенствование технологий дополнительного обучения персонала в дошкольном учреждении.

В соответствии с поставленной целью, были определены **следующие задачи**:

1. Изучить понятие, структуру, цели и задачи дополнительного обучения персонала.

2. Раскрыть соотношение традиционного и инновационного подходов к обучению персонала.

3. Рассмотреть многообразие современных технологий инновационного обучения.

4. Обозначить преимущества использования инновационных технологий в дополнительном обучении персонала в дошкольном образовательном учреждении.

5. Дать характеристику МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» и отразить проблемы исследования.

6. Проанализировать методические рекомендации, программы дополнительного обучения персонала МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка».

7. Провести анализ результатов внедрения инновационных технологий дополнительного обучения персонала.

**Объект исследования** - технологии дополнительного обучения персонала в дошкольном учреждении.

**Предмет исследования** - совершенствование технологий дополнительного обучения персонала в МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка».

В качестве рабочей **гипотезы** выдвинуто предположение о том, что разработка конкретных рекомендаций по совершенствованию технологий дополнительного обучения персонала дошкольного учреждения, будет способствовать повышению эффективности работы в МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка».

**Теоретической и методологической основой диссертационного исследования** послужили труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам использования технологий дополнительного обучения персонала в современной организации.

**Методы исследования.** В исследовании использовались системный подход, статистические методы, метод экспертных оценок, методы анализа и

синтеза, логического сравнения и сопоставления, а также социологические методы сбора и обработки эмпирических данных.

Информационной базой исследования послужили научная, учебно-методическая, справочная и специальная нормативная литература, законодательные и нормативные акты, материалы периодической печати, результаты экспертного опроса, глобальная информационная сеть Интернет.

Основные научные результаты, полученные лично автором. **Научная новизна исследования** состоит в развитии теоретических и методических положений, связанных с процессами использования технологий дополнительного обучения персонала в современной организации. К основным элементам научной новизны, составляющим предмет защиты, относятся следующие:

1. Идентифицировано понятие «постдипломное образование», «самообразование», «профессиональное дополнительное образование», определены собственные формулировки понятий «инновационных технологий в дополнительном обучении персонала», предложена собственная типология инновационных технологий дополнительного образования.

2. Разработаны рекомендации для совершенствования технологий дополнительного обучения персонала в дошкольном учреждении.

3. Разработан план-график внедрения разработанных рекомендаций.

4. Оценена эффективность мер по организации технологий дополнительного обучения персонала в дошкольном учреждении.

Обоснованность и достоверность результатов исследования обеспечена использованием современных информационных технологий, применением значительного числа научных разработок специалистов в области технологий дополнительного обучения персонала.

Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования. **Теоретическая значимость** полученных результатов исследования заключается в дополнении и развитии методических подходов



к использованию технологий дополнительного обучения персонала, формированию и оценке деятельности дошкольного учреждения. Практическая значимость работы заключается в возможности применения её результатов дошкольного учреждения для формирования, оценки рациональной системы использования и управления ею.

**Публикации** результатов исследования. По теме диссертации опубликовано 3 научных статьи в рецензируемых научных изданиях «Наука и просвещение», которые регистрируются в РИНЦ и размещаются в Elibrary.ru.

**Структура** работы состоит из введения, двух глав, выводы по главам, заключение, библиографический список, приложения.

Во введении представлены актуальность темы исследования, цели и задачи по проблеме исследования, выделены объект и предмет.

Первая глава посвящена теоретическим основам технологий дополнительного обучения персонала.

Вторая глава посвящена результатам экспериментальной работы по использованию технологий дополнительного обучения персонала в дошкольном учреждении.

В заключении приводятся выводы, сделанные в процессе работы. Основной текст содержит 130 страниц.

**Практическая значимость** работы заключается в том, что разработанные и внедренные рекомендации по технологиям дополнительного обучения персонала способствуют повышению качества обучения детей в дошкольном учреждении.

# **ГЛАВА 1. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ**

## **1.1. Понятие, структура, цели и задачи дополнительного обучения персонала**

Для того, чтобы компания работала успешно, она должна заботиться о том, чтобы ее сотрудники имели достаточный квалификационный уровень и соответствовали запросам сегодняшнего дня. Принимая на работу нового сотрудника, кадровый отдел заинтересован в том, чтобы он максимально соответствовал требованиям, указанным в вакансии.

Но даже высококлассный специалист со временем может потерять квалификацию - появляются новые, более современные технологии, которые позволяют вывести компанию на новый уровень, а незнание этих новых возможностей значительно тормозит рост компании и профессиональный рост каждого сотрудника.

Обучение персонала - это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей [47, с.18].

Обучение является важнейшим звеном системы управления персоналом и должно быть неразрывно связано с процессами организационного развития, с работой по достижению стратегических целей организации, обеспечивая максимальную готовность людей, работающих в организации, к решению стоящих перед ними задач. Если управление персоналом выстраивается как система, то каждое конкретное направление деятельности в этой сфере (отбор, оценка, обучение, мотивация и стимулирование персонала) должно подчиняться единой общей цели –

обеспечению эффективной работы организации и ее динамичного развития.

Обучение, являясь отражением организационной философии управления, должно быть тесно увязано со всеми другими направлениям работы и поддерживать их. С другой стороны, обучение само создает предпосылки для решения новых и более сложных задач за счет того, что персонал овладевает новыми подходами в работе, новыми знаниями и навыками.

Современный бизнес развивается, конкуренция растет, и, как следствие, организациям необходимо прилагать все больше усилий, чтобы активно развиваться и быть успешными. Это зависит от персонала, его способности генерировать новые идеи, разрабатывать и внедрять современные технологии и системы. Устаревших знаний сотруднику недостаточно, встает необходимость повышения его профессионального уровня – это вопрос о дополнительном обучении.

Дополнительное обучение персонала - это развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников исходя из целей развития соответствующих подразделений, которые в свою очередь привязаны к стратегии компании. Обучение может быть разным по форме, содержанию и способу организации. Все это зависит от конкретных целей, временных и финансовых ресурсов [19, с.7].

Персонал - это базовый ресурс организации, ее конкурентное преимущество. Грамотное управление кадровым потенциалом, развитие и совершенствование способностей, которыми обладают сотрудники организации, способно увеличить производительность труда и повысить качество работы сотрудников организации при тех же затратах на фонд оплаты труда и сохранении численности персонала.

Обучение - метод подготовки персонала, направленный на повышение эффективности работы организации, который позволяет [30, с.55]:

- повысить эффективность и качество работы;
- сократить потребность в контроле;
- быстрее решить проблему дефицита кадров (обучение привлекает нужных людей).

По утверждению Ведмедь О. Л., в современных условиях наиболее значимо, чтобы приобретенные взрослыми обучающимися знания и умения обеспечили высокий уровень профессиональной компетентности. Внедрение компетентностного подхода (как основы модернизации образования) предполагает изменение методов обучающей деятельности для получения новых образовательных результатов и повышения эффективности и качества образования. А это требует поиска новых путей в обучении педагогических кадров для работы в современном дошкольном образовательном учреждении, обеспечения непрерывности образования педагогов. Одной из важнейших составляющих системы непрерывного образования является постдипломное образование [31, с.213].

Анализ исследований по проблеме показывает, что потребность в постдипломном образовании связана у педагогов, прежде всего, с желанием удовлетворить свои профессиональные и личностные запросы, получить помощь в решении актуальных для них проблем. Обучение для них выступает как самообразовательная деятельность, в которую они включаются по собственному решению и в которой они весьма избирательны.

Анализ проведенных исследований позволяет заключить, что постдипломное образование представляет для педагогов ценность только в том случае, если полученные знания и умения могут быть реализованы в их профессиональной деятельности, и если они по собственному решению включаются в деятельность самообразования (Ю.Н. Кулюткин, И.В. Муштавинская, С.Г. Вершловский и др.). Именно поэтому в последнее время приобретает все большую актуальность проблема повышения квалификации педагога как субъекта педагогического процесса.

Для обретения подлинной субъектности в профессиональной деятельности будущему педагогу важно осознавать смысл этой деятельности. Именно наличие смысла задает направленность и формирует педагогические стратегии, оказывая влияние на выбор педагогом смысловых доминант при построении содержания педагогического процесса и профессиональной деятельности. Закатова И.Н. отмечает, что педагоги, видящие смысл своей деятельности, легче преодолевают профессиональные затруднения; они эффективнее адаптируются к изменяющимся условиям труда, в большей степени нацелены на саморазвитие [47, с.13].

Личностные характеристики специалиста обретут статус профессионально значимых качеств, если он будет внутренне свободен в ситуации выбора и способен принять ответственность за процесс и результат своей деятельности. Данные характеристики не могут быть выражены сильно или чуть-чуть, они либо есть, либо их нет.

Анализ исследований по проблеме показывает, что потребность в постдипломном образовании связана у педагогов, прежде всего, с желанием удовлетворить свои профессиональные и личностные запросы, получить помощь в решении актуальных для них проблем. Обучение выступает как самообразовательная деятельность, в которую педагоги включаются по собственному решению и в которой они весьма избирательны. Поэтому, как отмечает Корнева Н., необходимо решать проблему «приближения» постдипломного образования к личности, предлагать альтернативные пути, возможности и условия для саморазвития педагога [61, с.12].

Исследователь Щетинская А. И. выделяет четыре основные тенденции изменений, происходящих в постдипломном педагогическом образовании [100, с.175]:

1. Изменения в содержании образования: от предметного, методического, узко технологического к научному, аналитическому, ценностному;

2. Изменения в принадлежности образования: от государственного, немотивированного, «подневольного» к общественному, активному, мотивированному;

3. Изменения в формах образования: от длительных, жестких, фундаментальных – к коротким, гибким, прикладным;

4. Изменения в результативности образования: от формальных результатов (получение сертификатов о прохождении курсов) к реальным, связанным с потребностями самих педагогов и педагогической практики.

Как отмечает философ педагогики Куприянов Б. В., чтобы стать педагогом профессионалом, надо стимулировать появление в реальности «профессионально педагогического качества». Что же подразумевается под этим качеством? Что может педагог профессионал в отличие от непрофессионала, осуществляющего педагогическую функцию [64, с.3].

С позиции гуманной педагогики практически на всех этапах развития педагогической мысли основными требованиями к воспитателю-профессионалу были:

- наличие глубоких знаний возрастных и индивидуальных особенностей детей (Б.Г. Ананьев, Л.И. Божович, Л.С. Выготский);

- развитое умение понимать другого человека (А.А. Бодалев, Я.Л. Коломинский, В.А. Сухомлинский, Н.В. Ключева, А.К. Маркова и др.);

- владение педагогической техникой и педагогическим мастерством (Ю.П. Азаров, В.А. Кан-Калик, А.А. Леонтьев и др.);

- обладание профессионально значимыми личностными свойствами и ценностными ориентациями (А.Г. Гогоберидзе, В.Н. Белкина, МВ. Корепанова, В.И. Слободчиков, А.А. Майер и др.).

Но единое мнение большинства исследователей состоит в том, что педагог профессионал видит именно в человеке смысл и цель своих педагогических усилий, именно это видение определяет профессиональную позицию и является системообразующей характеристикой педагогической деятельности.

Ю.К. Бабанский отмечает, что успешное развитие человека и общества обеспечивается преимущественно ценностным целеполаганием, именно в нем – источник развития и достижений отдельной личности, организации и общества в целом. Но такое целеполагание возможно только при осознании самим субъектом смысла своей деятельности. Для человека вначале смысл выступает как общественное значение, и лишь потом как смысл для него самого. Невозможно передать смысл, он обнаруживается в результате поиска, как следствие внутренней работы [82, с.135].

Деятельность инновационных образовательных организаций по повышению квалификации педагогических кадров позволяет приблизить систему постдипломного образования к запросам педагогов, сделать более доступными ресурсы знаний во всем их многообразии, устанавливать партнерские отношения с коллегами с целью реализации новых совместных проектов, обмена инновационным опытом и научно-методическими материалами, оказывать оперативную помощь в решении профессиональных проблем.

Дополнительное обучение персонала в организации представляет собой систему развивающих мероприятий, ориентированных на передачу знаний, умений, навыков сотрудникам.

Профессиональная подготовка персонала состоит из трех основных составляющих компонентов. Каждый компонент - это совокупность процессов, объединенных одной целью - дать сотруднику новые знания и развить новые навыки.

1. Учебные заведения, которые дают профильное образование. Прежде чем попасть на работу, сотрудник должен узнать основы своей профессии и подготовить теоретическую базу. Этим и занимаются ВУЗы. Но даже в том случае, если ВУЗ выпускает высококлассных специалистов - как минимум 10% информации, полученной из учебников и лекций, к моменту получения диплома морально устаревает - за это время появляются новые разработки, новые методы, новые данные. Но, опираясь на знания, полученные в учебном

заведении, сотрудник всегда может продолжить обучение и самосовершенствование.

2. Самообучение, самообразование. На протяжении всей жизни человек может заниматься самообразованием - для того, чтобы получить новые знания, вовсе не нужно снова поступать в институт, достаточно уметь найти необходимый источник информации и распределить свое время и усилия таким образом, чтобы хватало времени и поработать, и почитать нужную литературу. Насколько интенсивным будет этот процесс - зависит от амбиций самого человека и от целей, которые он перед собой ставит. Если он не стремится к карьерным высотам - самообразование будет самым минимальным, чтобы только знаний хватало для выполнения ежедневной работы. Но если в будущем сотрудник намерен двигаться выше по карьерной лестнице - он всегда будет находить минутку, чтобы почитать что-нибудь, что касается его сферы деятельности.

Самообразование почти всегда является необходимостью, так как новые условия производство, совершенствование предприятия требует от сотрудников новых навыков - умения обращаться с новой техникой или преобразовать тот или иной отдел. Современные условия дают возможность заниматься самообразованием без отрыва от производства. Есть много курсов и институтов повышения квалификации, которые позволяют получать новые знания, занимаясь в выходные дни или вообще дистанционно - посредством интернета и электронной почты. Такая система вовсе не является низкокачественной: если сам сотрудник заинтересован в дополнительном обучении, он будет вовремя выполнять задания и отправлять их на проверку.

Самообразование может иметь несколько форм и способов [87, с.200]:

- чтение новых учебников и методической литературы с последующим составлением конспекта прочитанного;
- аналитическая работа с данными для выявления закономерностей;
- посещение лекций, выставок, семинаров;



- стажировки в других компаниях;
- изучение производственных процессов своей организации;
- обмен опытом с коллегами на своем предприятии и с сотрудниками других предприятий;
- участие в научно-практических конференциях;
- дополнительные курсы и тренинги.

3. Повышение квалификации сотрудников. Эта форма образования активизируется тогда, когда несколько сотрудников нуждаются в приобретении новых знаний и навыков вследствие усовершенствования работы предприятия. Реализуется эта форма обучения поэтапно. Для начала руководителю или кадровому отделу необходимо четко сформулировать, какие требования предъявляются к каждому отдельному сотруднику, какими знаниями и навыками он обязан владеть, и насколько сотрудник соответствует этим требованиям. Другими словами, нужно определить уровень компетенции каждого сотрудника. На основе этого определяется, кому какие навыки нужно развить для того, чтобы работать более успешно и приносить предприятию максимальную пользу.

В нашей стране право граждан на дополнительное образование обеспечивает Федеральный закон о дополнительном образовании. Он определяет государственную политику в области дополнительного образования и государственные гарантии реализации права на дополнительное образование, регулирует отношения в области дополнительного образования.

Согласно этому закону дополнительное образование включает в себя общее дополнительное образование и профессиональное дополнительное образование.

Общее дополнительное образование – дополнительное образование, направленное на развитие личности, способствующее повышению культурного и интеллектуального уровня человека, его профессиональной

ориентации в соответствии с дополнительными общеобразовательными программами, приобретению им новых знаний.

Профессиональное дополнительное образование – дополнительное образование, направленное на непрерывное повышение квалификации и профессиональную переподготовку лиц, имеющих профессиональное образование, в соответствии с дополнительными профессиональными образовательными программами, квалификационными требованиями к профессиям и должностям и способствующее развитию деловых и творческих способностей этих лиц, повышению их культурного уровня.

Дополнительное образование – это профессиональная переподготовка с присвоением дополнительной квалификации или повышение квалификации персонала, связанные со стратегическими задачами организации.

Потребность организации в дополнительном обучении персонала возрастает при следующих условиях [80, с.13]:

1. Обучение в той или иной форме представляет самый эффективный и самый адекватный путь к решению существующих или прогнозируемых проблем в деятельности той или иной категории персонала.

2. Обучение представляется наиболее экономичным способом достижения целей, стоящих перед организацией.

3. Обучение является наиболее действенным способом повышения ценности человеческих ресурсов организации и повышения отдачи от работников.

Необходимость дополнительного обучения персонала внутри фирмы могут обуславливать следующие причины:

- нехватка квалифицированных кадров на национальном уровне;
- увеличение стоимости рабочей силы;
- давление конкурентов, создающее условия для более эффективного использования труда собственных работников;

- технологические изменения, связанные с научно-техническим прогрессом;

- подготовка к более высокой должности;

- развитие потенциала работников;

- рост объемов производства, торговли, предоставляемых услуг;

- рост социальной ответственности фирмы за ее работников, то есть создание фирмой условий для развития работников.

Дополнительное образование может иметь как долгосрочный, так и краткосрочный характер. Долгосрочное дополнительное обучение персонала включает в себя получение второго высшего образования, степени MBA, а также участие в долгосрочных обучающих программах и мероприятиях.

С точки зрения бизнеса такое образование можно рассматривать как инвестиции в персонал, которые начинают работать через определенное время.

Краткосрочное обучение это профессиональные тренинги и семинары. В процессе такого обучения отрабатывается несколько навыков и умений, если это тренинг, или происходит информационный вброс по одной или нескольким темам, если это семинар. Его продолжительность составляет от одного до трех дней. Как правило, в условиях современной бизнес-среды эффект от краткосрочного обучения персонала заметен в течение трех-четырех месяцев, максимум полгода. В нем больше заинтересована компания для решения своих бизнес-задач, поэтому его обычно целиком оплачивает организация.

Обучение персонала - это признак высокой корпоративной культуры. Это целая стратегия, которая требует комплексного и сбалансированного подхода. Это возможность отбирать наиболее талантливых сотрудников и способствовать развитию их таланта. Наконец, это способ формирования команды высококлассных специалистов, которые готовы браться даже за самые сложные проекты.

Наряду с профессиональным обучением, на предприятии необходимо внедрять и корпоративное обучение. Это новые знания и способности, которые развивают профессионалов и способствуют максимальной реализации способностей сотрудника, стимулируют внедрение на практике теоретических знаний, нацеливают коллектив на достижение не только своих профессиональных целей, но и целей, от которых зависит успех компании, и, соответственно, уровень их успеха и заработной платы.

Корпоративное обучение - это одновременно и средство повышения эффективности кадров, и средство мотивации сотрудников. Корпоративное обучение имеет ряд своих особенностей. Первая и самая главная - в корпоративном обучении принимают участие абсолютно все сотрудники компании. Оно позволяет персоналу подготовиться к тем новшествам, которые собирается внедрить руководство - сначала сотрудников учат, как обращаться с оборудованием, а потом его устанавливают, сначала учат работать в новых условиях, а потом их создают. Это сокращает период адаптации и способствует тому, что все новации проходят как ни в чем ни бывало и ничуть не сказываются на производительности [64, с.4].

Корпоративное обучение не только дает новые навыки, но и способствует социальному развитию - прививает командный дух, учит работать в команде и нести ответственность за свою работу, способствует возникновению новых идей. Цель корпоративного обучение - не дать как можно больше знаний, а повысить качество работы сотрудников. Коллеги учатся общаться между собой - в деловой и неформальной обстановке, учатся вместе решать проблемы, вместе работать на результат, помогать друг другу.

Они так же учатся в действии, а не просто слушают теоретический курс лекций. Возрастает мотивация сотрудников: узнавая особенности работы своих коллег, они стремятся и себя попробовать в новой области - в результате открываются новые таланты, совершенствуются старые.

При благоприятных обстоятельствах обучение персонала выполняет важную двойную функцию наилучшего использования работника и его мотивацию.

Важность непрерывного образования подтверждают следующие основные факторы [64, с.4].

1. Внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей.

2. Мир превращается в рынок с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного труда и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции.

3. Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала.

Для фирмы более эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

Существует множество целей дополнительного обучения персонала. Перечислим некоторые из них:

- получение сотрудниками новых знаний и навыков, необходимых для работы;
- поддержание профессионального уровня персонала;
- подготовка персонала к замещению коллег во время отпуска, болезни, увольнения и т. д.;
- подготовка к продвижению по службе;
- знакомство персонала со стандартами работы компании, стратегией развития, технологией деятельности;
- поддержание позитивного отношения к работе;
- формирование чувства причастности к предприятию, мотивация к дальнейшей работе.

Цели дополнительного обучения с точек зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются.

Цель обучения с точки зрения работодателя:

- организация и формирование персонала управления;
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- гибкое формирование персонала;
- адаптация;
- внедрение нововведений.

Цели дополнительного образования с позиции работника:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;
- развитие способностей в области планирования и организации производства.

Различаются три вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка персонала.

Подготовка персонала – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

Повышение квалификации персонала – обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Переподготовка персонала – обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Дополнительное обучение персонала (повышение квалификации сотрудников). Эта форма образования активизируется тогда, когда несколько сотрудников нуждаются в приобретении новых знаний и навыков вследствие усовершенствования работы предприятия. Реализуется эта форма обучения поэтапно. Для начала руководителю или кадровому отделу необходимо четко сформулировать, какие требования предъявляются к каждому отдельному сотруднику, какими знаниями и навыками он обязан владеть, и насколько сотрудник соответствует этим требованиям. Другими словами, нужно определить уровень компетенции каждого сотрудника. На основе этого определяется, кому какие навыки нужно развить для того, чтобы работать более успешно и приносить предприятию максимальную пользу.

Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированного персонала:

Концепция специализированного обучения, ориентированного на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеющего отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но с точки зрения работника способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.

Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и непроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.

Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных в практической деятельности. Эта концепция относится, в первую очередь, к людям, имеющим склонность к научным исследованиям и обладающим талантом руководителя, педагога и т.п.

Предметом обучения являются [71, с.223]:

- знания – получение теоретических, методических и практических знаний, необходимых работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте;

- умения – способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте;

- навыки – высокая степень умения применять полученные знания на практике, навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль;

- способы общения (поведения), форма жизнедеятельности личности – совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, выработка характера поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность.

Как будет происходить обучение – на рабочем месте или с отрывом от работы - определяется в основном тем, какие методы обучения будут использованы.

Обучение без отрыва от производства осуществляется в обычной рабочей обстановке: обучаемый использует настоящие рабочие инструменты, оборудование, документацию или материалы, которые он будет использовать и после завершения курса обучения. При этом обучаемый работник рассматривается как частично производительный работник.

Обучение с отрывом от производства проводится вне рабочего места, как правило, с использованием специально упрощенных учебных инструментов и оборудования. Обучаемый работник не считается



производительной единицей с момента начала обучения, его работа начинается с выполнения упражнений. Обучение с отрывом от основной работы может осуществляться в производственных помещениях компании-работодателя, в центре обучения, который посещают работники нескольких различных компаний, или в колледже.

Методы обучения персонала на рабочем месте представлены в табл.1.

Таблица 1 – Методы обучения персонала на рабочем месте

| Методы обучения   | Характерные особенности метода   |
|---|--|
| Направленное приобретение опыта                           | Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения  |
| Производственный инструктаж                               | Общая информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой   |
| Смена рабочего места (ротация)                            | Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов)  |
| Использование работников в качестве ассистентов, стажеров | Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности   |
| Наставничество  | Сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную, беспристрастную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы наставляемых. Применение метода эффективно в тех случаях, когда что-то идет не так или кто-то неправильно что-то делает и возникает необходимость в исправлении такого положения вещей. Метод может практиковаться как систематический |
| Подготовка в проектных группах                            | Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач   |

Некоторые формы обучения возможны только на рабочем месте, например, ротация операций, натаскивание (репетиторство) и обучение таким видам работ, которые редко требуются в ходе производственного процесса, и поэтому нет надобности специально обучать навыкам их выполнения с отрывом от производства. Напротив, теоретическая подготовка вряд ли может быть эффективно осуществлена в производственных

условиях; обучающийся должен посещать колледж, а это уже обучение с отрывом от основного места работы.

Методы обучения персонала вне рабочего места представлены в табл.2.

Таблица 2 – Методы обучения персонала вне рабочего места

| Методы обучения  | Характерные особенности метода  |
|--|---|
| Чтение лекций  | Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта   |
| Программированные курсы обучения   | Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний  |
| Конференции, семинары, беседы «за круглым столом», экскурсии, дискуссии, встречи с руководством                        | Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях  |
| Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики | Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники (слушатели) группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно-критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений  |
| Деловые игры   | Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения   |
| Тренинг  | Ежедневное обучение, в ходе которого один инструктирует или тренирует другого относительно основ его деятельности путем интенсивного обучения, демонстрации и практической работы в целях повышения эффективности деятельности  |
| Самостоятельное обучение   | Наиболее простой вид обучения, для которого не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время: обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно, но для этого нужна сознательность и желание самого обучающегося усваивать новые знания  |
| Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей   | Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой фиктивных организаций. С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг (производство, сбыт, финансирование, кадровые вопросы и т.д.) |
| Кружок качества «вместо учебы», рабочая группа   | Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организацией, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству   |

|  |  |
|--|--|
|  | организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений |
|--|--|

Методы профессионального обучения вне рабочего места предназначены, прежде всего, для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки.

Кроме обучения на рабочем месте и вне его, возможно сочетание того и другого метода. К таким формам обучения относится [71, с.225]:

- опытное или эмпирическое обучение – обучение путем самостоятельной работы, но в некотором логическом порядке;
- демонстрация и практика под руководством – обучающий показывает стажеру, как делать, затем обучающий дает возможность сделать это самому работнику, но под его руководством;
- программируемое обучение – книга или машина, которая «ведет» читателя и периодически проверяет его знания постановкой вопросов;
- обучение с помощью компьютера – собственно программируемое обучение путем взаимодействия с компьютером, использование сети Интернет;
- обучение действием – обучение в ходе выполнения действий, например, участие вместе с другими в разработке проекта или группового задания, или работа «во втором составе» другого подразделения.

Обучение квалифицированных кадров является эффективным в том случае, если связанные с ним издержки будут в перспективе ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы. Поскольку определение результатов, достигаемых с помощью обучения квалифицированных кадров, сопряжено с определенными трудностями, налицо экономическая эффективность обучения в форме снижения издержек, которые поддаются точному расчету. Обучение квалифицированных кадров

затрагивает важные факторы социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, на возможностях повышения в должности, на расширении внешнего рынка труда, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

## **1.2. Соотношение традиционного и инновационного подходов к обучению персонала**

В условиях «экономики знаний» все большее число организаций рассматривает развитие и обучение персонала как важнейший ресурс повышения устойчивости и конкурентоспособности. Наряду с традиционными методами обучения получают распространение инновационные формы и методы развития персонала.

Сами термины «инновационное» и «традиционное обучение», а также идея их альтернативности были предложены группой ученых в докладе, римскому клубу в 1978 году. Этот доклад привлек внимание мирового научного сообщества к факту неадекватности принципов и методов традиционного обучения требованиям современного общества к личности и развития ее познавательных возможностей. Доклад вызвал значительный резонанс в образовательной среде, что послужило толчком к разработке и внедрению в педагогический процесс высших учебных заведений инновационных дидактических технологий [67, с.100].

Инновационный подход направлен на совершенствование уже имеющегося опыта - он используется для того, чтобы освежить в памяти сотрудников те или иные знания, полученные по время учебы в ВУЗе. Его используют предприятия, которые ориентируются на старые подходы к обучению персонала и пока не стремятся пересматривать систему управления человеческими ресурсами. Креативный подход подталкивает сотрудников к новым идеям, к творческому поиску новых путей решения

актуальных проблем предприятия. Естественно, этот поиск осуществляется на основе полученных ранее знаний и навыков.

Под инновационными технологиями обучения понимается система, процедуры, методы развития персонала существенно отличающиеся от сложившейся практики и не получившие массового распространения.

Направленность кадровых инноваций связана со следующими задачами [71, с.215]:

- повышение производительности и качества труда;
- эффективное обучение и развитие персонала;
- стимулирование конструктивных идей и создание творческой среды;
- улучшение качества жизни;
- полное использование способностей людей;
- оптимизация затрат на содержание персонала.

Корпоративное обучение обходится предприятию в солидную сумму. Но результат окупает все с лихвой: обученные сотрудники начинают искать новые методы и способы работы, которые повышают эффективность в несколько раз. Затраты на корпоративное обучение - это своего рода аванс, который вносит компания в пользу успешного развития в будущем. Многие компании в сложных условиях, снижая издержки, стремятся приостановить и финансирование образовательных проектов - и в 90% случаев теряют больше, чем получают.

Инновационные процессы в современном обществе остро ставят вопрос о подготовке высококвалифицированных специалистов, так как для решения проблем развития общества требуются индивиды, обладающие творческим мышлением, отошедшие от привычных стереотипов и обладающие навыками исследовательской работы. Специалист должен обладать определенной суммой знаний, умений и навыков, составляющих его компетенцию, которые во многом будут способствовать его успешной профессиональной деятельности. Таким образом, развитие и

совершенствование знаний, умений и навыков устного перевода, является неотъемлемым компонентом профессиональной подготовки специалистов.

Индивидуальные, фронтальные формы обучения являются традиционными, а коллективные – принципиально новыми в современном образовании. В последнее время интерес к учению резко упал, чему в определённой степени способствовали устаревшие формы обучения. Поиск инноваций привёл к появлению нестандартных форм дополнительного обучения персонала. Среди инновационных методов наиболее распространённые: деловые игры, пресс-конференции, тренинги.

Характерной чертой инновационных педагогических и, в частности, дидактических технологий является личностно-ориентированное образование, ее основные закономерности имеют следующее содержание [71, с.220].

1. Если при проектировании традиционного педагогического процесса изучения учебной дисциплины является фрагментом содержания обучения и его деятельностно-процессуальным обеспечением, то в особистнисно-ориентированной и образовании элементом проектирования становится событие в жизни личности, даёт целостный жизненный опыт, в котором полученные знания является его элементом, частью.

2. Проектирование учебного процесса является предметом совместной деятельности преподавателя и студента, способом их жизнедеятельности как субъектов образования.

3. Учебный процесс приобретает вид исследования, поиска, учебной игры, которые становятся источником опыта.

4. Изменяются функции межособистнисного слежения между преподавателем и студентом: педагог становится фасилитатором учебно-познавательной деятельности студентов, одним из источников информации.

5. Развитие "Я"- концепции субъектов учебной деятельности идет через осознание целостной жизнедеятельности, которая предусматривает имитационно-ролевое воспроизведение жизненных ролей и ситуаций,

конструирование и организацию учебного материала таким образом, чтобы студент мог самостоятельно выбрать содержание, форму и вид учебно-познавательной деятельности и средства самоконтроля.

Учитывая актуальность инновационных образовательных процессов, рассмотрим сравнительную характеристику традиционного и инновационного обучения (таблица 3)

Таблица 3 – Сравнительная характеристика традиционного и инновационного обучения

| Критерий характеристики                       | Особенности технологии обучения   |   |
|---|---|---|
|   | Традиционная  | Инновационная                                 |
| Место и роль преподавателя в учебном процессе | Субъект, определяющий все аспекты процесса обучения                               | Место и роль преподавателя в учебном процессе |
| Место и роль студентов в учебном процессе     | Восприятие, усвоение и воспроизведение информации, предоставляемой преподавателем | Место и роль студентов в учебном процессе     |
| Тип информационной коммуникации               | Управляемая преподавателем информация   | Тип информационной коммуникации               |
| Методы управления процессом обучения          | Тоталитарное или авторитарное управления  | Методы управления процессом обучения          |
| Уровень творчества                            | Творчество присуща преподавателю, студенту предлагается уже готовая информация    | Уровень творчества                            |
| Проблемность процесса обучения                | В лучшем случае имеет место описание проблем или проблемных ситуаций              | Проблемность процесса обучения                |
| Уровень контроля за процессом обучения        | Формальные, не индивидуализированы формы контроля. Жесткий контроль               | Уровень контроля за процессом обучения        |
| Результат обучения                            | Совокупность знаний   | Результат обучения                            |

Как видно из таблицы 3 инновационные технологии отличаются от традиционных прежде всего местом и ролью основных участников учебного процесса - преподавателя и студентов, их взаимоотношениями, характером и содержанием образовательной деятельности. И если в традиционном обучении ярко выраженная подсистема «субъект – объект», в которой только

преподаватель играет роль субъекта, определяет содержание, методы обучения и стиль взаимоотношений, то в инновационном учебном процессе исчезает жесткое распределение ролей между преподавателем и студентом. Студент в этом варианте превращается в важный образовательный субъект, активно приобщаясь к активному общению с преподавателем и использованием знаний, полученных в процессе самостоятельной работы с различными источниками информации. Направленность на субъект - субъектную, диалогическое взаимодействие закономерно приводит к необходимости реализовать учебно-воспитательный процесс, как через традиционные, так и через инновационные формы в их гармонии.

В процессе изучения форм организации процесса дополнительного обучения персонала особое внимание следует обратить на эффективность отдельных форм. Небезынтересна так называемая «пирамида обучаемости». По результатам американских исследований [79, с.136]:

- лекция-монолог - 5%;
- чтение (самостоятельное) - 10%;
- аудио-видеообучение - 20%;
- показ (демонстрация) - 30%;
- дискуссионная группа (обсуждение учебного материала в малой группе) - 50%;
- практика в процессе деятельности - 75%;
- обучение других (учащийся учит учащегося) - 90%.

Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки. И главным критерием при выборе того или иного метода является его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника.

По видам обучение делится на: подготовку новых работников, переподготовку, повышение квалификации, развитие компетенции.

По формам обучение бывает: индивидуальное, групповое, парное и коллективное обучение.



По длительности можно выделить долгосрочное и краткосрочное обучение.

Сравнение инновационного и традиционного подхода представлено в табл.4.

Таблица 4 – Сравнение инновационного и традиционного подхода

|   | Традиционный подход  | Инновационный подход  |
|---|--|---|
| Содержательный компонент  | Определяется стандартом образования: главное отличие – унификация, общительность для всех, некая усредненность (рассчитана на «средний интеллект»).  | Содержательный компонент  |
| Компонент проектирования (целеполагания)                              | Определяет цели и задачи преподаватель согласно установленной программе и требованиям общества к подготовке специалиста.   | Компонент проектирования (целеполагания)                              |
| Модель обучения (методики, методы, средства, педагогические проекты). | Основные формы: лекция, семинар, урок; преобладающие методы монографичны (слово преподавателя); обучение построено по авторитарной схеме – «педагогика требований».  | Модель обучения (методики, методы, средства, педагогические проекты). |
| Организационный (кибернетический) компонент.                          | Преподаватель строит свою работу так, что студент должен адаптироваться к преподавателю. Основной источник – учебник и лекция преподавателя.   | Организационный (кибернетический) компонент.                          |
| Дидактический компонент (мониторинг качества образования).            | Используется традиционная пятибалльная система оценки знаний, анализ качества образования по итогам экзаменов и зачетов.   | Дидактический компонент (мониторинг качества образования).            |
| Психологический компонент   | Преподаватель, как правило, лучше познает психологию продвинутых студентов и, в порядке исключения, психологические особенности отстающих студентов. У преподавателя отсутствует мотив и время для соотнесения особенностей студентов. | Психологический компонент   |

На современном этапе развития общества от теории дополнительного обучения персонала требуется модель оптимального сочетания традиционных и инновационных технологий обучения, способных обеспечить развитие личностного потенциала специалиста.

Формирование профессиональной компетенции будет наиболее эффективным, если целенаправленно использовать модель сочетания традиционных и инновационных технологий в подготовке кадров в развитии и совершенствовании необходимых знаний, умений и навыков.

Сравнение общих форм обучения можно представить в виде таблицы 5.

Таблица 5 – Сравнение общих форм обучения

| Название формы | Достоинства  | Недостатки  |
|----------------|--|---|
| Индивидуальная | Самостоятельное усвоение знаний, формирование умений и навыков, развитие самооценки, познавательной самостоятельности, осуществляется хороший контроль.  | Отсутствие социальной активности обучающихся.   |
| Групповая      | Взаимопомощь, распределение обязанностей, развитие чувства ответственности за результат совместной деятельности, стимул творческого соревнования.  | Слабых обучающихся можно поставить в пассивное положение, работать могут только лидеры. |
| Парная         | Взаимную оценку действиям и поступкам друг друга, эта работа эффективна на непродолжительное время (5-7 мин.).   | Необъективно оценить уровень знаний учащихся.   |
| Коллективная   | Каждый учащийся попеременно является то учеником, то учителем, повышается ответственность за свои знания перед коллективом, активизируется познавательная деятельность учащихся, развивается инициативность, коммуникабельность, трудолюбие сотрудников. | Несформированность коллектива приведёт к нежелательному результату.                     |

Одной из перспективных инновационных технологий современного образования является неформальное, внеаудиторное обучение (informal, non-formal education, leaning).

Существенный вклад в становление и развитие технологий неформального обучения внесли работы Малкольма Ноулза, Аллена Тача, Эвида Ковера, Джея Кросса.

В контексте корпоративного обучения неформальным обычно называют любое обучение персонала, которое выходит за рамки

организованных формальных программ. Под неформальным обучением понимается процесс получения знаний (как на рабочем месте, так и вне его) в ходе общения с другими людьми (коллегами, клиентами, единомышленниками), как правило, с использованием современных информационных технологий.

В ходе социального взаимодействия люди, вступая в отношения друг с другом, обмениваются знаниями, опытом, установками, культурными нормами и формами поведения.

По оценкам экспертов до 70 % всех форм корпоративного обучения занимает внеаудиторное, при этом затраты на него составляют лишь 20-30 % от всего бюджета, выделенного на развитие персонала.

Технологии внеаудиторного обучения позволяют получать знания в удобное время, в любом месте, реализуя тем самым концепцию непрерывного образования и развития на протяжении жизни.

Среди методов неформального обучения выделяют: электронное обучение, коучинг, сторителлинг, play-back театр, метафорическая игра, шедоунг секондмент, баддинг, кинотренинги, виртуальные тренажеры, компьютерные игры, обучение в рабочих группах, социальные сети, анализ сетевого взаимодействия и др. [79, с.225]

Особая роль в развитии внеаудиторного обучения отводится электронному (e-learning), под которым понимается использование новых технологий мультимедиа и Интернет для повышения качества обучения за счет улучшения доступа к ресурсам и сервисам, а также удаленного обмена знаниями и совместной работы. Это учебный процесс с использованием интерактивных электронных средств доставки информации: компакт-дисков; корпоративных, социальных сетей, Internet и др. Помимо реализации основной функции - получение знаний на расстоянии, e-learning является средством повышения эффективности традиционных форм обучения и может использоваться в дополнение к очным формам учебного процесса.

К преимуществам электронного обучения относятся:

- свобода доступа к информационным ресурсам;
- низкие затраты на доставку и получение информации;
- возможность разделения содержания учебных курсов на модули и блоки в зависимости от потребности обучающегося и специфики предмета;
- реализация преимуществ обучения на рабочем месте, без отрыва от производства;
- гибкость, адаптация курса под возможности и потребности слушателя;
- возможность определения эффективности обучения путем установления четких критериев оценки знаний в процессе обучения.

Появление новых стандартов связи привело к развитию мобильного обучения (mobile learning, m-learning) посредством мобильных телефонов, устройств i-Pad, PDA (карманных ПК), планшетные персональные компьютеры (tablet PC) и др.

Обучение mobile learning получило широкое распространение в зарубежных компаниях. Примерами использования подобного метода электронного обучения в российской практике являются: мобильный учебный курс «Продажа кредитных тарифных планов для физических лиц» (компания «Билайн»), образовательный сайт «Школа мобильного обучения».

К преимуществам мобильного обучения относятся: экономия средств и времени, возможность быстрого доступа к информации, самостоятельный выбор области обучения, улучшение письменных и математических навыков, заинтересованность обучающегося на длительный период.

Среди недостатков выделяют: высокая стоимость устройств и программного обеспечения, малый размер экрана и клавиатуры, ограниченный объем предлагаемых курсов обучения.

К числу ценных инструментов управления знаниями можно отнести корпоративную социальную сеть, являющуюся новой формой совместной работы современной организации.

Корпоративная социальная сеть - портал для определенной целевой аудитории компании, построенный по принципу социальной сети и включающий расширенный функционал для общения и взаимодействия между участниками. Корпоративная социальная сеть может разрабатываться как для сотрудников компании, так и для ее внешней аудитории - партнеров, дилеров и пр. Как правило, доступ в корпоративную социальную сеть закрыт для внешних пользователей.

Соцсети являются ресурсом, позволяющим аккумулировать и сохранять лучший опыт сотрудников, предлагать персоналу удобные и оптимальные возможности по использованию накопленной информации.

Корпоративная социальная сеть позволяет решать следующие задачи:

- повышение вовлеченности сотрудников;
- улучшение внутренних коммуникаций;
- совершенствование процессов адаптации, обучения и развития персонала;
- социализация приложений и бизнес-порталов;
- коллективное принятие решений (краудсорсинг);
- выявление талантов;
- онлайн работа с информацией;
- ускорение процесса разработки и внедрения инноваций;
- уточнение интеграций целей сотрудников и организации;
- снижение материальных и временных затрат на коммуникации.

Многие российские компании начинают применять социальные сети в целях повышения эффективности совместной работы персонала (напр., «Энвижн Групп», «Лето Банк», «Почта России», «МТС» - сеть «МТС Лайф 2», Национальный банк сбережений - сеть «34 этаж»).

Современными средствами проведения презентаций, совещаний, семинаров в режиме реального времени являются онлайн-семинары, веб-конференции, вебинары, онлайн-тренинги.

Вебинар (веб-семинар, webinar) - это онлайн мероприятие, на котором один или несколько спикеров проводят презентации, тренинги, совещания для группы от нескольких до нескольких тысяч участников в Интернет или корпоративной сети.

Данная технология позволяет проводить видеоконференции, демонстрации презентаций, телеконференции, чаты, и документов, онлайн-опросы, сейлс-митинги с участием любого количества слушателей и спикеров из любой точки мира.

Многие организации в целях экономии средств и оптимизации процесса переподготовки кадров для молодых сотрудников используют игровые технологии обучения. Например, компания L'Oreal использует обучающую игру Hair-be 12, развивающую ключевые навыки сотрудников салонов-парикмахерских. Целями применения видеоигры в учебном процессе являются: изменение поведения сотрудников при обслуживании клиентов, имитация рабочего пространства, улучшение коммуникативных навыков сотрудников, моделирование различных ситуаций.

В компании MITRE Corporation претенденты проходят 3D-игру «Почетная работа»; в компании Renault игра обучает стандартам обслуживания в автосервисе; сеть отелей Hilton использует виртуальный тренажер по обслуживанию гостей; компания British Gas использует обучающий курс эффективных коммуникаций и диагностики неисправностей для инженеров службы сервиса. Результаты достижений в обучающих играх зачастую влияют на вознаграждения сотрудника путем увязки с KPI.

Руководители российских компаний пока недостаточно внимания уделяют вопросам использования методов и технологий электронного обучения. В основном электронное обучение пока реализуется в форме дистанционного образования.

К трудностям внедрения методов электронного обучения в процесс развития персонала можно отнести: непонимание руководителями роли современных форм получения знаний, проблемы технической оснащенности,

отсутствие достаточного финансирования, нехватка профессиональных тренеров, модераторов, фасилитаторов и других специалистов в области разработки электронного контента и реализации e-learning, низкая мотивация сотрудников на самообразование, трудности оценки эффективности неформального обучения.

Результатом внедрения инновационных форм обучения и развития персонала являются: повышение производительности и качества труда, рост мотивации сотрудников, сокращение расходов на персонал, повышение удовлетворенности от работы, реализация творческого и профессионального потенциала сотрудников. В конечном итоге, использование современных форм обучения способствует достижению устойчивых конкурентных позиций организации на рынке и открывает новые возможности для непрерывного развития персонала.

Анализ существующих традиционных и инновационных технологий обучения позволяют сделать вывод о том, что в условиях нынешней ситуации возможно лишь их рациональное сочетание, так как инновационные технологии, несмотря на свой большой положительный потенциал, не могут полностью заменить традиционные технологии, обладающие высоким уровнем фундаментальности.

### **1.3. Многообразие современных технологий инновационного обучения**

Современный уровень развития общества требует использования в практике среднего образования инноваций, опирающихся на достижения психологии, педагогики и экономики. Педагогическая инновация – новая технология обучения, внутрисистемное изменение, которое призвано развивать и улучшать педагогический процесс.

Современные инновационные технологии в образовании обоснованы и тщательно отобраны по принципу рациональности организационных форм и

содержания. Они ориентированы на результат и призваны: мотивировать учащихся к самостоятельному познанию; повысить практическую ценность изучаемого и уровень образования в целом; стимулировать появление нового поколения детей, а вместе с тем способствовать повышению мастерства педагогов; активизировать учебно-познавательную деятельность обучающихся. Инновационные технологии в российском образовании спровоцированы социально-экономическими новациями, вхождением общеобразовательных учреждений в рыночные отношения, систематическим изменением состава и объема учебных дисциплин, гуманизацией образовательного процесса.

Несмотря на то, что советская, а после и российская система образования считалась одной из лучших в мировой практике, она нуждается в реформации. Консерватизм мешает передовым тенденциям – дополненной реальности, интерактивным доскам, онлайн-обучению, электронным тетрадям и учебникам, инновационным технологиям в образовании – быть задействованными в процессе обучения.

Функции технологий: организационная – педагоги и учащиеся организуют совместную и индивидуальную учебную деятельность; проектировочная – участники образовательного процесса прогнозируют результаты обучения и принципы педагогического взаимодействия; коммуникативная – взаимодействие учеников между собой и представителями педагогического коллектива; рефлексивная – самооценка и самоанализ учащихся и педагогов, оценка собственных достижений и неудач; развивающая – формирование необходимых для всестороннего развития условий, обеспечение непрерывного самообразования педагога и учеников [35, с.223].

Сравнение традиционных и инновационных технологий в образовании говорит в пользу последних.

В результате традиционных методов самостоятельность учеников находится на незначительном уровне, обеспечивая только частичное



усвоение материала и полное неумение самостоятельно добывать знания и принимать решения. В отличие от них, методы инновационных технологий в образовании демонстрируют интеграцию интерактивных и активных форм работы, которые предусматривают деятельностный подход и максимальное вовлечение в процесс добычи знаний, а также использование всех индивидуальных средств обучения (ПК, тетрадей, учебников, интерактивных средств).

Инновационная образовательная технология – образовательная технология, базирующаяся на использовании инновационных методов образования. В педагогической науке условно выделяется три типа инновационных образовательных технологий: радикальная, подразумевающая перестройку процесса обучения или его значительной части, комбинированная, соединяющая ряд известных элементов, технологий или методов, а также модифицирующая, призванная улучшить классические методики без их существенного изменения. Если проанализировать их содержательную сторону, мы можем утверждать, что в основе данных технологий лежат активные методы обучения, которые помогают формировать творческий подход у студентов к пониманию профессиональной деятельности, развивать у них самостоятельность мышления, умения принимать оптимальные решения в условиях определенной ситуации.

Появление новых информационных технологий, связанных с развитием компьютерных средств и сетей телекоммуникаций, дало возможность создать качественно новую информационно-образовательную среду как основу для развития и совершенствования системы образования.

Способы инновационного обучения – модульное обучение, проблемное обучение, дистанционное обучение, исследовательское методическое обучение, метод проектов, социальное партнерство и т.д.

Интерактивные методы способствуют качественному усвоению нового материала. К ним принадлежат [67, с.101]:

- упражнения, носящие творческий характер;
- групповые задания;
- образовательные, ролевые, деловые игры, имитация;
- уроки-экскурсии;
- уроки-встречи с творческими людьми и специалистами;
- занятия, направленные на творческое развитие
- уроки-спектакли, создание фильмов, выпуск газет;
- использование видеоматериалов, интернета, наглядности;
- решение сложных вопросов и проблем с помощью методов «дерево решений», «мозговой штурм».

Главной целью инновационных технологий образования является подготовка человека к жизни в постоянно меняющемся мире. Целью инновационной деятельности является качественное изменение личности учащегося по сравнению с традиционной системой.

Поэтому инновационные методы обучения способствуют развитию познавательного интереса у учащихся, учат систематизировать и обобщать изучаемый материал, обсуждать и дискутировать. Осмысливая и обрабатывая полученные знания, учащиеся приобретают навыки применения их на практике, получают опыт общения. Бесспорно, инновационные методы обучения имеют преимущества перед традиционными, ведь они способствуют развитию ребенка, учат его самостоятельности в познании и принятии решений.

Главной задачей ТиПО на современном этапе является подготовка специалистов, способных нестандартно, гибко и своевременно реагировать на изменения, которые происходят в мире. Поэтому для подготовки учащихся к профессиональной деятельности в будущем и используются инновационные методы обучения в ТиПО. К таким методам принадлежит проблемное обучение, предусматривающее формирование навыков для решения проблемных задач, которые не имеют однозначного ответа, самостоятельной работы над материалом и выработку умений применять

обретенные знания на практике. Также инновационные методы обучения предусматривают интерактивное обучение. Оно направлено на активное и глубокое усвоение изучаемого материала, развитие умения решать комплексные задачи. Интерактивные виды деятельности включают в себя имитационные и ролевые игры, дискуссии, моделирующие ситуации. Одним из современных методов является обучение через сотрудничество. Он используется для работы с соопартнерами, а также в малых группах. Этот метод ставит своей задачей эффективное усвоение учебного материала, выработку способности воспринимать разные точки зрения, умение сотрудничать и решать конфликты в процессе совместной работы. Применяемые на современном этапе инновационные методы обучения в ТиПО предусматривают и метод, приоритетом которого являются нравственные ценности. Он способствует формированию индивидуальных нравственных установок, основанных на профессиональной этике, выработке критического мышления, умения представлять и отстаивать собственное мнение. Инновационные методы позволили изменить и роль преподавателя, который является не только носителем знания, но и наставником, инициирующим творческие поиски студентов.

В связи с этим система образования должна нацеливаться на формирование нового типа специалиста, который умел бы самостоятельно добывать, обрабатывать, анализировать необходимую информацию и эффективно использовать ее в нужный момент. Этого можно добиться с переходом на многоуровневую подготовку специалистов высшей квалификации (бакалавр - магистр - доктор).

Сегодня нет такого преподавателя, который не задумывался бы над вопросами: «Как сделать урок интересным, ярким? Как увлечь учащихся своим предметом? Как создать на уроке ситуацию успеха для каждого учащегося?» Какой современный преподаватель не мечтает о том, чтобы учащиеся на его уроке работали добровольно, творчески; мажорно познавали предмет на максимальном для каждого уровне успешности?

Новая организация общества, новое отношение к жизни предъявляют и новые требования к школе. Сегодня основная цель обучения - это не только накопление учеником определённой суммы знаний, умений, навыков, но и подготовка учащегося как самостоятельного субъекта образовательной деятельности. В основе современного образования лежит активность и преподавателя, и, что не менее важно, ученика. Именно этой цели - воспитанию творческой, активной личности, умеющей учиться, совершенствоваться самостоятельно, и подчиняются основные задачи современного образования.

Инновационный подход к обучению позволяет так организовать учебный процесс, что учащемуся урок и в радость, и приносит пользу, не превращаясь просто в забаву или игру. И, может быть, именно на таком уроке, как говорил Цицерон, «зажгутся глаза слушающего о глаза говорящего» [67, с.102].

Инновационные технологии:

- игровые
- проектные
- технология проблемного обучения
- технология дифференцированного обучения
- технология учебно-исследовательской деятельности на уроке

Воспитательные инновационные технологии:

- здоровье сберегающие технологии
- технология групповой деятельности
- технология КТД (коллективные творческие дела).

Актуальность инновационного обучения состоит в следующем:

- соответствие концепции гуманизации образования;
- преодоление формализма, авторитарного стиля в системе преподавания;
- использование личностно-ориентированного обучения;
- поиск условий для раскрытия творческого потенциала ученика;

- соответствие социокультурной потребности современного общества самостоятельной творческой деятельности.

Основными целями инновационного обучения являются:

- развитие интеллектуальных, коммуникативных, лингвистических и творческих способностей учащихся;
- формирование личностных качеств учащихся;
- выработка умений, влияющих на учебно-познавательную деятельность и переход на уровень продуктивного творчества;
- развитие различных типов мышления;
- формирование качественных знаний, умений и навыков.

Данными целями определяются и задачи инновационного обучения:

- оптимизация учебно-воспитательного процесса;
- создание обстановки сотрудничества ученика и учителя;
- выработка долговременной положительной мотивации к обучению;
- включение учащихся в креативную деятельность;
- тщательный отбор материала и способов его подачи.

В основе инновационного обучения лежат следующие технологии:

- развивающее обучение;
- проблемное обучение;
- развитие критического мышления;
- дифференцированный подход к обучению;
- создание ситуации успеха на уроке.

Основными принципами инновационного обучения являются:

- креативность (ориентация на творчество);
- усвоение знаний в системе;
- нетрадиционные формы уроков;
- использование наглядности.

В зависимости от целей и возможностей конкретной организации обучение может быть узкоспециальным (профессиональным) и корпоративным, проходить в форме лекций, семинаров, тренингов. Сейчас

модным стало дистанционное обучение через Интернет: обучаемые выполняют задания и проходят тестирование на сайте обучающей организации, после чего получают по почте официальный документ о квалификации.

Организовать учебный процесс можно по-разному: привлечь специалистов и менеджеров фирмы, пригласить внешних преподавателей, тренеров, экспертов. Компании обычно используют смешанные формы обучения, а крупные организации создают собственные учебные центры и корпоративные университеты.

Большинство современных методов обучения персонала, которые в настоящий момент активно используются в России или только начинают использоваться, впервые появились на Западе, поэтому и для успешной реализации тех или иных методов российские специалисты перенимают опыт западных коллег, адаптируя технологию под российский рынок.

В настоящее время все более активно начинают входить в российскую практику современные методы обучения персонала, перекочевавшие с Запада. К числу таких методов относятся: модульное обучение, дистанционное обучение, наставничество, обучение действием, обучение в рабочих группах, метафорическая игра, обучение по методу «Shadowing», обучение по методу «Secondment», обучение по методу «buddying».

О распространенности тех или иных методов обучения в России и на Западе свидетельствуют статистические данные [87, с.91]:

Российские компании:

- модульное обучение – 83%;
- дистанционное обучение – 37%;
- наставничество – 78%;
- рабочие группы – 60%;
- метафорическая игра – 45%;
- обучение методом «shadowing» (1) – 1%;
- обучение методом «secondment» (2) – 1%;

- обучение методом «buddying» (3) – 5%;
- обучение действием – 56 %.

Западные компании:

- модульное обучение – 81%;
- дистанционное обучение – 54%;
- наставничество – 72%;
- рабочие группы – 65%;
- метафорическая игра – 15%;
- обучение методом «shadowing» (1) – 71%;
- обучение методом «secondment» (2) – 65%;
- обучение методом «buddying» (3) – 85%;
- обучение действием – 70%.

В теории и практике современного высшего образования представлены такие технологии, как разработка и использование лекционных мультимедийных средств, электронных и обучающих средств; использование специализированных программ, компьютерное тестирование, использование ресурсов Интернет, деловые и ролевые игры, проблемные, исследовательские методы, кейс-метод, учебные и личностные тренинги, модульно-рейтинговые технологии организации учебного процесса, метод проектов.

Продуктивно используется при помощи новых технологий потенциал проблемного обучения, проектных методов, обучающих диалогов, исследовательских методик и разработки студентами эссе, имитационных игр, информационного поиска и других подходов.

Современные методы обучения персонала интегрируют в себе все вышеперечисленные виды обучения персонала. Сюда относятся и активные и пассивные методы обучения, групповые и индивидуальные, с отрывом и без отрыва от производства и т.п.

Современными данные методы называют потому, что они относительно недавно стали применяться российскими компаниями. К современным методам обучения персонала относят: видеообучение,

дистанционное обучение, модульное обучение, кейс-обучение, тренинг, коучинг, деловая игра, метафорическая игра, ролевая игра, мозговой штурм, поведенческое моделирование, наставничество. Рассмотрим каждый метод более подробно.

Видеообучение является наиболее простым видом обучения - для него не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время - обучающийся учится там, тогда и так как ему удобно. Организации могут извлечь значительную пользу из самообучения при условии разработки и предоставления сотрудникам эффективных вспомогательных средств - аудио и видео кассет, учебников, задачников, обучающих компьютерных программ.

Еще Конфуций говорил: «То, что я слышу, я забываю. То, что я вижу, я запоминаю». Не секрет, что у людей зрительное восприятие преобладает над слуховым. Именно поэтому видео – самая наглядная и продуктивная форма обучения. Как показывает опыт, видео в сочетании с отработкой материала путем обсуждения, различных интерактивных упражнений, а затем и на практике, – более эффективны, чем просто лекции или инструктаж. Особенно хорошо делать это командой, всем коллективом, сочетая потенциал опытных и молодых сотрудников. Преимущества и недостатки этого метода рассмотрим в виде таблицы 6.

Таблица 6 – Преимущества и недостатки видеообучения

| Преимущества   | Недостатки   |
|--|--|
| Связь с практикой: в основе сюжетов лежат реальные события                     | Любой просмотр оставляет участников пассивными   |
| Наглядность и доступность подачи материала                                     | Видеофильмы не позволяют учитывать индивидуальные различия в образовательном уровне и профессиональном опыте обучающихся |
| Возможность самообучения и повторения  | При отсутствии внешнего контроля, встает проблема внутренней мотивации.  |
| Возможность многократного использования при групповых занятиях и индивидуально | При просмотре видеофильмов исключается такой мощный фактор воздействия на обучающихся, как личность преподавателя.       |



Дистанционное обучение получило широкое применение в практике российских компаний. Данная форма обучения предполагает использование телекоммуникационных технологий, которые позволяют обучать персонал на расстоянии. С помощью дистанционного обучения учащийся может самостоятельно организовывать свои занятия, выбирая удобное для этого время.

Схема дистанционного обучения заключается в следующем: учащийся выбирает интересующую его тему и проходит предварительное тестирование. По данному тестированию делается вывод о текущем уровне знаний. Далее высылаются пробный урок, который необходимо выполнить. После выполнения ряда уроков по одной тематике, учащийся пишет контрольный тест. В зависимости от его результатов высылаются упражнения на повторение темы или задания из новой темы.

Такая форма требует хорошей технической оснащенности и грамотной проработки материалов для обучения и контрольных процедур. Однако за счет дистанционного обучения сложно сформировать поведенческие навыки. Кроме того, для качественного усвоения знаний учащийся должен обладать высокой мотивацией.

Таблица 7 – Преимущества и недостатки дистанционного обучения

| Преимущества  | Недостатки   |
|---|--|
| В учебный процесс можно вовлечь большое число сотрудников | Отсутствие прямого очного общения между обучающимися и преподавателем    |
| Обучение осуществляется на рабочем месте                  | Сложность мотивации слушателей   |
| Сотрудники меньше отрываются от своих обязанностей        | Необходимость наличия целого ряда индивидуально-психологических условий. |
| Возможность выбора удобного времени для обучения          | Как правило, обучающиеся ощущают недостаток практических занятий.        |

Для эффективной программы обучения персонала можно использовать модульное обучение. Модуль – это отдельная, самостоятельная часть какой-либо системы. Например, в тренинге модулем является завершённый

фрагмент занятия, направленный на решение конкретной бизнес-задачи или развития необходимого навыка. В модуле четко определены цели обучения, задачи и уровни изучения материала, определены навыки и умения. Модули имеют разнообразные средства обучения. Они обеспечивают активное участие учащихся, которые усваивают информацию в действии, и активной работе с учебным материалом.

Модульное обучение широко используется в подготовке менеджеров по продажам, HR-специалистов, управленцев, маркетологов.

Преимущества метода: гибкость, избирательность, а также возможность менять последовательность модулей в зависимости от запроса слушателей.

Данная форма позволяет создать программу обучения из отдельных тематических блоков, направленных на достижение необходимого результата. Учебный курс, как правило, включает около трех модулей. При этом отдельным модулем может быть и теоретический блок, и практические работы, и итоговые проекты. Тематических модулей может быть любое количество. Все зависит от того, сколько времени нужно на освоение навыка и получения знаний по заданному материалу.

Передовые технологии подразумевают освоение знаний в процессе сотрудничества с другими учениками и партнерства с учителем, они стимулируют познавательный интерес, учат самостоятельно добывать, а после обобщать и классифицировать материал, дискутировать на тему него, отстаивая собственные взгляды.

В практику входят инновационные средства организации внеаудиторной самостоятельной работы студентов с использованием кейс-технологий. Название данных технологий происходит от английского слова «case» – папка, чемодан, портфель, также «case» можно перевести и как «случай, ситуация». Процесс обучения с использованием кейс-технологий представляет собой имитацию реального события, сочетающую в себе в целом адекватное отражение реальной действительности, небольшие

материальные и временные затраты и вариативность обучения. Сущность кейс-технологий состоит в том, что учебный материал подается студентам в виде профессиональных проблем (кейсов), а знания приобретаются в результате активной и творческой работы: самостоятельного осуществления целеполагания, сбора необходимой информации, ее анализа с разных точек зрения, выдвижения гипотезы, выводов, заключения, самоконтроля процесса получения знаний и его результатов.

Метод активно использовался в системе бизнес– образования еще в 20-х годах в США. В течение последних лет находит все более широкое применение в изучении различных дисциплин: финансы, маркетинг, управление персоналом и др. Разбор практических ситуаций (case-study) – метод изучения ситуаций из опыта практической деятельности организации. Это один из самых старых и испытанных методов активного обучения навыкам анализа проблем и подготовки решений. Рассмотрение практических ситуаций (кейсов) предполагает анализ и групповое обсуждение гипотетических или реальных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и т.д. В основе рассмотрения практических ситуаций лежит дискуссия, обсуждение, в котором обучающиеся играют активную роль, а инструктор направляет и контролирует их работу. Цель этого метода - научить слушателей, как при самостоятельной работе, так и при работе в группе анализировать информацию, структурировать ее, выявлять ключевые проблемы, генерировать альтернативные пути решения, оценивать их, выбирать оптимальные и вырабатывать программы действий [87, с.95].

Метод позволяет слушателям развивать навыки анализа, диагностики и принятия решений, которые позволят им быть более успешными при решении похожих проблем в своей профессиональной деятельности. Сущность метода заключается в том, что слушатели знакомятся с описанием ситуации, сложившейся на определенном предприятии или в определенной организации. Чаще всего дается достаточно подробное описание или

событий, реально имевших место (с указанием точной хронологии, действующих лиц и другой значимой для дальнейшего анализа информации), или событий вымышленных, но достаточно правдоподобных и реально отражающих существующие проблемы. Описание может содержать указания на отношения и поведение участников событий в виде высказываний, описания их действий и т.д.

Материалом для анализа может послужить статья из газеты, видеозаписи, телефонный звонок и др. Обучающемуся необходимо определить, в чем заключается проблема, проанализировать ее в контексте описанной ситуации и предложить возможные пути ее решения. Задача, предложенная в конкретной ситуации, может иметь несколько вариантов решения. Обычно разбор не завершается определением «правильного» и «неправильного» решения; различные подходы к решению выявленной проблемы могут быть рассмотрены на равных основаниях. В дискуссии по разбору различных вариантов решений следует проанализировать предлагаемые в них методы управленческого воздействия, оценить их приемлемость и эффективность в предложенных условиях.

Процесс выработки решений составляет сущность метода разбора практических ситуаций, и этот процесс часто является не менее важным, чем само решение. Основное назначение метода - закрепление и углубление знаний, выработка алгоритмов анализа типичных ситуаций, позволяющих быстро узнавать аналогичные ситуации в практике своей работы и принимать по ним наиболее действенные решения, а также активизация обмена опытом между слушателями. Особенно хорошо этот метод зарекомендовал себя при обучении руководителей разного уровня. Изучение образцов управленческих решений на примере успешной или неуспешной деятельности конкретных руководителей позволяет примерить на себя их опыт, освоить те подходы, которые могут оказаться более успешными в тех условиях, где работают слушатели, соотнести их ошибки и просчеты, успехи и достижения со своей практикой.

Метод можно использовать для проверки понимания слушателями уже пройденного материала, оценки его усвоения, определения умения применять полученные знания на практике. Если же обучающимся для анализа и разбора предлагаются реальные проблемы организации, то это позволяет приблизить процесс обучения к профессиональной деятельности слушателей и получить реальную практическую отдачу от реализуемых учебных программ.

Подготовка ситуации для дальнейшего анализа - трудоемкий процесс, требующий описания деятельности конкретной организации (история, структура, кадровый состав, данные финансовой отчетности, описание внешней среды и т.п.). Во время разработки практической ситуации определяется ее цель, формулируется проблема, определяется структура проблемы, перечень вопросов, по которым готовится описание ситуации. Опыт показывает, что указание реально существующих учреждений и организаций лучше, чем выдуманные случаи. При групповой работе за индивидуальным рассмотрением следует этап группового обсуждения, а затем презентация результатов группового обсуждения. Если над анализом ситуации работало несколько подгрупп, то каждая из них готовит собственную презентацию. После этого преподаватель комментирует прозвучавшие выводы и предложения и подводит итог работы. Предварительно обучающимся задается ряд вопросов для анализа и обсуждения практической ситуации. Чаще всего эти вопросы направлены на пояснение того, какую оценку ситуации, рассматриваемых в ней проблем, действующих лиц, их поведения в данной обстановке, принимаемых решений дают обучающиеся, каковы возможные последствия развития предложенных ситуаций и т.п.

Преимущества метода [87, с.99]:

- каждый участник имеет возможность сопоставить свое мнение с мнением других участников;

- актуальность решаемых проблем и их тесная связь с профессиональным опытом участников;

- высокая мотивация и высокая степень активности участников.

Недостатки метода:

- плохо организованное обсуждение может потребовать слишком много времени;

- можно не достичь желаемых результатов, если участники не обладают необходимыми знаниями и опытом;

- высокий уровень требований к квалификации преподавателя, который должен правильно организовать работу и задать направление обсуждения, чтобы добиться желаемого результата.

Наиболее распространёнными методами кейс-технологий являются ситуационный анализ и его разновидности: анализ конкретных ситуаций; ситуационные задачи и упражнения; case-study или метод учебных конкретных ситуаций.

Тренинг - понимается такое обучение, в котором теоретические блоки материала минимизированы и основное внимание уделяется практической отработке навыков и умений. В ходе проживания или моделирования специально заданных ситуаций, обучающиеся получают возможность развить и закрепить необходимые навыки, освоить новые модели поведения, изменить отношение к собственному опыту и подходам, ранее применяемым в работе. В тренингах обычно используются разнообразные методы и техники активного обучения: деловые, ролевые и имитационные игры, разбор конкретных практических ситуаций и групповые дискуссии.

Тренинг – тот метод, который способен наиболее оперативно реагировать на все внешние и внутренние изменения. Он обеспечивает более интенсивное и интерактивное обучение и, кроме того, ориентирован в первую очередь на получение практических навыков, необходимых в повседневной работе, на обмен опытом между слушателями, что позволяет получить результат, обладающий высокой практической ценностью, и

экономит время и ресурсы сотрудников и организации в целом. Начиная с середины 80-х годов в СССР все более широкое распространение стали приобретать тренинги навыков делового общения для разных категорий работников с использованием видеозаписи как средства обратной связи.

Тренинг делового общения направлен на развитие слушателей не только эффективных навыков межличностного общения, но и на повышение общего уровня их компетентности в коммуникативной сфере. Особое значение обучение навыкам эффективного делового общения имеет для тех категорий работников, для которых успех в выполнении должностных обязанностей определяется именно эффективностью в сфере межличностных взаимодействий.

Тренинг является очень эффективным методом обучения персонала, если основной целью его является овладение конкретными навыками или умениями, необходимыми для выполнения должностных функций, или их развитие. Несомненный плюс тренинга в том, что он повышает мотивацию персонала. Во время тренинга происходит не только передача знаний, что, безусловно, очень важно, но и определенная эмоциональная зарядка людей. Пробуждается, актуализируется потребность применить новые знания на практике, т.е. побудительные мотивы деятельности существенно возрастают. Обычно после хорошо проведенного тренинга 3-4 месяца сотрудники находятся в состоянии эмоционального подъема. В связи с этим желательно разработать тренинговую программу таким образом, чтобы в среднем тренинг проходил примерно раз в квартал.

Сегодня не вызывает сомнения то, что качественный тренинг, разработанный с учетом потребностей организации, способен дать весомые результаты. Однако в ожидании реальных изменений в поведении сотрудников необходимо понимать, что умение, навык формируется не менее чем после 21 повторения и сохраняется при регулярной практике. К тому же существует ряд причин, которые препятствуют закреплению навыков тренинга:

- дефицит самодисциплины для отработки и закрепления навыка/умения, полученного в ходе тренинга;
- желание делать сразу все быстро и правильно;
- психологический дискомфорт от того, что не все получается;
- сложность анализа собственного настроения и поведения.

Таким образом, теряются до 80% приобретенных в ходе тренинга знаний. В связи с этим очень важным является обеспечение поддержки изменений после окончания тренинга - посттренинговое сопровождение персонала.

Посттренинговое сопровождение - целый комплекс мероприятий и занятий, с актуализацией тем прошедшего тренинга, который направлен на поддержание, закрепление и усиление тренинговых эффектов.

Коучинг – это технология для раскрытия потенциала личности, для максимизации собственной производительности и эффективности. Коучинг это не только техника, которая применяется в определённых обстоятельствах, эффективный коучинг – это метод управления, метод взаимодействия с людьми, способ мышления, способ бытия (Уильям Тимоти Голви – основоположник коучинга). Коучинг – новое направление психологического консультирования, использующее современные психотехнологии, ориентированные на эффективное достижение намеченных целей. Хотя на самом деле коучинг нечто большее, чем консультирование.

Коуч не учит своего клиента, как делать. Он создает условия для того, чтобы обучаемый сам понял, что ему надо делать, определил способы, с помощью которых он может достичь желаемого, сам выбрал наиболее целесообразный способ действия и сам наметил основные этапы достижения своей цели.

В коучинге идет обучение достижению целей оптимальными путями в кратчайшие сроки. Коучи способствуют тому, чтобы их клиенты научились минимальными усилиями добиваться лучших результатов. В основе коучинга лежит использование психологии оптимизма и успеха. Именно



поэтому этот вид консультирования активно развивается за рубежом и в нашей стране. В основе коучинга лежит идея о том, что человек является не пустым сосудом, который надо наполнить, а он более похож на жёлудь, который содержит в себе весь потенциал, чтобы стать могучим дубом. Необходимо питание, поощрение, свет, чтобы достичь этого, но способность вырасти уже заложена в нас. В коучинге создается живая атмосфера сотворчества: со стороны коуча это в первую очередь следование за интересами клиента и направляющие «волшебные вопросы», со стороны клиента – это смелость исследования своих выборов, творческий поиск и принятие решений, направленных на достижение желаемого, обретение радости от успехов и достижений, включение внутреннего «драйва».

Деловые игры – это такая форма обучения, когда отработка учебной тематики происходит на основе ситуаций и материала, моделирующих те или иные аспекты профессиональной деятельности слушателей.

Деловые игры представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Преимущество деловых игр состоит в том, что, являясь моделью реальной организации, они одновременно дают возможность значительно сократить операционный цикл и, тем самым, продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия. В условиях деловых игр создаются исключительно благоприятные возможности включения участников творчески и эмоционально в отношения, подобные действительным отношениям в производстве. В игре происходят быстрое пополнение знаний, дополнение их до необходимого минимума, практическое освоение навыков проведения расчетов и принятия решений в условиях реального взаимодействия с партнерами.

Преимущества деловых игр [87, с.101]:

- позволяют всесторонне исследовать проблему, подготовить и принять решение;

- позволяют обучить сотрудников моделировать реальные ситуации, научить действовать, как в жизни, чтобы в реальной ситуации не растеряться, не наделать ошибок, действовать эффективно;

- позволяют оценить готовность и умения персонала решать те или иные проблемы.

Деловая игра предполагает наличие определенного сценария, правил работы и вводной информации, определяющей ход содержания игры.

Проведение игры проходит три этапа: подготовка, непосредственное проведение и разбор хода игры, и подведение итогов. Особенно интересен и содержателен разбор игр, когда при ее проведении используется видеозапись.

Метафорическая игра. Это форма организации активной работы участников, направленная на выработку новых форм деятельности и изменения установок в поведении.

Основная задача метафорической игры – найти новый способ решения ситуации. Уникальность данного метода заключается в том, что для решения в деловой ситуации берется метафора. Например, нам необходимо найти новые подходы противодействия конкурентам. Для этой задачи мы можем использовать метафорическую игру «Выкуп невесты».

Участники погружаются в ситуацию, когда невесте необходимо сделать выбор из нескольких женихов. Для того, чтобы каждый жених мог выиграть, его готовит «группа поддержки». В задачи «группы поддержки» входит изучение конкурентов, выработка оптимальной стратегии для завоевания невесты. Задача женихов – применить разработанную стратегию для того, чтобы получить благосклонность невесты. По окончании игры проводится ее разбор с целью выявить эффективные модели поведения и перенести их на рабочую ситуацию.

Использование такой формы обучения помогает активизировать творческие способности участников, дает возможность по-новому взглянуть на ситуацию конкурентной борьбы и изменить сложившиеся стереотипы.

Метафорическую игру можно использовать и применять для любой проблемной ситуации. В ее основе могут лежать сказки, притчи, легенды, передающие проблематику отношений в бизнес-ситуациях.

Преимущества применения метафорической игры:

- развитие креативности сотрудников;
- снижение тревожности участников по поводу решения той или иной проблемы;
- повышение привлекательности тренинга для участников;
- побуждение участников самостоятельно найти решение по заданной ситуации.

Ролевые игры относятся к методам активного обучения. Это метод становится все более популярным при обучении руководителей разных уровней и кандидатов (резерв) на занятие руководящих должностей. Чаще всего ролевые игры используют в ходе тренингов различного рода.

Особенно полезны ролевые игры при обучении навыкам межличностного общения, поскольку предполагают воспроизведение ситуаций, близких по своему содержанию к тем, в которые слушатели попадают в процессе межличностного взаимодействия с коллегами, руководством и подчиненными. Игровые ситуации обычно моделируют или воспроизводят реальные или типичные рабочие ситуации, где несколько обучающихся играют определенные роли (например, начальника и подчиненного, сотрудника организации и клиента) в определенных обстоятельствах, стараясь добиться решения поставленной учебной задачи.

Участие в ролевых играх может предваряться специальным инструктированием со стороны преподавателя (тренера), которое задает основные условия, в которых разворачивается игровая ситуация.

Преимущества ролевых игр:

- проигрывание ролей и последующее обсуждение результатов ролевой игры позволяют слушателям лучше понять мотивы поведения и того работника, чья роль проигрывается, и мотивы противоположной стороны;

- участие в ролевых играх помогает увидеть типичные ошибки, допускаемые в ситуациях.

Мозговой штурм. Осборн говорил: «Количество идей переходит в качество. В каждой идее есть рациональное зерно». Мозговой штурм идеально подходит, чтобы собрать как можно больше новых и самых разных идей. Для этого организуется работа в малых группах (5-6 человек). Эффективность метода возрастает, если руководители принимают участие в работе групп наряду с рядовыми сотрудниками. В течение 10-15 минут каждая группа обсуждает конкретный вопрос (например, какие проекты мы хотим разрабатывать в будущем году, как привлечь новых пользователей?). Каждый из участников предлагает свою идею, при этом обязательно один из участников абсолютно все идеи записывает. Очень важно зафиксировать все идеи. Удобно и практично писать каждую из идей на отдельной карточке, а потом группировать их по темам или направлениям деятельности.

Существует жесткое правило – во время мозгового штурма категорически запрещается обсуждать и комментировать предлагаемые идеи. Важно собрать их как можно больше, какими бы нелепыми и абсурдными они не казались на первый взгляд. После того, как время истекло, можно начинать группировать идеи в зависимости от их содержания. Вот на этом этапе возможны дискуссии, обсуждения, привлечение экспертов и пр. После того, как в зависимости от содержания и формы идеи отобраны и сгруппированы, дается оценка групповой работе. Хорошо каждой из групп дать название, присвоить номинацию, исходя из тематики и содержания заявленных ими идей.

Необходимо отметить большую роль руководителя обсуждения. Около 50 % успеха зависит от ведущего. Он должен хорошо знать цели и предмет обсуждения, быть терпеливым, благожелательным, остроумным. От того, как он настроит аудиторию, как будет управлять процессом генерирования идей, зависит успех мозгового штурма.

Поведенческое моделирование - это относительно новый метод обучения навыкам межличностного общения и изменения установок.

Таблица 7 – Преимущества и недостатки применения мозгового штурма

| Преимущества  | Недостатки  |
|---|---|
| Метод весьма прост, эффективен, даже если участники не очень компетентны и малоопытны   | Не пригоден для решения сложных проблем и трудных задач   |
| Не требует предварительного обучения участников, кроме ведущего   | Не имеет критериев оценки силы решений  |
| Срабатывает системный эффект и увеличивается сила решений от объединения усилий многих людей (эффект «коллективного ума») и возможности развивать идеи друг друга | Отсутствует четкий алгоритм целенаправленного движения от слабого к сильному решению                            |
| Можно научить сотрудников слушать своих коллег, уважать и свое, и чужое мнение, психологически сблизить группу и сдружить   | Затруднительно определить авторство лучших идей. Имеет смысл этот щекотливый вопрос оговорить до начала штурма  |
| Можно научить персонал позитивной критике   | Процессом решения необходимо искусно управлять, чтоб он шел по направлению к сильным решениям, практичным идеям |

Преимущественно этот метод используется в рамках тренингов, предполагающих более широкое использование методов активного обучения, к которым относится и данный метод. Он учит конкретным навыкам и установкам, связанным с выполнением профессиональной деятельности, через следующие шаги:

- предъявление «поведенческой модели» (примера для подражания, идеала) профессионального поведения, которое предлагается освоить;
- практика обучающихся, когда им в учебных или рабочих ситуациях предлагается максимально точно воспроизвести предложенную «поведенческую модель»;
- обеспечение обратной связи и подкрепления, свидетельствующих о степени успешности овладения соответствующими моделями поведения.

Типичным примером поведенческого моделирования является ситуация, когда опытный сотрудник (наставник) показывает новичку образец того, как следует работать с клиентом. После этого новичкам дается возможность самостоятельно воспроизвести предложенную модель поведения.

Рольевые модели, которые предлагаются работникам при использовании метода поведенческого моделирования, разрабатываются так, чтобы они в максимальной мере соответствовали рабочим ситуациям, поэтому поведенческое моделирование имеет очень высокую степень позитивного переноса. Поведенческое моделирование является эффективным при соблюдении следующих требований:

- пример для подражания должен быть привлекательным для обучающегося и вызывать у него доверие и готовность следовать предложенному образцу. В противном случае мы рискуем получить подтверждение слов Марка Твена: «Нет ничего более раздражающего, чем хороший пример»;

- пример для подражания должен демонстрировать желаемую последовательность или правильный порядок действий в стандартной ситуации;

- учащийся должен видеть, что соблюдение желательной последовательности или порядка действий вознаграждаются тем или иным образом (экономия времени, страховка от ошибок, решение поставленных задач и т.п.).

Особое внимание преподаватель должен обратить на изменение в нужном направлении установок обучающихся. Обратную связь и поддержку в ходе обсуждения обеспечивает тренер, другие участники или видеозапись. Метод поведенческого моделирования тем эффективнее, чем выше уровень мотивации обучающихся, чем лучше они понимают значение моделируемого поведения для успешного решения задач, которые стоят перед ними в их профессиональной деятельности.

Преимущества метода поведенческого моделирования:

- позволяет учитывать индивидуальные особенности обучаемых;
- достаточно гибок, чтобы давать больше времени медленно обучающимся участникам.

Поведенческое моделирование проводится либо на индивидуальной основе в паре ученик - наставник, либо в небольших учебных группах до 12 участников.

Наставничество также является традиционным методом обучения, особенно распространенным там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов. Данный метод требует особой подготовки и склада характера от наставника, которым практически невозможно стать по распоряжению сверху. Под наставничеством понимают индивидуальное или коллективное шефство опытных рабочих над отдельными молодыми рабочими или их группами или форму воспитания (шефства), профессиональной подготовки и адаптации молодых сотрудников в организации, предполагающую передачу опыта наставника и прививание культуры труда и корпоративных ценностей новичку.

Наставничество играет существенную роль в развитии персонала компании. В настоящее время система наставничества используется и применяется в обучении, как линейных сотрудников, так и менеджеров компаний. Наставничество отличается от других методов обучения тем, что обучение происходит на рабочем месте в рабочее время с постоянной поддержкой нового сотрудника более опытным и высококвалифицированным.

Целью данного метода является минимизация периода адаптации вновь принятых сотрудников подразделений и (или) периода освоения новых технологий сотрудниками на рабочем месте, с помощью чего решаются следующие задачи:

- повышение качества подготовки и квалификации персонала;
- развитие у новых сотрудников позитивного отношения к работе;

- предоставление новым сотрудникам возможности быстрее достичь рабочих показателей, необходимых компании;
- экономия времени руководителей подразделений на обучение новых работников;
- предоставление наставникам возможности карьерного роста, поощрение их за хорошую работу, признание их заслуг перед компанией;
- снижение текучести кадров;
- подготовка документов «План вхождения в должность» и «Лист оценки и развития компетенций».

Как правило, за одним наставником закрепляется один или два подопечных. Задачи, стоящие перед наставником:

- обучать подопечных основным приемам работы;
- помогать в освоении производственных процедур;
- контролировать текущий результат работы;
- помогать в решении актуальных вопросов.

Преимущества метода наставничества:

- процесс адаптации новых сотрудников становится более качественным;
- повышается уровень мотивации опытных специалистов;
- более качественно оценивается вышестоящим руководителем управленческий потенциал наставника;
- обеспечивается профессиональный рост сотрудников.

Преимуществами данного метода обучения являются выполнение должностных обязанностей наставником и обучаемым, выполнение плана работы (личного, подразделения, компании), получение рабочих навыков в короткое время.

Особое место в профессионально-творческом саморазвитии студентов занимает технология проектного обучения. В ходе реализации данной технологии студенты совместно с преподавателем проектируют какую-либо профессионально опосредованную проблемно-смысловую ситуацию,



связанную с содержанием изучаемого предмета или будущей деятельностью, а затем самостоятельно разрешают заложенные в ней противоречия. Важным достоинством данной технологии является ее направленность на формирование ценностно-смыслового мышления студента, его способности находить ответы на важные профессионально-смысловые вопросы нравственного, этического, эстетического характера.

Все типы проектов (учебный, учебно-исследовательский, научно-исследовательский) нацелены на развитие личностных качеств у студентов, формирование опыта творческой деятельности, осмысление различных профессионально-педагогических, мировоззренческих, морально-этических и других важных проблем. Специфика проектного обучения заключается в том, что образовательный процесс организуется в логике деятельности, имеющей личностный смысл для студента. Технология проектного обучения имеет развивающую целевую установку, проектирует содержание образования изоморфно будущей профессиональной деятельности, строится на субъект-субъектном взаимодействии участников образовательного процесса, представляет учебный материал в виде системы познавательных и практических задач, мотивационно обеспечивает профессионально-педагогическую подготовку, основываясь на субъективном опыте будущих специалистов.

Таким образом, в условиях реформирования высшего профессионального образования процесс подготовки будущего педагога должен быть интегрирован как некоторая стратегия, которая реализуется на основе ряда принципов: фундаментализация педагогического образования; открытость, вариантность, динамичность изменений в содержании, формах и методах подготовки будущего преподавателя; ориентация на творческую деятельность; сотрудничество и сотворчество в совместной деятельности студента и преподавателя. Основой этой стратегии выступает более широкое применение инновационных технологий в сочетании с традиционными. Особое место в подготовке студента к практикоориентированной

профессиональной деятельности занимает их самостоятельная работа с применением разнообразных инновационных методов.

#### **1.4. Преимущества использования инновационных технологий в дополнительном обучении персонала в дошкольном образовательном учреждении**

В период глубоких социально-экономических изменений в России, когда происходит переоценка всей системы общественных отношений, существенные изменения претерпевает и система образования. Характерной особенностью нашего времени является активизация инновационных процессов в образовании. Происходит смена образовательной парадигмы: предлагается иное содержание, иные подходы, право, отношение, поведение, иной педагогический менталитет. Все это свидетельствует о разворачивании инновационных процессов в системе образования.

Инновационные нововведения коснулись и дополнительного образования, как системы общего образования.

Дополнительное образование, являясь полноправным партнером школьного образования, частью общей системы образования, выступает как необходимое звено, обеспечивающее развитие личности и ее раннюю профессиональную ориентацию.

Ценность дополнительного образования детей состоит в том, что оно усиливает вариативную составляющую общего образования, способствует реализации знаний и навыков, стимулирует познавательную мотивацию обучающихся. А главное - в условиях дополнительного образования дети могут развивать свои потенциальные способности, адаптироваться в современном обществе и получают возможность полноценной организации свободного времени.

Ведущей тенденцией обновления системы дополнительного образования детей становится включение педагога в инновационную

деятельность, которая является атрибутивным, доминирующим качеством учреждения. В контексте инновационной стратегии учебного заведения существенно возрастает роль педагога как непосредственного участника всех преобразований.

Инновационная деятельность педагога дополнительного образования становится обязательным компонентом личной педагогической системы и приобретает избирательный исследовательский характер. Это предполагает переоценку педагогом своего профессионального труда, выход за пределы традиционной исполнительской деятельности и смену ее на проблемно-поисковую, рефлексивно-аналитическую, отвечающую запросам общества и создающую условия для самосовершенствования личности. В педагогическом коллективе возрастает потребность в новом педагогическом знании, изменении образовательных и социальных функций педагога. Вышеизложенное определяет актуальность выбранной темы исследовательской работы. Цель - рассмотреть использование инновационных технологий в системе дополнительного образования детей. Достижение сформулированной цели потребовало постановки и решения следующих задач [54, с.203]:

- рассмотреть источники инноваций в сфере дополнительного образования;
- направления инновационной деятельности в учреждениях дополнительного образования детей;
- содержание педагогической деятельности в инновационном образовательном процессе;
- описать опыт работы по внедрению в практику деятельности «Центра дополнительного образования для детей».

Перспективные источники инноваций в сфере дополнительного образования это:

- социальное партнерство и совместные проекты с другими учреждениями как условие и средство привлечения дополнительных

ресурсов и повышения качества образовательного процесса, повышения эффективности профориентационной работы;

- развитие межрегиональных и международных проектов как средство повышения открытости образования, знакомства воспитанников со сверстниками из других регионов стран, развития соревновательности, патриотизма, гордости за результаты собственной деятельности и, как следствие, мотивации воспитанников к творчеству;

- командная работа как средство выработки норм совместной деятельности, умения работать в коллективе, социализации воспитанников;

- развитие информационно-коммуникационных технологий и телекоммуникационных проектов с возможностью удаленного участия как путь повышения доступности образования, развития цифровой культуры воспитанников и обеспечения современного уровня обеспеченности образовательных программ компьютерными технологиями, формирование «блогосферы» дополнительного образования;

- преемственность образовательных программ разного уровня, создание непрерывных учебных циклов от начальной мотивации воспитанников до серьезной предпрофессиональной подготовки;

- обновление содержания образования с учетом новых направлений, возникающих в сферах науки, искусства, социальной деятельности, спорта и др.; применение новых, оригинальных форм образовательной работы;

- развитие комплексной информационной системы дополнительного образования на основе специализированного интернет-портала, моделируемого квалифицированными специалистами и предоставляющими системную информацию по всем направлениям развития дополнительного образования;

- развитие интегрированных образовательных технологий – проектно-исследовательской деятельности, игровой технологии, личностно-ориентированного подхода и др., в т. ч. в рамках направленностей, где они традиционно не применялись;

- анализ и выявление возможной социально востребованной тематики творческих, проектных и исследовательских работ воспитанников в социуме, территориальных сообществах (районах) с включением их в тематику образовательных программ дополнительного образования; создание внедренческих комплексов;

- системное использование психологической ауры различных профессий (романтизм, героика и др.) для повышения мотивации воспитанников.

Направления инновационной деятельности в отделениях дополнительного образования детей:

- совершенствование содержания образования;

- изучение и внедрение в практику современных педагогических технологий;

- создание системы работы с одаренными детьми;

- совершенствование системы управления;

- информатизация образовательного процесса.

К числу современных образовательных технологий можно отнести:

- здоровье сберегающие технологии;

- технологии проектной деятельности;

- технология исследовательской деятельности;

- информационно-коммуникационные технологии;

- личностно-ориентированные технологии;

- технология портфолио дошкольника и воспитателя;

- игровая технология;

- технология «ТРИЗ» и др.

### 1. Здоровьесберегающие технологии

Целью здоровьесберегающих технологий является обеспечение ребенку возможности сохранения здоровья, формирование у него необходимых знаний, умений, навыков по здоровому образу жизни. Здоровьесберегающие педагогические технологии включают все аспекты

воздействия педагога на здоровье ребенка на разных уровнях – информационном, психологическом, биоэнергетическом. В современных условиях развитие человека невозможно без построения системы формирования его здоровья.

Выбор здоровьесберегающих педагогических технологий зависит: от типа дошкольного учреждения, от продолжительности пребывания в нем детей, от программы, по которой работают педагоги, конкретных условий ДООУ, профессиональной компетентности педагога, показателей здоровья детей.

Выделяют (применительно к ДООУ) следующую классификацию здоровьесберегающих технологий.

1. Медико-профилактические (обеспечивающие сохранение и приумножение здоровья детей под руководством медицинского персонала в соответствии с медицинскими требованиями и нормами, с использованием медицинских средств - технологии организации мониторинга здоровья дошкольников, контроля за питанием детей, профилактических мероприятий, здоровьесберегающей среды в ДООУ).

2. Физкультурно-оздоровительные (направленные на физическое развитие и укрепление здоровья ребенка – технологии развития физических качеств, закаливания, дыхательной гимнастики и др.).

3. Обеспечения социально-психологического благополучия ребенка (обеспечивающие психическое и социальное здоровье ребенка и направленные на обеспечение эмоциональной комфортности и позитивного психологического самочувствия ребенка в процессе общения со сверстниками и взрослыми в детском саду и семье; технологии психолого-педагогического сопровождения развития ребенка в педагогическом процессе ДООУ).

4. Здоровьесбережения и здоровье обогащения педагогов (направленные на развитие культуры здоровья педагогов, в том числе культуры профессионального здоровья, на развитие потребности к здоровому

образу жизни; сохранения и стимулирования здоровья (технология использования подвижных и спортивных игр, гимнастика (для глаз, дыхательная и др.), ритмопластика, динамические паузы, релаксация).

5. Образовательные (воспитания культуры здоровья дошкольников, личностно-ориентированного воспитания и обучения).

6. Обучения здоровому образу жизни (технологии использования физкультурных занятий, коммуникативные игры, система занятий из серии «Уроки флорбола», проблемно-игровые (игротренинги, игротерапия), самомассаж); коррекционные (арт-терапия, технология музыкального воздействия, сказкотерапия, психогимнастики и др.).

7. К числу здоровьесберегающих педагогических технологий следует отнести и педагогическую технологию активной сенсорно развивающей среды, под которой понимается системная совокупность и порядок функционирования всех личностных инструментальных и методологических средств, используемых для достижения педагогических целей.

## 2. Технологии проектной деятельности

Цель: Развитие и обогащение социально-личностного опыта посредством включения детей в сферу межличностного взаимодействия. Педагоги, активно использующие проектную технологию в воспитании и обучении дошкольников, единодушно отмечают, что организованная по ней жизнедеятельность в детском саду позволяет лучше узнать воспитанников, проникнуть во внутренний мир ребенка.

Классификация учебных проектов [54, с.205]:

- «игровые» – детские занятия, участие в групповой деятельности (игры, народные танцы, драматизации, разного рода развлечения);
- «экскурсионные», направленные на изучение проблем, связанных с окружающей природой и общественной жизнью;
- «повествовательные», при разработке которых дети учатся передавать свои впечатления и чувства в устной, письменной, вокальной художественной (картина), музыкальной (игра на рояле) формах;

- «конструктивные», нацеленные на создание конкретного полезного продукта: сколачивание скворечника, устройство клумб.

Типы проектов:

- по доминирующему методу: исследовательские, информационные, творческие, игровые, приключенческие, практико-ориентированные;

- по характеру содержания: включают ребенка и его семью, ребенка и природу, ребенка и рукотворный мир, ребенка, общество и его культурные ценности;

- по характеру участия ребенка в проекте: заказчик, эксперт, исполнитель, участник от зарождения идеи до получения результата;

- по характеру контактов: осуществляется внутри одной возрастной группы, в контакте с другой возрастной группой, внутри ДОУ, в контакте с семьей, учреждениями культуры, общественными организациями (открытый проект);

- по количеству участников: индивидуальный, парный, групповой, фронтальный;

- по продолжительности: краткосрочный, средней продолжительности, долгосрочный.

### 3. Технология исследовательской деятельности

Цель исследовательской деятельности в детском саду - сформировать у дошкольников основные ключевые компетенции, способность к исследовательскому типу мышления. Надо отметить, что применение проектных технологий не может существовать без использования ТРИЗ-технологии (технологии решения изобретательских задач). Поэтому при организации работы над творческим проектом воспитанникам предлагается проблемная задача, которую можно решить, что-то исследуя или проводя эксперименты.

Методы и приемы организации экспериментально – исследовательской деятельности:

- эвристические беседы;



- постановка и решение вопросов проблемного характера;
- наблюдения;
- моделирование (создание моделей об изменениях в неживой природе);
- опыты;
- фиксация результатов: наблюдений, опытов, экспериментов, трудовой деятельности;
- «погружение» в краски, звуки, запахи и образы природы;
- подражание голосам и звукам природы; - использование художественного слова;
- дидактические игры, игровые обучающие и творчески развивающие ситуации;
- трудовые поручения, действия.

Содержание познавательно-исследовательской деятельности.

1. Опыты (экспериментирование) Состояние и превращение вещества. Движение воздуха, воды. Свойства почвы и минералов. Условия жизни растений.

2. Коллекционирование (классификационная работа) Виды растений. Виды животных. Виды строительных сооружений. Виды транспорта. Виды профессий.

3. Путешествие по карте Стороны света. Рельефы местности. Природные ландшафты и их обитатели. Части света, их природные и культурные «метки» - символы.

4. Путешествие по «реке времени» Прошлое и настоящее человечества (историческое время) в «метках» материальной цивилизации (например, Египет – пирамиды). История жилища и благоустройства.

4. Информационно-коммуникационные технологии

Мир, в котором развивается современный ребенок, коренным образом отличается от мира, в котором выросли его родители. Это предъявляет качественно новые требования к дошкольному воспитанию как первому

звену непрерывного образования: образования с использованием современных информационных технологий (компьютер, интерактивная доска, планшет и др.).

Информатизация общества ставит перед педагогами-дошкольниками задачи: идти в ногу со временем, стать для ребенка проводником в мир новых технологий, наставником в выборе компьютерных программ, сформировать основы информационной культуры его личности, повысить профессиональный уровень педагогов и компетентность родителей. Решение этих задач невозможно без актуализации и пересмотра всех направлений работы детского сада в контексте информатизации.

Требования к компьютерным программам ДОУ:

- исследовательский характер;
- легкость для самостоятельных занятий детей;
- развитие широкого спектра навыков и представлений;
- занимательность.

Классификация программ:

- развитие воображения, мышления, памяти;
- говорящие словари иностранных языков;
- простейшие графические редакторы;
- игры-путешествия;
- использование мультимедийных презентаций.

Преимущества компьютера: предъявление информации на экране компьютера в игровой форме вызывает у детей огромный интерес; несет в себе образный тип информации, понятный дошкольникам; движения, звук, мультипликация надолго привлекает внимание ребенка; обладает стимулом познавательной активности детей; предоставляет возможность индивидуализации обучения; в процессе своей деятельности за компьютером дошкольник приобретает уверенность в себе; позволяет моделировать жизненные ситуации, которые нельзя увидеть в повседневной жизни.

Ошибки при использовании информационно-коммуникационных технологий:

- недостаточная методическая подготовленность педагога;
- неправильное определение дидактической роли и места ИКТ на занятиях;
- бесплановость, случайность применения ИКТ;
- перегруженность занятия демонстрацией.

ИКТ в работе современного педагога:

1. Подбор иллюстративного материала к занятиям и для оформления стендов, группы, кабинетов (сканирование, интернет, принтер, презентация).

2. Подбор дополнительного познавательного материала к занятиям, знакомство со сценариями праздников и других мероприятий.

3. Обмен опытом, знакомство с периодикой, наработками других педагогов России и зарубежья.

4. Оформление групповой документации, отчетов. Компьютер позволит не писать отчеты и анализы каждый раз, а достаточно набрать один раз схему и в дальнейшем только вносить необходимые изменения.

5. Создание презентаций в программе Power Point для повышения эффективности образовательных занятий с детьми и педагогической компетенции у родителей в процессе проведения родительских собраний.

5. Личностно - ориентированная технология

Личностно-ориентированные технологии ставят в центр всей системы дошкольного образования личность ребенка, обеспечение комфортных условий в семье и дошкольном учреждении, бесконфликтных и безопасных условий ее развития, реализация имеющихся природных потенциалов. Личностно-ориентированная технология реализуется в развивающей среде, отвечающей требованиям содержания новых образовательных программ. Отмечаются попытки создания условий личностно-ориентированных взаимодействий с детьми в развивающем пространстве, позволяющей ребенку проявить собственную активность, наиболее полно реализовать себя.

Однако, сегодняшняя ситуация в дошкольных учреждениях не всегда позволяет говорить о том, что педагоги полностью приступили к реализации идей личностно-ориентированных технологий, именно предоставление возможности детям для самореализации в игре, режим жизни перегружен различными занятиями, на игру остается мало времени.

В рамках личностно-ориентированных технологий самостоятельными направлениями выделяются: гуманно-личностные технологии, отличающиеся своей гуманистической сущностью психолого-терапевтической направленностью на оказание помощи ребенку с ослабленным здоровьем, в период адаптации к условиям дошкольного учреждения. Данную технологию хорошо реализовать в новых дошкольных учреждениях, где имеются комнаты психологической разгрузки - это мягкая мебель, много растений, украшающих помещение, игрушки, способствующие индивидуальным играм, оборудование для индивидуальных занятий. Музыкальный и физкультурный залы, кабинеты долечивания (после болезни), помещение по экологическому развитию дошкольника и продуктивной деятельности, где дети могут выбрать себе занятие по интересу.

Все это способствует всестороннему уважению и любви к ребенку, веру в творческие силы, здесь нет принуждения. Как правило, в подобных дошкольных учреждениях дети спокойны, уступчивы, не конфликтны. Технология сотрудничества реализует принцип демократизации дошкольного образования, равенство в отношениях педагога с ребенком, партнерство в системе взаимоотношений «Взрослый - ребенок». Педагог и дети создают условия развивающей среды, изготавливают пособия, игрушки, подарки к праздникам. Совместно определяют разнообразную творческую деятельность (игры, труд, концерты, праздники, развлечения).

Педагогические технологии на основе гуманизации и демократизации педагогических отношений с процессуальной ориентацией, приоритетом личностных отношений, индивидуального подхода, демократическим

управлением и яркой гуманистической направленностью содержания. Таким подходом обладают образовательные программы «Радуга», «Из детства - в отрочество», «Детство», «От рождения до школы». Сущность технологического воспитательно-образовательного процесса конструируется на основе заданных исходных установок: социальный заказ (родители, общество) образовательные ориентиры, цели и содержание образования. Эти исходные установки должны конкретизировать современные подходы к оценке достижений дошкольников, а также создавать условия для индивидуальных и дифференцированных заданий. Выявление темпов развития позволяет воспитателю поддерживать каждого ребенка на его уровне развития.

Таким образом, специфика технологического подхода состоит в том, чтобы воспитательно-образовательный процесс должен гарантировать достижение поставленных целей. В соответствии с этим в технологическом подходе к обучению выделяются: постановка целей и их максимальное уточнение (воспитание и обучение с ориентацией на достижение результата); подготовка методических пособий (демонстрационный и раздаточный) в соответствии с учебными целями и задачами; оценка актуального развития дошкольника, коррекция отклонений, направленная на достижение целей; заключительная оценка результата - уровень развития дошкольника.

Личностно-ориентированные технологии противопоставляют авторитарному, обезличенному и обездушенному подходу к ребенку в традиционной технологии – атмосферу любви, заботы, сотрудничества, создают условия для творчества личности.

#### 6. Технология портфолио дошкольника

Портфолио – это копилка личных достижений ребенка в разнообразных видах деятельности, его успехов, положительных эмоций, возможность еще раз пережить приятные моменты своей жизни, это своеобразный маршрут развития ребенка. Существует ряд функций портфолио: диагностическая (фиксирует изменения и рост за определенный

период времени), содержательная (раскрывает весь спектр выполняемых работ), рейтинговая (показывает диапазон умений и навыков ребенка) и др.

Содержание педагогической деятельности в инновационном образовательном процессе существенно отличается от традиционной. Во-первых, значительно усложняется деятельность по разработке содержания и технологии деятельности, поскольку быстро развивается её технологическая основа. Она требует от педагога развития специальных навыков, приемов работы. Кроме того, современные информационные технологии выдвигают дополнительные требования к качеству деятельности и её продуктам.

Во-вторых, особенностью современного педагогического процесса является то, что в отличие от традиционного образования, где в качестве центральной фигуры выступает педагог, основное внимание переключается на ребенка – его активность, избирательность, креативность.

Важной функцией педагога дополнительного образования становится умение поддержать ребенка в его деятельности, способствовать его успешному продвижению в мире, облегчить решение возникающих проблем, помочь освоить разнообразную информацию.

В-третьих, представление познавательного материала и способы передачи опыта предполагают интенсивную коммуникацию педагога и детей, требуют в современном дополнительном образовании более активных и интересных взаимодействий между субъектами образования, чем при традиционном типе обучения, где преобладает как бы обобщенная связь педагога со всеми детьми, а взаимодействие педагога с отдельным ребенком довольно слабое.

Таким образом, необходимыми предпосылками инновационной деятельности в дополнительном образовании выступают потенциал и поведение педагога, его чувствительность к новому, открытость.

Сегодня не вызывает сомнений огромное значение в инновационной деятельности метода проектов. Проектная деятельность внедряется в объединения социально-педагогической направленности, начиная с

дошкольного возраста (проекты «Безопасное колесо», «Растим здоровое поколение», «Мой первый проект «Играем вместе»» и т.д.). В процессе организации исследовательской деятельности детей старшего дошкольного возраста педагог особое внимание уделяет формированию предпосылок поисковой деятельности, интеллектуальной инициативы; развитию умения определять возможные методы решения проблемы с помощью взрослого, а затем и самостоятельно; формированию умения применять данные методы, способствующие решению поставленной задачи, с использованием различных вариантов; развитию желания пользоваться специальной терминологией, ведение конструктивной беседы в процессе совместной исследовательской деятельности.

Проектный метод уникален и хорош тем, что его можно использовать в работе с детьми разного возраста, начиная с дошкольников, включать в него различные методики и технологии.

Несмотря на то, что технология проектирования является инновационной для дополнительного образования и апробировалась нами только в течение последних лет, можно говорить о некоторых достигнутых результатах.

Воспитанники, участвующие в проектной деятельности [85, с.91]:

- проявляют творческую активность в познании окружающего мира;
- самостоятельны и гибки в принятии решений;
- сознательно применяют сенсорные ощущения в решении практических задач;
- осознают себя субъектом понимающим (что известно, что нет, каким образом можно узнать);
- способны общаться в детском коллективе по поводу обсуждения совместного плана действий;
- воспринимают мир не только с утилитарной точки зрения, но и осознают его уникальность, красоту, универсальность.

Педагоги дополнительного образования, использующие в своей деятельности проектный метод:

- проявляют способность к самостоятельному творческому планированию всего воспитательно-образовательного процесса;
- обладают умением гибко подходить к планированию с учётом интересов и запросов учащихся;
- осуществляют поисковую педагогическую деятельность;
- реализуют свои творческие умения (в изобразительной, литературной, музыкальной деятельности).

Родители, принимающие участие в проектной деятельности:

- наладили тесный контакт не только со своим ребёнком, но и с коллективом родителей;
- получили возможность не только узнать о том, чем занимается ребёнок в детском объединении, но и принять активное участие в жизни объединения;
- смогли реализовать свои творческие способности.

В практике дополнительного образования используются следующие виды проектов:

- исследовательски-творческие проекты: воспитанники экспериментируют, а затем результаты оформляют в виде газет, драматизации;
- ролево-игровые проекты (с элементами творческих игр, когда дети входят в образ персонажей сказки и решают по-своему поставленные проблемы);
- информационно-практико-ориентированные проекты: дети собирают информацию и реализуют её, ориентируясь на социальные интересы;
- творческие проекты (оформление результата в виде детского праздника, детского дизайна, например, «Театральная неделя»).



## **Вывод**

Таким образом, технология проектирования, которую мы стремимся положить в основу всего воспитательно-образовательного процесса дополнительного образования, способствует внесению новых идей в разработку содержания и методов обучения и воспитания, позволяющих эффективно гуманитаризировать педагогический процесс.

Происходящие трансформации в системе дополнительного образования обусловлены объективной потребностью в адекватном общественному развитию и эволюции образовательной системы изменении, что отражается в осознании педагогической общественностью необходимостью серьезных изменений в функционировании отделения.

Поиск и освоение инноваций, способствующих качественным изменениям в деятельности учреждения – основной механизм оптимизации развития системы дополнительного образования. Многими исследователями развитие дополнительного образования связывается с процессами целенаправленной разработки и создания, внедрения и освоения, распространения и стабилизации новшеств, обуславливающими его качественно новое состояние. Следует отметить, что степень инновационности дополнительного образования обусловлена уровнем развития общества и продиктована уровнем инновационности общего школьного образования. Другими словами, инновации возникают там и тогда, где и когда есть потребность в изменениях и возможность их реализации.

Инновационные процессы в сфере дополнительного образования определяют сущность формирования отделения дополнительного образования: положительно влияют на качество обучения и воспитания в отделениях дополнительного образования детей, повышают профессиональный уровень педагогов дополнительного образования,

создают лучшие условия для духовного развития учащихся, позволяют осуществить лично-ориентированный подход к ним.

## **ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ ТЕХНОЛОГИЙ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ МБДОУ «ДЕТСКИЙ САД №6 «ДЮЙМОВОЧКА»)**

### **2.1. Характеристика МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» и отражение проблемы исследования**

МБДОУ является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, имущество в оперативном управлении, круглую печать, бланки, штамп и другие реквизиты со своим наименованием. МБДОУ открывает в казначействе лицевые счета по учёту бюджетных средств, а также средств от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности, осуществляя их расход в соответствии со сметными назначениями.

Функционирование строится на основе нормативно-правовой документации, регулирующей деятельность: лицензия на право образовательной деятельности (серия А, №0000730, регистрационный номер 1530, Устав, локальные акты, договор с родителями (законными представителями), инструкции по охране труда и технике безопасности, должностные инструкции, печать, планирование (образовательная программа МБДОУ, годовой план, Программа развития).

Управление МБДОУ осуществляется в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и Уставом МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка».

Управление МБДОУ, согласно Устава, строится на принципах единоначалия и коллегиальности.

Единоличным исполнительным органом МБДОУ является заведующий МБДОУ, который осуществляет текущее руководство МБДОУ.

Коллегиальными органами управления МБДОУ являются:

Общее собрание работников МБДОУ (Председатель - Марина Владимировна Лошкарева, заведующий МБДОУ)

Педагогический совет (Председатель - Марина Владимировна Лошкарева, заведующий МБДОУ)

Управляющий совет (Председатель - Татьяна Викторовна Степанова, родитель)

Высшим коллегиальным органом МБДОУ является Общее собрание работников МБДОУ, в котором участвуют все работники учреждения.

К компетенции Общего собрания работников МБДОУ относится:

- принятие решения о необходимости заключения коллективного договора;
- обсуждение коллективного договора;
- утверждение программы развития МБДОУ;
- заслушивание отчета заведующего о выполнении коллективного договора;
- избрание работников в комиссию по трудовым спорам.

Педагогический совет МБДОУ является постоянно действующим коллегиальным органом управления МБДОУ для рассмотрения основных вопросов образовательной деятельности МБДОУ.

К компетенции Педагогического совета МБДОУ относятся:

- обсуждение и выбор образовательных программ;
- обсуждение программы развития МБДОУ;
- утверждение образовательной программы МБДОУ;
- утверждение плана работы МБДОУ на учебный год;
- определение путей взаимодействия МБДОУ с научно-исследовательскими организациями, ассоциациями, творческими союзами;
- осуществление анализа состояния воспитания и образования, определение путей и средства совершенствования работы;
- организация работы по повышению квалификации педагогических работников;
- утверждение кандидатуры педагогов, представляемых к награждению;

- рассмотрение вопросов организации дополнительных платных образовательных и иных услуг;

- координация деятельности, направленная на развитие научно-методического обеспечения образовательного процесса и инновационной деятельности педагогических работников.

Управляющий совет МБДОУ представляет интересы воспитанников МБДОУ и их родителей (законных представителей). Управляющий совет формируется из родителей (законных представителей) воспитанников, работников МБДОУ, представителей общественности.

Управляющий совет МБДОУ обладает следующими полномочиями:

- представляет интересы воспитанников, их родителей (законных представителей) и других физических или юридических лиц перед администрацией МБДОУ;

- утверждает программу развития МБДОУ;

- вносит предложения по совершенствованию воспитательно-образовательного процесса;

- утверждает кандидатуры педагогов на участие в конкурсах на получение грантов, других конкурсах профессионального мастерства;

- содействует привлечению дополнительных средств для обеспечения деятельности и развития МБДОУ;

- рассматривает вопросы создания здоровых и безопасных условий обучения и воспитания в МБДОУ, а также совершенствования материально-технической базы МБДОУ, благоустройству его помещений и территории;

- заслушивает отчет заведующего МБДОУ по итогам года;

- ходатайствует при наличии оснований перед руководителем МБДОУ о расторжении трудового договора с работниками МБДОУ;

- ежегодно представляет учредителю МБДОУ и общественности информацию (доклад) о состоянии дел МБДОУ;

- содействует в организации конкурсов, соревнований и иных культурно-массовых мероприятий МБДОУ;

- осуществляет другие функции, определенные Положением об Управляющем совете.

МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» расположено в типовом двухэтажном здании, списочный состав – 270 детей, возрастной контингент: дети с 2-х до 7-ми лет; функционирует 11 общеразвивающих групп.

Кадровая политика МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» основана на стратегии развития системы образования России, города и образовательного учреждения.

Стратегические цели работы с персоналом:

- добиться полного количественного и качественного соответствия педагогического состава стратегическим целям МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» и поддерживать это соответствие;

- обеспечить высокий уровень мотивации педагогических кадров на выполнение задач образовательного учреждения;

- обеспечить достаточный уровень удовлетворенности педагогического и технического персонала работой в МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка»;

- поддерживать и развивать преданность сотрудников МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка»;

- удерживать расходы на персонал в рамках, определяемых текущим финансированием МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка».

Педагогические работники имеют право:

- участвовать в управлении образовательным учреждением;

- работать в педагогическом совете;

- избирать и быть избранными в совет ДОУ;

- обсуждать и принимать «Правила внутреннего трудового распорядка»;

- обсуждать и принимать решения на общем собрании трудового коллектива;

- защищать свою профессиональную честь и достоинство;

- осуществлять свободу выбора и использование методик воспитания и обучения, учебных пособий и материалов, учебников;
  - повышать квалификацию;
  - аттестоваться на добровольной основе на первую или высшую квалификационную категорию;
  - работать по сокращенной (не более 36 часов) рабочей неделе, получать пенсию по выслуге лет, (за исключением заведующего, зам. заведующего), длительный до одного года отпуск через каждые 10 лет непрерывной работы;
  - получать социальные льготы и гарантии, установленные законодательством РФ, а также дополнительные льготы, устанавливаемые Учредителем;
  - проведение дисциплинарного расследования нарушения норм профессионального поведения или Устава ДООУ только по жалобе, поданной в письменном виде, копия которой передана работнику;
  - государственного страхования в установленном законом РФ порядке.
- Педагогические работники обязаны:
- удовлетворять требования соответствующих квалификационных характеристик;
  - выполнять Устав ДООУ и «Правила внутреннего трудового распорядка»;
  - поддерживать дисциплину в ДООУ на основе уважения человеческого достоинства детей. Применение методов физического и психического насилия по отношению к детям не допускается;
  - принимать участие в разборе конфликтов по письменному заявлению родителей (законных представителей);
  - проходить периодически по приказу заведующего ДООУ бесплатные медицинские обследования за счет средств бюджета Учредителя;
  - выполнять условия родительского договора;
  - сотрудничать с семьей ребенка по вопросам воспитания и обучения;

- своевременно устранять неполадки, имеющиеся в группе и на игровых площадках с целью предотвращения детского травматизма;
- обеспечивать выполнение утвержденного режима дня;
- выполнять требования должностных инструкций.

Возможные риски и минимизация их влияния на кадровую политику ДОУ представлены в табл. 8.

Таблица 8 – Возможные риски и минимизация их влияния на кадровую политику ДОУ

| Группы рисков            | Виды рисков   | Отрицательное влияние   | Меры по снижению риска  |
|--------------------------|---|---|---|
| Финансово-экономические  | Снижение объема финансирования  | Уменьшение финансирования   | Корректировка финансового плана ДОУ   |
| Социально-экономические  | Отсутствие притока молодых специалистов из-за недостаточного уровня зарплаты педагогов                        | Уход из ДОУ педагогов пенсионного и предпенсионного возраста, отсутствие воспитателей необходимой квалификации и, как следствие, снижение качества образовательной деятельности ОУ          | Подготовка выпускников ВУЗов и СУЗов дошкольной специализации   |
| Социально-педагогические | Снижение заинтересованности членов педагогического коллектива в деятельности по реализации программы развития | Ухудшение качества выполнения, предусмотренных программой развития программ, невозможность эффективного решения новых задач и достижения новых результатов образовательной деятельности ДОУ | Вовлечение членов педагогического коллектива в совместную деятельность по разработке программы развития, мотивация педагогов в рамках системы морального и материального стимулирования, создание благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе |



Продолжение таблицы 8

|                         |   |  |  |
|-------------------------|---|--|--|
| Социальные              | Демографический всплеск   | Увеличение количества детей дошкольного возраста и, как следствие, спроса на услуги, оказываемые ДОУ                   | Обновление видов образования (группы кратковременного пребывания, группы развития) для привлечения детей 2-3 лет, не посещающих детский сад  |
| Маркетинговые           | Неудовлетворенность потребителей услуг (родителей воспитанников) вследствие ошибки в выборе необходимого направления деятельности ДОУ | Уменьшение спроса на предоставляемые ДОУ услуги (в т.ч. дополнительные)  | Маркетинговые исследования удовлетворенности предоставляемыми услугами, исследование реального спроса, разработка новых услуг в соответствии с потребностями рынка и повышение их качества |
| Технико-технологические | Отсутствие необходимой предметно-развивающей среды, соответствующей современным требованиям и стандартам.                             | Недостаточная материальная база для эффективного учебно-воспитательного процесса и внедрения информационных технологий | Первоочередное финансирование развития предметной среды в ДОУ  |

Главным ресурсом дошкольного образовательного учреждения является воспитатель. Он - важнейший источник ее педагогической производительности.

МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» ведет себя на рынке труда и по отношению к своим сотрудникам как цивилизованный, законопослушный, но требовательный по отношению к сотрудникам работодатель.

Молодым сотрудникам, принимаемым на работу во время обучения или после завершения образования, МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» обеспечивает благоприятные условия для вхождения в коллектив и предоставляет широкие возможности для профессионального и

личностного развития, а также для продвижения по профессиональной лестнице.

Ветераны МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» рассматриваются как хранители накопленного опыта. Их привлекают к наставничеству и обучению молодежи.

Численность персонала определяется исходя из планируемой численности воспитанников и количества групп. (Постановление Министерства труда РФ от 21 апреля 1993 г. № 88 «Об утверждении нормативов по определению численности персонала, занятого обслуживанием дошкольных учреждений (ясли, ясли-сады, детские сады)»)

МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» не допускает дискриминации при приеме на работу по любым мотивам, строго соблюдая требования действующего законодательства РФ.

Основным источником пополнения педагогического состава в части молодых специалистов являются государственный педагогический университет и педагогический колледж. Для привлечения высококвалифицированных педагогов в МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» выходит на рынок труда.

При приеме на работу администрация ДОУ знакомит педагога со следующими документами:

- коллективным договором;
- уставом ДОУ;
- правилами внутреннего распорядка;
- должностными инструкциями;
- приказом об охране труда и соблюдении правил техники безопасности.

Замещение должностей административных и руководителей среднего звена осуществляется из собственного кадрового резерва.

При передвижении сотрудника с одной должности на другую учитываются как интересы сотрудника, так и интересы МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка».

Не допускается как принудительное удержание сотрудника на прежней должности, так и его недостаточно подготовленное передвижение на новую должность.

МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» не заинтересовано в уходе успешных сотрудников. Однако администрация детского сада не задерживает сотрудников, не заинтересованных в работе или вынужденных уволиться по личным мотивам.

МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» благожелательно относится к возвращению ранее уволившихся сотрудников при условии, что их уход не нанес вреда деятельности учреждения.

При сокращении объема деятельности МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» проводит сокращение численности педагогического и административного состава. При этом сотрудникам, намеченным к увольнению по сокращению штатов, предлагаются другие вакансии, а также предоставляются все предусмотренные законодательством льготы и компенсации.

Для принятия объективных решений, связанных с набором, продвижением, мотивацией педагогических и технических работников в МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» используются современные методы оценки персонала.

При отборе выпускников учебных заведений оцениваются их качества:

- желание работать с детьми дошкольного возраста;
- желание работать в МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка»;
- активность, самостоятельность, инициативность.

При отборе специалистов оцениваются их качества:

- квалификация, опыт работы, результат педагогической деятельности;
- желание работать в общеобразовательном учреждении;

При отборе административных работников оцениваются их качества:

- квалификация и опыт работы по профилю вакансии, а также опыт руководящей работы;
- желание работать в ОУ;
- согласие с принципами и традициями МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка».

При отборе сотрудников в кадровый резерв и при назначении на должности административных руководителей оцениваются следующие характеристики:

- активность, самостоятельность, инициативность;
- наличие позитивного опыта работы с людьми;
- желание продвигаться по служебной лестнице;
- управленческая квалификация (навыки планирования, организации, мотивации, контроля, коммуникации, принятия решений);
- достаточной квалификации в области внутреннего управления.

В ходе ежегодной оценки административных работников ОУ, педагогического персонала оцениваются:

- соответствие работы, фактически выполняемой сотрудниками, стандартам, предусмотренным должностной инструкцией;
- выполнение индивидуальных планов работы и развития сотрудника;
- соответствие поведение сотрудника требованиям должностной инструкции.

В МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» организуются специальные адаптационные мероприятия для сотрудников, принятых в штат. Мероприятия включают в себя знакомство с традициями и обычаями детского сада, знакомство с педагогическим коллективом, образовательной программой, вводные инструктажи, вводные семинары, закрепление кураторов и т.д.

Все педагоги ДОУ работают в активном поиске творческих идей, внедрении современных технологий. В инновационном банке нашего ДОУ

на сегодняшний день - коллективные проекты и авторские идеи, представленные в виде опыта работы, педагогических проектов, перспективных планов, презентаций, результаты участия в различных конкурсах.

Вместе с тем, результаты инновационной деятельности дошкольного учреждения чаще всего остаются в стенах самого учреждения, не имея конкретных выходов за его пределы. Недостаточному распространению инноваций препятствует ряд причин:

Объективные:

- обновление кадрового состава педагогического коллектива почти на 60%;
- нет системы в обобщении результатов имеющегося инновационного опыта;
- низкий уровень компьютерной грамотности педагогов;
- низкая мотивация педагогических кадров к обобщению и распространению инноваций;
- отсутствие целостной модели образовательного процесса, объединяющей имеющиеся взаимосвязанные инновационные идеи.

Субъективные:

- отсутствие достаточной нормативно-правовой основы для распространения инноваций;
- отсутствие содействия органов управления образованием распространению опыта инновационной деятельности учреждения.

Основными направлениями и объектами инновационных преобразований в МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» являются:

- проектный метод;
- технология воспитания и обучения в детском саду по программе «Истоки» под ред. Л.А. Парамоновой;
- технология по программе «Безопасность» Н.Н. Авдеевой, Р.Б. Стеркиной, О.Л. Князевой;

- технология логоритмики М.Ю. Картушиной (дополнительное образование);

- частично технология А.И. Бурениной «Ритмическая мозаика»;

- авторская технология обучения дошкольников элементам фитнеса (дополнительное образование);

- авторская программа О.Ю. Касьяновой «Топология или Гнущиеся геометрические игрушки»;

- технология использования мультимедийных программ с педагогами во всех формах методической работы, с детьми – как дидактическое сопровождение тематических развлечений, организованной образовательной деятельности, с родителями через использование презентаций на Управляющем совете, Наблюдательном совете, общих собраниях родителей и т.д.

- метод портфолио с детьми и педагогами – современная образовательная технология, в основе которой используется метод оценивания результатов образовательной с детьми и профессиональной деятельности педагогов. Портфолио – систематический и специально организованный сбор доказательств, который служит способом системной рефлексии на собственную деятельность и представления её результатов в одной или более областях для текущей оценки компетентностей педагога.

Трудовой потенциал работника не является величиной постоянной, он может изменяться в процессе работы, как в сторону увеличения, так и уменьшения и в значительной степени связан с мотивацией. Для создания в образовательном учреждении условий, мотивирующих работников на более качественное выполнение своих должностных обязанностей и заинтересованность в результатах своей деятельности, руководителю необходимо учитывать уровень трудового потенциала, как отдельных работников, так и групп.

Понятие мотивации у работников чаще всего связано с материальным стимулированием. При этом, по мнению большинства работников, важно «не

столько сколько, сколько за что», т.е. критерии материального стимулирования должны быть понятными, а порядок стимулирования прозрачным. Не менее значимо, особенно для педагогических работников, моральное стимулирование, включающее в себя такие социальные аспекты, как комфортные условия труда, отражающие заботу администрации, возможность реализации своих творческих интересов, наличие условий для самосовершенствования и признание достижений.

Премиальная система МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» решает две основные задачи:

- повышения результативности и эффективности работы сотрудников;
- подкрепление преданности МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» ее кадровых сотрудников. (Положение о материальном стимулировании работников)

МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» представляет сотрудникам предусмотренные законодательством льготы и компенсации:

- оплату больничных листов и отпусков;
- учебные отпуска для сотрудников, получающих высшее или среднее профессиональное образование и др.

В МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» действует система морального поощрения, вручение грамот, присуждение премий, представление к отраслевым и государственным наградам.

Корпоративная культура предприятия базируется на лучших традициях, сформировавшихся за 40-летнюю историю учреждения. К ценностям, лежащим в основе корпоративной культуры, можно отнести:

- единое понимание цели деятельности коллектива по формированию и развитию личности воспитанника;
- единый подход к пониманию личности воспитанника как активного участника педагогического процесса;
- единый взгляд на роль воспитателя в процессе обучения как организатора процесса обучения и воспитания;

- стремление к успеху;
- высокую трудовую активность;
- исполнительскую дисциплину;
- уважение к коллегам по работе, соблюдение этих взаимоотношений;
- гордость за детский сад, преданность его целям, уважение к традициям;
- уважение к ветеранам, положительный настрой по отношению к молодежи;
- поддержка семейных ценностей сотрудников.

Управление деятельностью и взаимодействие между педагогическим коллективом ДООУ на всех уровнях организуется руководителями на принципах уважения к человеческому достоинству каждого члена коллектива, идеям и мыслям, которые он высказывает.

Организуя нисходящие коммуникации, руководство МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» преследует следующие цели:

- поставить конкретные цели и задачи по обучению и воспитанию дошкольников;
- обеспечить информацией всех сотрудников о принятых в учреждении процедурах;
- обеспечить информацией, поступающей из Министерства Образования, Департамента образования, районных органов управления образования;
- проинформировать подчиненных о качестве их работы;
- предоставить идеологическую информацию для облегчения восприятия целей.

Руководство МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» заинтересовано в учете мнений и настроений сотрудников при решении вопросов управления образовательным учреждением.

В МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» активно используются следующие каналы коммуникации:



- совещания;
- семинары, практикумы;
- консультации;
- собрания;
- анкетирование;
- интернет-сайты и страницы в социальных сетях.

В ДОУ поддерживаются такие традиции как: празднование Дня Знаний, День Дошкольного работника, Международного женского дня, проведение новогодних вечеров отдыха, дни открытых дверей, Недели Здоровья, Театральная неделя, чествование юбиляров и сотрудников, удостоенных наград.

Параллельно с поиском и подбором кадров, как правило, идет и их расстановка, при которой крайне важно учесть не только образование, профессионализм, опыт педагогов и вспомогательного персонала, но и такие качественные характеристики персонала как трудовой потенциал работника. Это понятие включает в себя совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

Основными компонентами трудового потенциала любого работника ДОУ являются:

- психофизиологическая составляющая: состояние здоровья, работоспособность, выносливость (в т.ч. в условиях стресса), способности и склонности человека, тип нервной системы и др.;
- социально-демографическая составляющая: возраст, пол, семейное положение, наличие собственных детей и др.;
- квалификационная составляющая: уровень образования, трудовых навыков, способность к инновациям, интеллект, творческие способности;

- личностная составляющая: отношение к труду, дисциплинированность, активность, ценностные ориентации, нравственность и др.

МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» строго соблюдает Трудовой Кодекс РФ, другие государственные нормативные акты, относящиеся к трудовым отношениям, а также Коллективный договор.

Руководство МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» стремится обеспечить современный уровень оснащенности и состояния рабочих мест.

В МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» проводятся необходимые мероприятия по обеспечению сотрудников государственными пенсиями, в том числе, перечисляет взносы и предоставляет индивидуальные сведения на сотрудников в Пенсионный Фонд РФ.

Количество обучающихся воспитанников по основной образовательной программе дошкольного образования представлено в табл.9.

Таблица 9 – Количество обучающихся воспитанников по основной образовательной программе дошкольного образования

| Возрастная группа       | Количество групп | Возраст детей |
|-------------------------|------------------|---------------|
| Первая младшая группа   | 2                | 2-3 года      |
| Вторая младшая группа   | 2                | 3-4 года      |
| Средняя группа          | 3                | 4-5 лет       |
| Старшая группа          | 2                | 5-6 лет       |
| Подготовительная группа | 2                | 6-7 лет       |

Общее число педагогических работников – 31

Воспитателей – 24

Музыкальных руководителей – 2

Инструктор по ФИЗО – 1

Учитель-логопед – 1

Педагог-психолог – 1

Администрации – 2

Аттестация педагогических кадров играет важную роль в управлении образовательным процессом, так как это комплексная оценка уровня

квалификации, педагогического профессионализма и продуктивности деятельности педагогов ДОУ.

Характеристика педагогов представлена в табл.10.

Таблица 10 – Характеристика педагогов МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка»

| Количество педагогов | Характеристика по образованию         | Характеристика по возрасту | Характеристика по стажу   |
|----------------------|---------------------------------------|----------------------------|---------------------------|
| 31                   | Высшее профессиональное – 13 (42 %)   | Моложе 25 лет- 0           | до 2 лет – 1 (3%)         |
|                      | Среднее профессиональное -14 (45 %)   | от 25 до 35 лет- 5(17%)    | от 2 до 5 лет – 4 (13 %)  |
|                      | Среднее непрофессиональное – 4 (12 %) | от 35 до 55 лет – 19 (61%) | от 5 до 10 лет – 6 (19 %) |
|                      |                                       | старше 55 лет - 7(22%)     | от 10 до 20лет – 8 (26%)  |
|                      |                                       |                            | свыше 20 лет – 12 (39%)   |

Из общего числа педагогов ДОУ (31) аттестованы на:

- высшую квалификационную категорию – 2 человека (7%),
- первую категорию – 11 человек (35%),
- вторую категорию – 8 человек (26%),
- соответствуют занимаемой должности – 5 (16%),
- не подлежат аттестации – 5(16%).

Сильные стороны кадровой системы учреждения:

- стабильный коллектив;
- 100% обеспеченность кадрами (воспитатели, узкие специалисты, вспомогательный персонал);
- 84% педагогов имеют квалификационную категорию или соответствуют занимаемой должности;

Средний возраст педагогов и административной команды 38 лет;

- наличие профессиональных педагогов, способных работать по углубленным программам;

- 13 педагогов (45%) работают в ДОУ больше 15 лет, что говорит о сохранности контингента;

- наличие многолетних педагогических «танDEMов», в которых воспитатели работают наиболее эффективно.

Слабые стороны кадровой системы:

- четко проявляется тенденция увеличения возрастного ценза педагогического коллектива;

- низкий процент молодых специалистов;

- женский коллектив;

- «Стажисты» трудно воспринимают инновационные идеи, более подвержены «эмоциональному выгоранию» и стрессу.

Проблемы:

- проблема старения педагогических кадров;

- незначительный приток молодых специалистов;

- снижение активности педагогов в творческой деятельности.

Противоречия:

1. Между необходимостью организации методической работы в ДОУ как целостной, основанной на достижениях психолого-педагогической науки и конкретном анализе индивидуальной деятельности системы взаимосвязанных мер, действий и мероприятий, направленных на обогащение и развитие творческого потенциала педагогического коллектива в целом и существующими сегодня не достаточно эффективными механизмами для выстраивания методической системы в ДОУ.

2. Между необходимостью использования, внедрения новых педагогических технологий, их элементов в учебный процесс ДОУ для повышения эффективности, результативности, качества образования и отсутствием механизмов их внедрения.

3. Между необходимостью включения коллектива ДОУ в инновационные процессы и отсутствием эффективных методов стимулирования педагогов для вовлечения их в инновации.

Было выявлено, что основными причинами является:

- низкая мотивация у педагогического коллектива,
- не ведется в системе работа по реализации тем по самообразованию,
- не используется передовой педагогический опыт, накопленный педагогами ДОУ.

Пути решения проблемы:

1. Создание комфортных условий труда для привлечения молодых специалистов в ДОУ. Организация профессиональной переподготовки и курсовой подготовки педагогов.

2. Привлечение педагогов, владеющих профессиональным мастерством в работу методических объединений, конкурсов профессионального мастерства и творческих групп. Организовать работу по обобщению и передаче педагогического опыта на тематических семинарах и консультациях, посещение открытых мероприятий с той же целью. Привлекать педагогов ДОУ к методической работе и активизировать их потенциал для повышения качества образования.

## **2.2. Методические рекомендации, программы дополнительного обучения персонала МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка»**

Введение ФГОС ДО предъявляет особые требования к системе развития кадрового потенциала в ДОУ, которая зависит от системы взаимосвязанных, организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для эффективного функционирования и использования кадрового потенциала.

Детский сад сегодня – это сложный организм, стремящийся к развитию, ищущий новые возможности, создающий необходимые условия

для удовлетворения потребностей ребенка, семьи, общества, отвечающий самым современным требованиям. Сердцем этого сложного организма является его педагогический коллектив.

Однако педагог не может быть от природы наделен готовыми профессиональными данными, реализующимися в ДОУ. А значит, его надо учить, т.к. сегодня предъявляются особые требования к профессиональной деятельности педагогов, как со стороны администрации дошкольного учреждения, так и со стороны самих воспитанников и их родителей.

Обучение административной команды – основной приоритет при формировании планов обучения в МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка». Каждый руководитель проходит обучение не реже 1 раза в 2-3 года

Обучение нацелено на развитие:

- управленческих навыков (планирование, организация, мотивация, контроль, коммуникация, принятие решений);
- умение работать в условиях программного управления, жестких требований к качеству выполняемой работы;
- повышения квалификации в профессиональной сфере.

Обучение административного и педагогического персонала в области применения ИКТ – необходимая составная часть внедрения современных технологий в МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка».

МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» проводит обучение сотрудников охране труда, ТБ, другим аналогичным направлениям, предписываемым действующим законодательством.

МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» считает необходимым поддерживать профессиональную квалификацию педагогов путем организации регулярного обучения каждого из них, не реже 1 раза в 5 лет.

Уровень квалификаций педагогических работников образовательного учреждения должен соответствовать квалификационным характеристикам по соответствующей должности. При этом педагогические работники должны обладать основными компетенциями в:

- организации мероприятий, направленных на укрепление здоровья воспитанников и их физическое развитие;
  - организации различных видов деятельности и общения воспитанников;
  - организации образовательной деятельности по реализации основной общеобразовательной программы дошкольного образования;
  - осуществлении взаимодействия с родителями (законными представителями) воспитанников и работниками образовательного учреждения;
  - методическом обеспечении воспитательно-образовательного процесса;
  - владении информационно-коммуникационными технологиями и умением применять их в воспитательно-образовательном процессе.
- Предъявляются также требования к непрерывности профессионального развития педагогических кадров.

В то же время, как показывает практика, в профессиональном развитии педагогов дошкольного учреждения обозначились некоторые проблемы. К ним можно отнести:

- неготовность некоторых педагогов к инновационной деятельности;
- недостаточная активность большинства педагогов в профессиональном развитии и передаче своего опыта работы.
- снижение престижа профессии воспитателя в связи с социальной незащищенностью;
- неготовность работать в условиях, предъявляемых федеральными государственными стандартами.

Мониторинг педагогических кадров в МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» показал следующее: в дошкольном учреждении сложился творческий, креативный педагогический коллектив в количестве 31 человека. Педагоги дошкольного учреждения, соблюдая принципы сочетания традиций и новаторства, следуют стратегическим направлениям развития системы

образования в России. Качество образовательной работы во многом зависит от профессиональных характеристик педагогов. Самыми значимыми из них являются образовательный уровень, стаж работы, квалификационная категория.

Проведенный анализ кадрового потенциала учреждения выявляет как позитивные, так и негативные тенденции.

Для развития кадрового потенциала необходимо внедрить систему моральных и материальных стимулов для сохранения в детском саду лучших педагогов и постоянного повышения их квалификации, а также для пополнения ДОО новым поколением воспитателей.

Также решением может стать создание условий для непрерывного образования педагогических кадров; разработка и апробация основных кадровых технологий; меры по привлечению молодых кадров в систему дошкольного образования, мотивации и стимулированию педагогических кадров, направленных на повышение качества обучения, воспитания и развития детей дошкольного возраста.

Кроме того, к основным направлениям следует отнести распространение эффективного инновационного способа работы лучших педагогов в системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров.

Повышение квалификации, как и приобретение знаний, навыков и умений, является результатом самой деятельности муниципальных служащих. Специально организованное обучение позволяет достичь цели за более короткий срок.

Проведение аттестации с целью повышения компетенции направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост профессионального мастерства.

Особенность повышения компетенции состоит в том, что слушатели, уже обладая определенными знаниями и практическими навыками выполнения работ, могут в силу этого критически относиться к учебному



материалу, стремясь получить именно то, что им прежде всего нужно для деятельности.

Рассматривая важность процесса непрерывного образования в целом, необходимо иметь в виду, что, эффективность процесса обучения зависит от успешности каждого отдельного полученного знания, если каждое отдельное занятие не будет давать существенного прироста в знаниях, умениях, раскрытии новых возможностей работающих специалистов, можно считать полученные знания неэффективными. Для того, чтобы учебные мероприятия давали ожидаемый результат необходимо учитывать:

- цели и тип программы обучения;
- специфику деятельности администрации;
- отличительные параметры самой аудитории обучаемых.

Можно выделить два типа целей учебных занятий программ образования:

- 1) передачу определенных знаний и формирование определенного арсенала умений;
- 2) развитие потенциала работников.

Реализацию поставленных целей могут осуществить специалисты по обучению персонала.

Суть предлагаемого мной проекта заключается в создании нового отдела в МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» – отдела по проведению аттестации с последующим обучением (при необходимости) для повышения компетенции персонала.

Данный отдел в перспективе будет состоять из трех человек, руководить которым должен специалист в области обучения и аттестации работников МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка», его основной задачей будет являться координация работы отдела и контроль за соблюдением должностных обязанностей. Найти такого специалиста трудная, но выполнимая задача. Сотрудники отдела будут заниматься аттестацией и обучением персонала путем деления его на высшее, среднее и низшее звенья

соответственно. За каждое звено будет отвечать один из сотрудников; это даст равные возможности обучения и аттестации персонала на всех уровнях и повысит уровень квалификации кадров.

Необходимым условием внедрения предложенного проекта является создание нового отдела, входящего в ответвление организационной структуры в части управления персоналом. Именно эту структуру предлагается видоизменить путем внедрения нового отдела по обучению и аттестации персонала.

Поэтому видение и миссия проводимых нами изменений заключается в следующем: повысить уровень компетенции персонала с целью повышения производительности труда работников МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» в рамках повышения эффективности использования бюджетных средств. Реализация миссии возможна путем создания системы обучения и аттестации персонала МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка». Для реализации данной миссии и предлагается создать отдел по обучению и аттестации персонала, сделав работу службы кадров наиболее эффективной и максимально полезной для МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» в целом, что в конечном итоге позволит наиболее полно удовлетворять потребности МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» в квалифицированных кадрах.

Исходя из данной миссии, можно разработать «дерево целей». Дерево целей нам поможет наметить план наших действий и, следовательно, обеспечит более эффективное руководство процессом создания системы повышения квалификации персонала (рис.1).

Цели изменений: в течение 3-5 месяцев провести изменение организационной структуры, создать отдел обучения и аттестации персонала, предположительно с численным составом в три человека, осуществление его работы будет контролироваться непосредственно начальником отдела кадров МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка».

Для этого в первую очередь необходимо:

- найти специалистов в создаваемый отдел;
- рассчитать экономические затраты и ожидаемый эффект от работы отдела;
- разработать проект изменений, с оценкой каждого этапа;
- выявить резерв, из которого будет осуществляться финансирование проекта;
- объяснить персоналу необходимость создания нового отдела;
- убедить, что создание отдела не понесет за собой сокращение работников из смежных отделов.

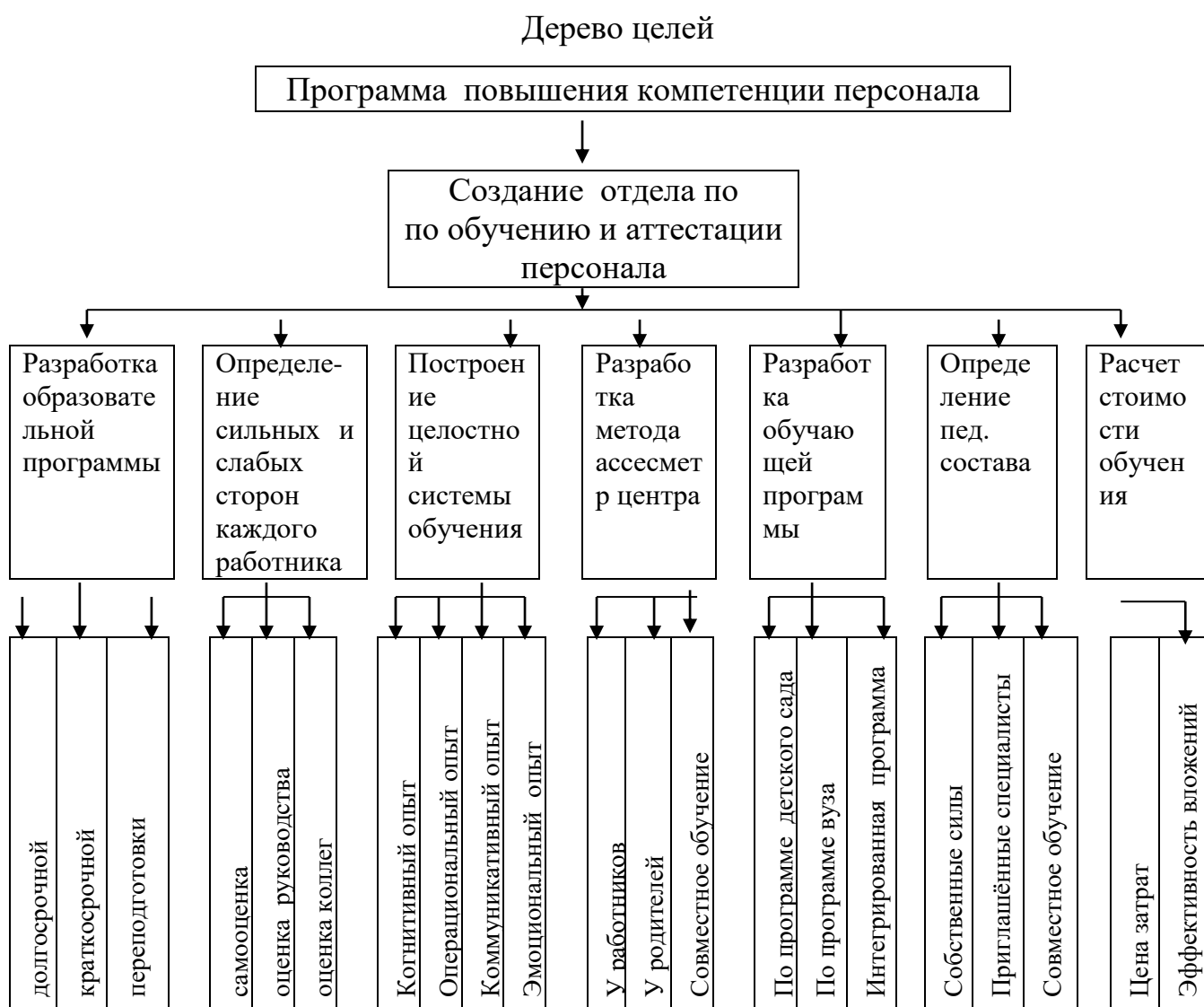


Рисунок 1 – Дерево целей МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка»

Стратегии изменений: разработка новой организационной структуры, внедрение отдела по обучению и аттестации персонала, поиск специалистов в новый отдел, разработка документации, должностных инструкций, приобретение специальных программ обучения персонала и разработка систем обучения кадров.

Решение большинства указанных проблем требует программного подхода и применения эффективных механизмов поддержки. Программа должна стать основой для реализации государственной политики в области образования, как модели эффективных отношений образовательного учреждения и общества.

Данная программа направлена на обеспечение профессионального роста педагогических кадров, способных осуществлять качественное дошкольное образование.

Мероприятия по реализации программы представлены в табл.11.

Таблица 11 – Мероприятия по реализации программы организации инновационного дополнительного образования сотрудников МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка»

| Задача  | Мероприятие   | Индикаторы результативности  |
|---|---|--|
| Преодоление психологического сопротивления к восприятию и внедрению инноваций в учебно-воспитательный процесс | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация информирования педагогического коллектива об основных направлениях модернизации образования через систему практико-ориентированных семинаров «Основные направления модернизации образования».</li> <li>• Формирование позитивного восприятия инновационных процессов.</li> <li>• Организация курсовой переподготовки в соответствии с потребностями реализации ФГОС ДО.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличение доли педагогов, имеющих положительную мотивацию к восприятию инноваций;</li> <li>• Доля педагогов, прошедших курсовую подготовку.</li> </ul> |
| Обновление состава педагогического коллектива   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Реализация плана привлечения молодых специалистов в ДОУ.</li> <li>• Развитие института</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Укомплектованность ДОУ педагогическими кадрами, имеющими высшее профессиональное</li> </ul>   |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | наставничества.   | образование.<br><ul style="list-style-type: none"> <li>Увеличение количества педагогических работников в возрасте до 35 лет.</li> <li>Создание и поддержание педагогических тандемов.</li> </ul>   |
| Создание внутри ДОУ системы развития профессиональной компетентности педагогов с учетом требований ФГОС ДО | <ul style="list-style-type: none"> <li>Организация участия педагогов в конкурсах профессионального мастерства, дистанционных проектах, конференциях, открытых мероприятиях.</li> <li>Организация участия педагогов в сетевом повышении квалификации.</li> <li>Внедрение в учебный процесс дистанционных форм обучения, дополняющих учебный процесс.</li> <li>Публикация работ педагогов в профессиональных изданиях и в СМИ.</li> <li>Освоение педагогами компьютерных технологий.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Доля педагогов, занимающихся научной деятельностью.</li> <li>Доля педагогов, повышающих квалификацию в дистанционной форме.</li> <li>Доля педагогов, имеющих публикации в профессиональных изданиях и СМИ.</li> <li>Доля педагогов, внедряющих в учебный процесс инновационные формы обучения.</li> </ul> |
| Обеспечение условий для демонстрации успешности педагогов  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Созданию Портфолио педагогов.</li> <li>Создание электронных страниц педагогов на сайте ДОУ;</li> <li>Организация и проведение мастер-классов педагогов;</li> <li>Демонстрация опыта работы педагогов на разных уровнях.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Увеличение доли педагогов, имеющих Портфолио до 100%.</li> <li>Доля педагогов ДОУ, которые представляют опыт своей работы через семинары и мастер-классы;</li> <li>Увеличение доли педагогов, принимающих участие в работе городских проблемных групп до 40%.</li> </ul>                                  |
| Корректировка механизмов материального стимулирования педагогов  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Корректировка критериев для осуществления стимулирования деятельности педагогов в условиях реализации ФГОС ДО.</li> <li>Внесение изменений в нормативно-правовую базу по вопросам стимулирования педагогов ДОУ.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Увеличение доли педагогов, получающих стимулирующие доплаты.</li> </ul>   |

## Цель Программы:

Создание условий для обеспечения профессионального роста мастерства педагогов, способных осуществлять качественное дошкольное образование в условиях введения и реализации ФГОС ДО и формирование творчески работающего коллектива.

Программа рассчитана на 4 года и решает поставленные задачи, представленные на рис.2.

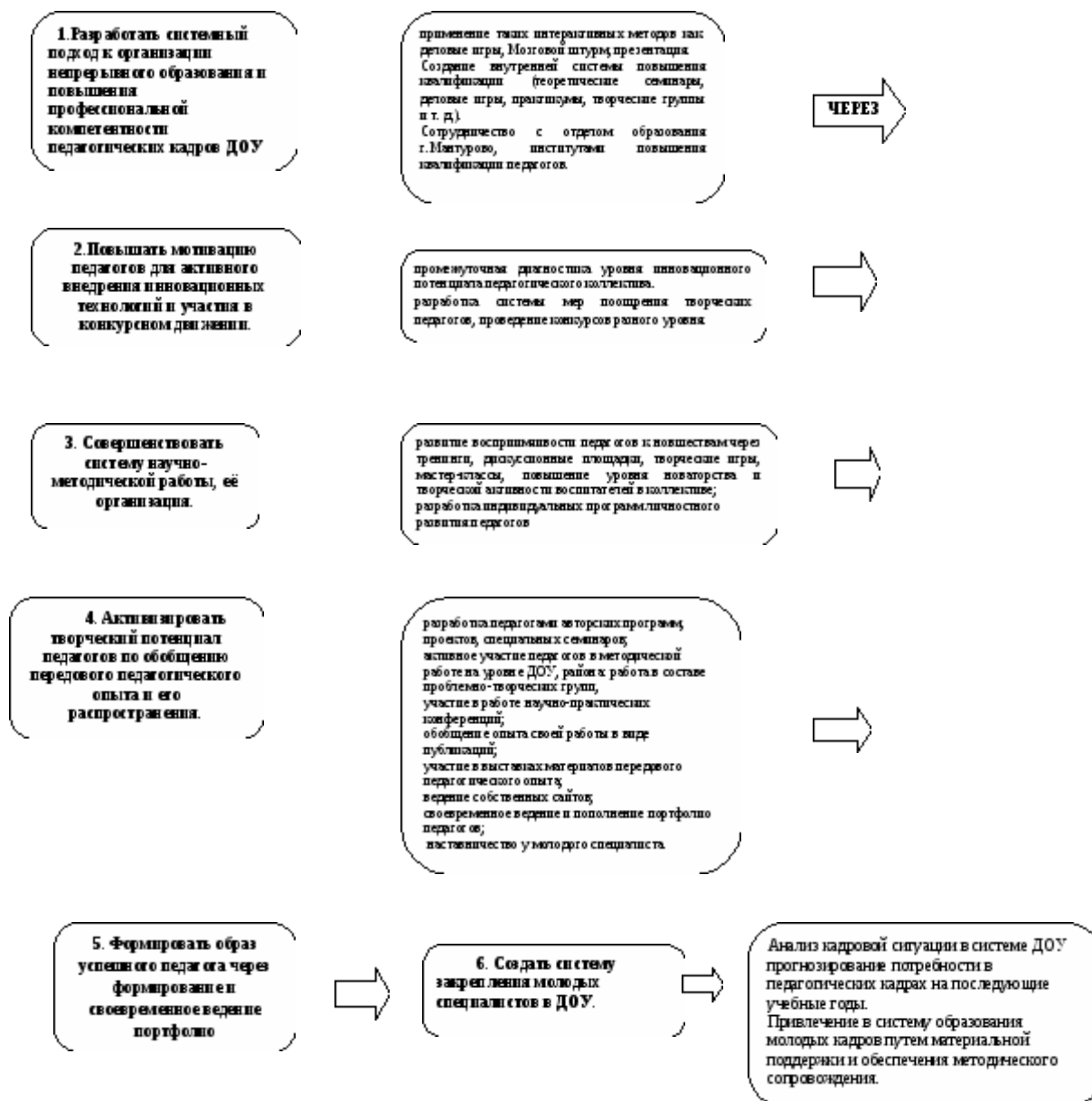


Рисунок 2 – Задачи, решаемые программой организации инновационного дополнительного образования сотрудников МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка»

Принципы реализации программы.

Принцип непрерывности профессионального развития педагогических работников (задан федеральным государственным образовательным стандартом).

Принцип партнёрства (предполагает определение круга актуальных и потенциальных партнёров в образовательном пространстве детского сада, города, консолидацию их усилий, обеспечение устойчивости развития за счёт системного эффекта взаимодействия).

Принцип саморазвития (определяет приоритетность актуализации внутренних источников развития, интенсификацию развития, способность адаптироваться в изменившейся ситуации).

Основные направления программы:

- психологическая и методическая поддержка;
- непрерывность профессионального развития.

В детском саду разработан алгоритм поддержки и развития кадрового потенциала.

1. Определение педагогом дефицита компетентности (диагностика профессиональных барьеров: субъективно – «что я не знаю, не умею, но хочу узнать», объективно – «что я должен уметь делать»).

Педагог говорит, что хотел бы внедрить технологию проектирования, но не знает, как это сделать.

2. Определение цели повышения квалификации педагога как преодоления дефицита компетентности.

3. Составление индивидуальной программы обучения педагога.

Программа представляет собой индивидуальные консультации, взаимопосещения занятий, изучение психолого-педагогической литературы, проведение семинаров-практикумов.

4. Определение индивидуального учебно-методического комплекса для сопровождения развития технологической компетентности педагога.

5. Коррекция общей программы повышения квалификации с учетом включения индивидуальных программ.

6. Реализация программы повышения квалификации педагогов.

7. Определение результативности обучения на основе требований, предъявляемых к технологической компетентности.

Проведение самоанализа, наблюдения и оценка деятельности педагога с помощью других методов.

8. Рефлексия (самоанализ и самооценка результатов работы и обучения).

9. Определение перспектив дальнейшего развития.

10. Ресурсное обеспечение Программы.

Для повышения эффективности методической работы педагогический коллектив детского сада разделен на четыре группы, педагоги которые отличаются уровнем профессионального мастерства. Определены задачи профессионального развития каждой группы, а также формы работы с педагогами по двум направлениям развития: совершенствование профессиональных компетенций и непрерывность профессионального развития.

Первая группа. Педагоги обладают высокими педагогическими способностями, главные проводники новых технологий. Имеют высшую квалификационную категорию.

Вторая группа. Педагоги, совершенствующие педагогическое мастерство. Имеют первую квалификационную категорию.

Третья группа. Педагоги на этапе становления педагогического мастерства. Группу составляют педагоги, аттестованные на вторую категорию и соответствие занимаемой должности.

Четвертая группа. Молодые педагоги.

Механизм реализации программы

1. Диагностический этап. Основное содержание. Разработка диагностических карт профессионального мастерства. Проведение анкетирования, в результате которого выясняется, по каким направлениям



воспитатель хотел бы усовершенствовать свои знания, в чем заключаются трудности в профессиональной деятельности.

Практический результат. Разработка индивидуального маршрута профессионального развития педагога.

2. Практический этап. Основное содержание. В процессе практической деятельности происходит совершенствование теоретических знаний и практических навыков; разнообразные формы позволяют передавать опыт, знакомиться с новыми технологиями воспитания, образования и развития дошкольников; система дополнительного образования предоставляет реальные возможности для совершенствования профессионализма личности и деятельности.

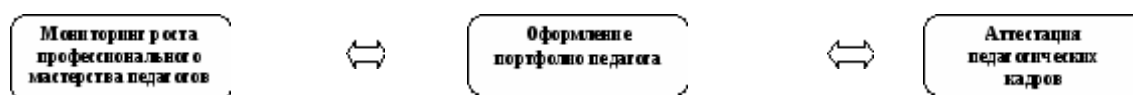


Рисунок 3 – Реализация программы

Практический результат. Разработка рекомендаций по планированию, организации и проведению образовательной работы с детьми. Разработка конспектов (технологических карт) мероприятий, проектов, методических пособий.

3. Аналитический этап. Основное содержание. Объективная оценка уровня профессионализма, актуализация потенциальных способностей и активизация внутренних резервов.

Практический результат. Осуществление рейтинговой системы оценки качества образовательной деятельности как инструмента развития и саморазвития воспитателей.

1. План реализации Программы. Статистические данные мониторинга - ежегодно

Заведующая МБДОУ, Старший воспитатель

2. Разработка и внедрение в практику положения о стимулирующей части оплаты труда работников бюджетной сферы, определение критериев качества педагогической и иной деятельности в рамках образовательного процесса

Внесение изменений в положение о системе оплаты труда и стимулирующей части оплаты труда 2019г.

Заведующая МБДОУ

3. Разработка стратегии повышения привлекательности ДОУ для квалифицированных кадров

- комплекс мероприятий по привлечению к работе в ДОУ молодых специалистов (система материального стимулирования молодых специалистов, тренинги коммуникативного взаимодействия в коллективе, внедрение наставничества);

- комплекс мероприятий по стимулированию педагогического труда работников учреждения (создание оптимальных условий для самореализации через конкурсы проф. мастерства, проектную деятельность, обеспечение возможности дальнейшего обучения, возможности повышения квалификации, аттестации на более высокую кв. категорию, материальное стимулирование);

- комплекс социально-ориентированных мероприятий (материальное стимулирование, обеспечение возможности транслировать передовой опыт, создание безопасных условий труда);

- комплекс мероприятий по поддержанию кадров с большим трудовым стажем (мероприятия по профилактике профессионального выгорания и др.)

Укомплектованность кадрами

2019-2022гг.

Заведующая МБДОУ

Старший воспитатель

Организация работы по повышению профессиональной компетентности сотрудников ДОУ:

- разработка программы повышения уровня профессионального мастерства;
- систематическая курсовая подготовка сотрудников учреждения; повышение правовой культуры сотрудников учреждения в рамках деятельности нормативно-правового лектория;
- обеспечение возможности для занятий опытно-экспериментальной и исследовательской деятельностью;
- мониторинг эффективности мероприятий по повышению профессиональной компетентности сотрудников ДОО.

Высококвалифицированный, стабильно работающий коллектив  
ежегодно

Заведующая МБДОУ Старший Воспитатель

#### 5. Мероприятия по аттестации педагогического персонала:

- изучение нормативно-правовых документов, регламентирующих процедуру аттестации педагогических и руководящих работников, приведение в соответствие с современными требованиями нормативных актов ДОО;
- портфолизация педагогического персонала;
- систематизация банка передового педагогического опыта разного уровня;

Повышение квалификационной категории педагогического персонала учреждения.

2019-2022 гг.

Заведующая МБДОУ, Старший воспитатель

Педагоги ДОО

6. Совершенствование и утверждение в новой редакции локальных актов учреждения, касающихся деятельности сотрудников (Правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции, Коллективный договор, положения).

Нормативные документы.

2019-2020 гг.

Заведующая ДОУ

Планируемые результаты

1. Стимулирование

Система материального стимулирования и поддержки молодых специалистов.

Заведующий

Выплата стимулирующего характера

2. Самообразование

Помощь педагогу в выборе темы самообразования

Старший воспитатель

Формулировка темы самообразования

Сопровождение педагогов по теме самообразования

Старший воспитатель

Рекомендации по теме самообразования

Представление результатов работы по теме самообразования на заседании методического объединения.

Старший воспитатель

Выступление на заседании методического объединения.

3. Наставничество

План работы с молодыми педагогами.

Заведующий, старший воспитатель

- обеспечение стартовых возможностей для повышения уровня профессионального роста молодого педагога.

- адаптация молодых специалистов к условиям работы в детском саду.

- совершенствование личностных и профессиональных качеств.

4. Подготовка и прохождение аттестации

Информационное сопровождение подготовки и прохождения процедуры аттестации.

Старший воспитатель

Повышение удельного веса численности педагогических работников ДОУ, прошедших аттестацию на подтверждение соответствия занимаемой должности.

Повышение квалификации в процессе получения высшего образования.

Заведующий,

Старший воспитатель

Укомплектованность ДОУ педагогическими кадрами, имеющими высшее профессиональное образование.

Предоставление воспитателю (педагогу) возможности выбора образовательных учреждений для повышения квалификации.

Старший воспитатель

Повышение удельного веса численности педагогических работников ДОУ, повысивших квалификацию в институтах повышения квалификации, педагогических классических университетах.

5. Профессиональный рост педагогов с использованием оснащения методического кабинета.

Подписка ДОУ на профессиональные журналы и газеты, предоставление информационных ресурсов в сфере профессионального образования и ИКТ.

Заведующий,

Старший воспитатель

Повышение удельного веса численности педагогических работников ДОУ, ставших читателями профессиональных журналов и газет, пользователей ИКТ.

Функционирование медиатеки.

Старший воспитатель

Повышение удельного веса численности педагогических работников ДОУ.

6. Участие во внутренних и муниципальных мероприятиях, направленных на повышение уровня профессионального роста педагогов.

Организация участия во внутренних, муниципальных, региональных мероприятиях, направленных на повышение уровня профессионального роста педагогов (семинаров, консультаций, конференций т. д).

Старший воспитатель

Включенность в работу и участие в их подготовке. Овладение педагогами различными технологиями обучения, развития и воспитания.

Мероприятия для профессионального роста педагогов со стажем:

1. Стимулирование

Система материального стимулирования и поддержки.

Заведующий

Стимулирование педагогических работников к получению максимального количества баллов по соответствующим критериям, указывающим на профессиональный рост педагога.

2. Самообразование

Помощь педагогу в выборе темы самообразования.

Старший воспитатель

Формулировка темы самообразования.

Сопровождение педагога по теме самообразования.

Старший воспитатель

Рекомендации по теме самообразования.

Предоставление результатов исследования по теме самообразования на МО, педагогическом совете.

Старший воспитатель

Выступление педагога на заседании МО, педагогическом совете, конференции, секции дошкольного образования

3. Подготовка и прохождение аттестации

Информационное сопровождение подготовки прохождения процедуры аттестации.

Старший воспитатель

Повышение удельного веса численности педагогических работников ДООУ, прошедших аттестацию на подтверждение соответствия занимаемой должности, из них доля подтвердивших соответствие.

4. Предоставление информационных ресурсов в сфере профессионального образования.

Подписка на профессиональные журналы и газеты.

Старший воспитатель

Повышение удельного веса численности педагогических работников, ставших читателями библиотеки ДООУ.

Функционирование медиатеки

Старший воспитатель

Повышение удельного веса численности работников ДООУ, ставших пользователями медиатеки.

5. Участие в мероприятиях, направленных на повышение уровня профессионального роста педагогов.

Организация участия педагогов в мероприятиях на разных уровнях, направленных на повышение уровня профессионального роста педагогов (семинаров, консультаций, конференций и т. д.).

Старший воспитатель

Включенность педагогов в работу на различных уровнях, участие в их подготовке. Овладение педагогами различными технологиями обучения, развития и воспитания.

Обобщение педагогического опыта через участие в профессиональных мероприятиях различного уровня.

Старший воспитатель,

Педагог – организатор

Диссеминация педагогического опыта в профессиональных мероприятиях различного уровня, периодических изданиях, сети Интернет.

### **2.3. Анализ результатов внедрения инновационных технологий дополнительного обучения персонала**

Ожидаемые результаты программы развития кадрового потенциала.

1. Создание благоприятных условий для:
  - профессионального роста и эффективного использования кадрового потенциала;
  - мотивации к качественному педагогическому труду;
  - увеличение доли педагогических работников, реализующих инновационные педагогические технологии, авторские программы, принимающих участие в профессиональных конкурсах разных уровней;
  - повышение социального статуса воспитателя.
2. Повышение уровня профессиональной компетенции педагогических кадров в ДОУ;
3. Закрепление кадров в ДОУ и создание условий для привлечения молодых педагогических кадров;
4. Пополнение нормативной базы дошкольного учреждения, регламентирующей сопровождение педагога;
5. Создание модели системной работы по непрерывному повышению квалификации;
6. Успешное прохождение аттестации для повышения уровня квалификации педагогов;
7. Сформированный творческий, креативный коллектив педагогов.

Мониторинг реализации программы «Поддержка и развитие кадрового потенциала»

Мониторинг уровня профессиональной компетентности педагогических работников осуществляется на основе квалификационных характеристик должностей работников образования и самооценки педагогической деятельности. Мониторинг осуществляется через изучение опыта работы педагога, заинтересованности в инновациях, овладения



педагогическими технологиями, готовности к саморазвитию, результатов участия в семинарах, практических занятиях, степени участия в повышении квалификации. Данные критерии учитываются при стимулировании труда сотрудников, как основы для механизма взаимосвязи новой системы оплаты труда и уровня профессиональной квалификации.

При проведении комплексной оценки качества профессиональной деятельности педагогов выделено 3 критерия:

1. Соответствие содержания образовательного процесса целям дошкольного образования.

2. Деловые и личностные качества педагога, его мотивация к педагогической деятельности.

3. Результативность образовательного процесса.

Реализация данного продукта для педагогов:

1. Позволяет повысить компетентность в области решения задач предшкольного образования, что проявляется:

- в освоении и присвоении педагогами значимой для этого направления деятельности информации;

- в развитии у педагогов необходимых для качественной организации предшкольной подготовки умений (диагностировать ребенка старшего дошкольного возраста с позиции готовности его к школе и школьному обучению, проводить мониторинг готовности к школе; формулировать на основе результатов диагностики актуальные задачи, направленные на выравнивание стартовых возможностей для успешного обучения в школе; проектировать работу с детьми старшего дошкольного возраста по воспитанию интереса к школе, развитию значимых мотивов обучения);

- осуществлять содержательное взаимодействие с семьями воспитанников – выпускников ДОУ;

- использовать разнообразные пути и средства для реализации принципа преемственности дошкольного и начального звеньев образования в

умении применять инновационные технологии дошкольного образования, творчески преломляя их к условиям профессиональной деятельности.

2. Обеспечивает процесс реализации цели и задач дошкольного образования разнообразными методическими материалами и практическими разработками.

3. Способствует развитию у педагогов познавательного интереса к профессии, активному накоплению профессионального педагогического опыта, позволяет развивать навыки самооценки, самоконтроля, стимулирует желание повышать свое образование и квалификационную категорию, пробуждает у воспитателей детских садов желание осуществлять педагогическое творчество в процессе воспитания и обучения детей старшего дошкольного возраста.

4. Способствует организации и развитию профессионального взаимодействия педагогов из разных образовательных учреждений города.

5. Дает возможность проходить курсы повышения квалификации в удобном режиме, без отрыва от работы, акцентируя внимание на решении значимых именно для самого педагога проблем, что делает процесс повышения квалификации личностно-ориентированным, а потому неформальным и значимым.

Реализация данного продукта на базе самого детского сада:

6. Стимулирует самообразование педагогов, желание обновлять и совершенствовать педагогический инструментарий, что определяется необходимостью транслировать опыт коллегам и возможностью обмена опытом, новыми идеями в процессе общения с педагогами из других детских садов

7. Способствует пополнению портфолио педагогов, принимающих участие в обучении коллег, что немаловажно для прохождения аттестации.

8. Способствует активному развитию педагогического коллектива, единой команды, поскольку реализация обучения на базе образовательной

организации требует от людей сплоченности, поддержки друг друга, взаимозаменяемости и умения организовать слаженную деятельность.

9. Разработка и реализация инновационных программ обучения с целью внутрифирменного повышения квалификации педагогических кадров позволяет дошкольному образовательному учреждению быть на шаг впереди других, что в целом повышает конкурентоспособность образовательной организации.

Привлечение дополнительных источников на цели образовательной деятельности МБДОУ может осуществляться как через предпринимательскую деятельность самого учреждения, так и путем взаимодействия с юридическими и физическими лицами, способными выступать спонсорами в пользу учреждения образования.

Результатом внедрения инновационных технологий дополнительного обучения персонала МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» является возможность реализации дополнительных образовательных программ в детском саду на платной основе.

Платными могут быть услуги по реализации как основных, так и дополнительных образовательных программ в МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка».

Бюджет расчета ежемесячных расходов на заработную плату с отчислениями по внедряемым дополнительным программам обучения в МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» представлен в табл.12.

Таким образом, ежемесячные затраты на заработную плату с отчислениями специалистов детского сада, прошедших дополнительное обучение за год составят 936000 руб.

Таблица 12 – Бюджет дополнительных ежемесячных расходов на заработную плату с отчислениями

| Должность   | Оклад, руб. | Количество человек | Сумма за месяц, руб. |
|---|-------------|--------------------|----------------------|
| Воспитатель - логопед   | 10000       | 2                  | 20000                |
| Воспитатель – учитель (подготовка к школе)                                  | 10000       | 2                  | 20000                |
| Воспитатель – развитие творческих способностей у ребенка                    | 10000       | 1                  | 10000                |
| Воспитатель – учитель танцев  | 10000       | 1                  | 10000                |
| Итого за месяц  | х           | 4                  | 60000                |
| Начисления взносов в социальные внебюджетные фонды на фонд оплаты труда 30% | -           | -                  | 18000                |
| Итого заработная плата с отчислениями в месяц                               | -           | -                  | 78000                |
| Итого заработная плата с отчислениями за год                                | -           | -                  | 936000               |

На 2019 год планируется организация дополнительного обучения детей, следующего объема. Объемы работ представлены в табл.13.

Таблица 13 – Объемы планируемых договоров на оказание платных услуг МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка»

| Показатель   | Стоимость услуг и, руб. | 1 квартал |        | 2 квартал |        | 3 квартал |        | 4 квартал |        | Итого за год, тыс. руб. |
|--|-------------------------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-------------------------|
|  |                         | Ед.       | Руб.   | Ед.       | Руб.   | Ед.       | Руб.   | Ед.       | Руб.   |                         |
| Логопедические группы                                | 1200                    | 70        | 84000  | 75        | 90000  | 75        | 90000  | 75        | 90000  | 354000                  |
| Группы подготовки к школе                            | 2000                    | 60        | 120000 | 65        | 130000 | 65        | 130000 | 65        | 130000 | 510000                  |
| Группы по развитию творческих способностей у ребенка | 1800                    | 50        | 90000  | 50        | 90000  | 50        | 90000  | 50        | 90000  | 360000                  |
| Группы обучения танцам                               | 1800                    | 30        | 54000  | 30        | 54000  | 30        | 54000  | 30        | 54000  | 216000                  |
| Итого:   | -                       | -         | 348000 | -         | 364000 | -         | 364000 | -         | 364000 | 1440000                 |

Таким образом, график планируемых договоров на оказание платных образовательных услуг следующий:

- в первом квартале на сумму 348000 руб.
- во втором квартале на сумму 364000 руб.;
- в третьем квартале на сумму 364000 руб.;
- в четвертом квартале на сумму 364000 руб.

За год объем планируемых договоров на оказание платных услуг составит 1440000 руб.

В табл.14 представлен расчет финансового результата по организации оказания платных услуг специалистами МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка».

Таблица 14 – План доходов и расходов от оказания дополнительных услуг специалистами МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка», руб.

| Показатель  | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал | 4 квартал | За год  |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|
| Доходы:   |           |           |           |           |         |
| Оказание дополнительных услуг                         | 348000    | 364000    | 364000    | 364000    | 1440000 |
| Расходы:  |           |           |           |           |         |
| Заработная плата                                      | 234000    | 234000    | 234000    | 234000    | 936000  |
| Отчисления с фонда оплаты труда                       | 70200     | 70200     | 70200     | 70200     | 280800  |
| Накладные расходы, в том числе дидактический материал | 11700     | 11700     | 11700     | 11700     | 46800   |
| Итого расходы   | 315900    | 315900    | 315900    | 315900    | 1263600 |
| Финансовый результат (доходы – расходы)               | 32100     | 48100     | 48100     | 48100     | 176400  |
| Сумма налога на прибыль (20%)                         | 6420      | 9620      | 9620      | 9620      | 35280   |
| Чистая прибыль организации                            | 25680     | 38480     | 38480     | 38480     | 141120  |

## **Вывод**

Таким образом, деятельность МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» при оказании дополнительных платных услуг при внедрении инновационных технологий дополнительного обучения персонала является прибыльной.

Анализ финансового плана показал, что оказание дополнительных платных услуг выгодно и целесообразно, так как дополнительная годовая чистая прибыль составит 141120 руб. Данная прибыль может быть направлена в дальнейшем на развитие МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка».

Для системы дошкольного образования в целом следствием внутрифирменного повышения квалификации педагогов на основе сетевого взаимодействия является повышение качества образовательной деятельности детских садов, внедрение инновационных подходов в практику дошкольного образования, развитие педагогического творчества.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях обновления содержания образования возросла потребность в педагоге, способном модернизировать содержание своей деятельности посредством критического, творческого ее освоения и применения достижений науки и передового педагогического опыта. В связи с этим изменяются и функции методического сопровождения, обеспечивающего деятельность воспитателя.

Важность проблем совершенствования технологий дополнительного обучения персонала требует от воспитателей и других специалистов повысить мотивацию обучающихся, профессионально – практическую направленность занятий, а, следовательно, добиваться более гарантированных запланированных результатов в своей профессиональной деятельности.

Проблемы совершенствования технологий дополнительного обучения персонала детского сада объясняются стремительным распространением различных инноваций, в том числе новых педагогических технологий, с одной стороны, и недостаточным владением ими педагогами, с другой.

Обновление образования сегодня требует от педагогов знания тенденций инновационных изменений в системе современного образования, отличий традиционной, развивающей и личностно-ориентированной систем педагогической деятельности; понимания сущности педагогической технологии; знания интерактивных форм и методов обучения, критериев технологичности; владения технологиями целеполагания, проектирования, диагностирования, умения анализировать и оценивать свой индивидуальный стиль, а также особенности и эффективность применяемых технологий и собственной педагогической деятельности.

Условием успешной социализации воспитанников ДОУ является постоянный профессиональный рост педагогов, который создает базу для поисков и экспериментов. В содержании методической работы ДОУ акцент

смещен в сторону деятельности по усилению психолого-педагогической компетентности воспитателя. Методы поддержки педагога будут направлены на развитие его готовности к субъект-субъектному развивающему взаимодействию. В связи с этим задачей первостепенной важности станет развитие профессионального самосознания педагога и определение путей и средств его профессионального саморазвития.

МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, имущество в оперативном управлении, круглую печать, бланки, штамп и другие реквизиты со своим наименованием. МБДОУ открывает в казначействе лицевые счета по учёту бюджетных средств, а также средств от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности, осуществляя их расход в соответствии со сметными назначениями.

Кадровая политика МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» основана на стратегии развития системы образования России, города и образовательного учреждения.

Слабые стороны кадровой системы:

- четко проявляется тенденция увеличения возрастного ценза педагогического коллектива;
- низкий процент молодых специалистов;
- женский коллектив;
- «Стажисты» трудно воспринимают инновационные идеи, более подвержены «эмоциональному выгоранию» и стрессу.

Проблемы:

- проблема старения педагогических кадров;
- незначительный приток молодых специалистов;
- снижение активности педагогов в творческой деятельности.

МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» проводит обучение сотрудников охране труда, ТБ, другим аналогичным направлениям, предписываемым действующим законодательством.



МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» считает необходимым поддерживать профессиональную квалификацию педагогов путем организации регулярного обучения каждого из них, не реже 1 раза в 5 лет.

В то же время, как показывает практика, в профессиональном развитии педагогов дошкольного учреждения обозначились некоторые проблемы. К ним можно отнести:

- неготовность некоторых педагогов к инновационной деятельности;
- недостаточная активность большинства педагогов в профессиональном развитии и передаче своего опыта работы;
- снижение престижа профессии воспитателя в связи с социальной незащищенностью;
- неготовность работать в условиях, предъявляемых федеральными государственными стандартами.

Мониторинг педагогических кадров в МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» показал следующее: в дошкольном учреждении сложился творческий, креативный педагогический коллектив в количестве 31 человека. Педагоги дошкольного учреждения, соблюдая принципы сочетания традиций и новаторства, следуют стратегическим направлениям развития системы образования в России. Качество образовательной работы во многом зависит от профессиональных характеристик педагогов. Самыми значимыми из них являются образовательный уровень, стаж работы, квалификационная категория.

Решение большинства указанных проблем требует программного подхода и применения эффективных механизмов поддержки. Программа должна стать основой для реализации государственной политики в области образования, как модели эффективных отношений образовательного учреждения и общества.

Данная программа направлена на обеспечение профессионального роста педагогических кадров, способных осуществлять качественное дошкольное образование.

Программа рассчитана на 4 года.

Ожидаемые результаты программы развития кадрового потенциала.

1. Создание благоприятных условий для:

- профессионального роста и эффективного использования кадрового потенциала;

- мотивации к качественному педагогическому труду;

- увеличение доли педагогических работников, реализующих инновационные педагогические технологии, авторские программы, принимающих участие в профессиональных конкурсах разных уровней;

- повышение социального статуса воспитателя.

2. Повышение уровня профессиональной компетенции педагогических кадров в ДОУ;

3. Закрепление кадров в ДОУ и создание условий для привлечения молодых педагогических кадров;

4. Пополнение нормативной базы дошкольного учреждения, регламентирующей сопровождение педагога;

5. Создание модели системной работы по непрерывному повышению квалификации;

6. Успешное прохождение аттестации для повышения уровня квалификации педагогов;

7. Сформированный творческий, креативный коллектив педагогов.

Результатом внедрения инновационных технологий дополнительного обучения персонала МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка» является возможность реализации дополнительных образовательных программ в детском саду на платной основе.

Платными могут быть услуги по реализации как основных, так и дополнительных образовательных программ в МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка». Дополнительная годовая чистая прибыль составит 141120 руб. Данная прибыль может быть направлена в дальнейшем на развитие МБДОУ «Детский сад №6 «Дюймовочка».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ (в ред. от 19.12.2016) [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/)
2. Федеральный закон от 24.07.1988 № 124-ФЗ «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19558/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19558/)
3. Всемирная декларация об обеспечении выживания, защиты и развития детей (1990 год) (Принята в г. Нью-Йорке 30.09.1990) из информационного банка «Международное право» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/>
4. Конвенция о правах ребенка/Принята резолюцией 44/25 Генеральной Ассамблеи от 20 ноября 1989 года [Электронный ресурс] - Режим доступа: [http://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/childcon](http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/childcon)
5. Концепция развития дополнительного образования детей, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 4 сентября 2014 г. № 1726-р. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_168200/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_168200/)
6. Приказ Минобрнауки России от 17.10.2013 № 1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/popular/>
7. Приказ Минобрнауки РФ от 29 августа 2013 Г. № 1008 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_155088/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_155088/)
8. Приказ Минобрнауки России от 25.10.2013 № 1185 «Об утверждении примерной формы договора об образовании на обучение по

дополнительным образовательным программам» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_158379/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_158379/)

9. Приоритетный проект «Доступное дополнительное образование для детей», утвержденный Президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам (протокол от 30 ноября 2016 г. № 11) [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216434/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216434/)

10. Протокол заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам от 24 августа 2016 г. № 2 [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216434/db5dd1ec69164a3fd3eaf99297ed61a98461c8a1/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216434/db5dd1ec69164a3fd3eaf99297ed61a98461c8a1/)

11. Профессиональный стандарт «Педагог дополнительного образования детей и взрослых» (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 8 сентября 2015 г. № 613н) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://classinform.ru/profstandarty/01.003-pedagog-dopolnitelnogo-obrazovaniia-detei-i-vzroslykh.html>

12. Стратегическая инициатива «Новая модель системы дополнительного образования», одобренная Президентом Российской Федерации 27 мая 2015 г. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://legalacts.ru/doc/pasport-prioritetnogo-proekta-dostupnoe-dopolnitelnoe-obrazovanie-dlja-detei-utv/>

13. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 8 декабря 2011 г. № 2227-р [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_123444/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_123444/)

14. Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года/Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.05.2015 № 996-р [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/420277810>

15. Федеральная целевая программа развития образования на 2016 - 2020 годы, утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 23 мая 2015 г. № 497 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/law/hotdocs/43240.html/>

16. Абаев, А. М. Становление отечественной системы дополнительного образования [Текст] / А.М. Абаев // Педагогика. - 2017. - № 4. - С. 61-67.

17. Адлер, А. Воспитание детей [Текст]/ А. Адлер. - Ростов н/Д: Феникс, 2018. – 650 с.

18. Актуальные проблемы развития ребенка в дошкольном и дополнительном образовании [Текст] / под ред. В.А. Лобашкина и др. - М.: Детство-Пресс, 2013. - 192 с.

19. Асмолов, А.Г. Дополнительное образование как зона ближайшего развития образования в России: от традиционной педагогики к логике развития [Текст]/ А.Г. Асмолов // Внешкольник. - 2017. - № 9. - С.7.

20. Березина, В.А. Дополнительное образование детей как средство их творческого развития [Текст] / В.А. Березина. Дисс. ...канд. пед. наук. - М., 2008. – 147 с.

21. Беспалько, В.П. Слагаемые педагогической технологии [Текст]/ В.П. Беспалько. - М.: Просвещение, 2017. – 321 с.

22. Боголюбов, В.И. Лекции по основам конструирования современных педагогических технологий [Текст]/ В.И. Боголюбов. - М., 2015.-310 с.

23. Бруцкая, Л.А. К вопросу о качестве педагогической системы [Текст] / Л.А. Бруцкая // Вопросы качества ДОД.- Пермь: ПОИПКРО, 2015.- С. 39-43.

24. Бруцкая, Л.А. Ребенок с признаками одаренности в системе ДОД [Текст] / Л.А. Бруцкая // Одаренный ребенок в образовательном и социальном пространстве.- Пермь: ПОИПКРО, 2015.- С. 85-89.

25. Буданова, Г. П. 100 лет государственной системе дополнительного образования детей [Текст] / Г.П. Буданова// Вестник образования России. - 2018. - № 13. - С. 27-39.
26. Буйлова, Л. Н. Дополнительное образование. Нормативные документы и материалы [Текст] / Л.Н. Буйлова, Г.П. Буданова. - М.: Просвещение, 2018. - 320 с.
27. Буйлова, Л.Н. Дополнительное образование детей [Текст]/ Л.Н. Буйлова, Н.В. Кленова. - М.: Сентябрь, 2014. – 156 с.
28. Буйлова, Л.Н. Как организовать дополнительное образование детей. Практическое пособие [Текст] / Л.Н. Буйлова, Н.В. Кленова. - М.: АРКТИ, 2015. – 543 с.
29. Буйлова, Л.Н. Учебное занятие в учреждении дополнительного образования детей (методические рекомендации) [Текст] / Л.Н. Буйлова. - М.: ЦДЮТ «Бибирево», 2015. – 321 с.
30. Васильева, Г. А. Инновации в системе ДОД: опыт, проблемы, поиски [Текст] // Дополнительное образование и воспитание. – 2013. - № 8. – С. 55.
31. Ведмедь, О. Л. Продуктивная деятельность в детском саду: учеб.-метод. Пособие [Текст] / О.Л. Ведмедь, Н.А. Платохина, Р.М. Чумичева. – СПб., 2012. – 430 с.
32. Вербенец, А. М. Теории и технологии развития детей дошкольного возраста [Текст] / А.М. Вербенец, Н.А. Вершинина, О.В. Горбова, Л.В. Немченко. – М., 2018. – 554 с.
33. Гин, А.А. Приемы педагогической техники: Свобода выбора. Открытость. Деятельность. Обратная связь. Идеальность: Пособие для педагога [Текст] / А.А. Гин. - М.: Вита-пресс, 2016. - 550 с.
34. Голованов, В.П. Методика и технология работы педагога дополнительного образования [Текст] / В.П. Голованов. – М., 2016. – 336 с.
35. Голованов, В.П. Ценности ДОД на современном этапе [Текст] / В.П. Голованов // Воспитание школьников. - 2017, № 8.- С. 57-61.

36. Горушкина, С.Н. Дополнительное образование детей. Сборник нормативных документов [Текст] / С.Н. Горушкина, И.А. Тозыякова, Ю.А. Шубин. - М.: Феникс, 2017. - 304 с.
37. Горькова, Л. Г. Сценарии занятий по комплексному развитию дошкольников [Текст] / Л.Г. Горькова. – М.: ВАКО, 2016. – 334 с.
38. Грибовская, А. А. Обучение дошкольников декоративному рисованию, лепке, аппликации [Текст] / А.А. Грибовская. – М., 2015. – 432 с.
39. Джумагулова, Т. Н. Одаренный ребенок [Текст] / Т.Н. Джумагулова, И.В. Соловьева. – СПб., 2016. – 554 с.
40. Дополнительное образование детей. Учебное пособие для вузов [Текст] / под ред. Евладовой Е.Б. - М.: Владос, 2015. - 256 с.
41. Дополнительное образование детей: Учебное пособие [Текст]/ под ред. О.Е. Лебедева. - М., 2015. – 390 с.
42. Дополнительное образование: материалы МО РФ о положении дел в образовании и перспективах на будущее [Текст] // Вестник образования. - 2016. - № 6 – С. 7.
43. Доронова, Т.Н. Воспитание, образование и развитие детей в детском саду: методическое руководство [Текст] / Доронова, Т.Н. и др. - М.: Просвещение, 2018. - 175 с.
44. Евладова, Е.Б. Дополнительное образование детей [Текст]/ Е.Б. Евладова, Л.Г. Логинова, Н.Н. Михайлова. - М.: ВЛАДОС, 2016. – 450 с.
45. Евладова, Е.Б. Как разработать программу внеурочной деятельности и дополнительного образования. Методическое пособие ФГОС [Текст] / Е.Б. Евладова, Л.Г. Логинова. – М.: Огни, 2015. - 552 с.
46. Евладова, Е.Б. Организация дополнительного образования детей [Текст] / Е.Б. Евладова, Л.Г. Логинова. - М.: ГУЦ Владос, 2014. – 523 с.
47. Закатова, И.Н. Развитие социально-педагогических функций образования в современных условиях [Текст] / И.Н. Закатова. Дисс. ...канд. пед. наук.- М., 2017. – 108 с.

48. Законодательство в образовании: Сборник основных нормативно-правовых документов в области образования [Текст]. - М.: Современный гуманитарный университет, 2014. - 161 с.
49. Залужный, А.С. Детский коллектив и методы его изучения [Текст]/ А.С. Залужный. – М., 2015. – 269 с.
50. Золотарева, А. В. Дополнительное образование детей [Текст] / А.В. Золотарева. - М.: Академия развития, 2014. - 304 с.
51. Иваненко, И.Н. Насущные проблемы развития системы дополнительного образования детей [Текст] / И.Н. Иваненко // Дополнительное образование, 2018. – № 9. – С. 21 – 23.
52. Иванченко, В.Н. Инновации в образовании: общее и дополнительное образование детей: учебно-методическое пособие [Текст] / В.Н. Иванченко. - Ростов н/Д.: Феникс, 2014. – 430 с.
53. Интеграция общего и дополнительного образования: Практическое пособие [Текст] / Под. ред. Е.Б. Евладовой, А.В. Золотаревой, С.А. Паладьева. – М.: АРКТИ, 2016. – 296 с.
54. Кабкова, Е. Педагогические технологии в дополнительном образовании детей [Текст] / Е. Кабкова. – М., 2015. – 443 с.
55. Казакова, Т. Г. Теория и методика развития детского творчества [Текст] / Т.Г. Казакова. – М., 2016. – 550 с.
56. Караковский, В.А. Воспитание? Воспитание. Воспитание! [Текст]/ В.А. Караковский. - М., 2016. – 435 с.
57. Каргина, З.А. Организация дополнительного образования в школе [Текст] / З. А. Каргина. - М., 2016. - 96 с.
58. Каргина, З.А. Практическое пособие для педагога дополнительного образования [Текст] / З.А. Каргина. - М.: Школьная пресса, 2018. – 447 с.
59. Кленова, Н.В. Основные понятия сферы методической деятельности [Текст] / Н.В. Кленова // Дополнительное образование и воспитание. - 2018. - № 1. - С. 26-30.



60. Комарова, Т. С. Детское художественное творчество [Текст] / Т.С. Комарова. – М., 2015. – 445 с.
61. Корнева, Н. Модель образовательной деятельности учреждения дополнительного образования инновационного типа [Текст] / Н. Корнева, И. Бучева // Внешкольник. - 2016. - № 11. - С.12-16.
62. Котова, Е. В. Развитие творческих способностей дошкольников [Текст] / Е.В. Котова, С.В. Кузнецова, Т.А. Романова. – М., 2015. – 447 с.
63. Куприянов, Б. В. Как сохранить учреждения дополнительного образования детей [Текст] / Б.В. Куприянов // Воспитание школьников. - 2016. – NN№ 2. - С. 3-12.
64. Куприянов, Б. В. Педагог ДО: анатомия профессиональной деятельности [Текст] / Б.В. Куприянов // Дополнительное образование и воспитание. - 2017. - № 12. - С. 3-7.
65. Куприянов, Б. Новые надежды дополнительного образования детей [Текст] / Б. Куприянов // Педагогика. - 2017. - № 5. - С. 51-56.
66. Лебедева, О.Е. Дополнительное образование детей [Текст] / О.Е. Лебедева. - М.: Книга по Требованию, 2015. - 256 с.
67. Легонький, Г.И. Педагогический процесс как целостная динамическая система [Текст]/ Г.И. Легонький. - М., 2017. – 299 с.
68. Леонтович, А.В. Современная практика ДОД [Текст] / А.В. Леонтович // Исследовательская работа дошкольников. - 2018.- № 3.- С. 6-18.
69. Леонтьев, А.А. Педагогическое общение [Текст]/ А.А. Леонтьев. - М.: Знание, 2015. – 353 с.
70. Лихачев, Б.Т. Педагогика [Текст] / Б.Т. Лихачев // Курс лекций. - М.: Прометей, 2013. - 512 с.
71. Логинова, Л.Г. Качество ДОД. Менеджмент [Текст] / Л.Г. Логинова. – М.: Агентство «Мегаполис», 2018. - 392 с.
72. Логинова, Л.Г. Программный ресурс ДОД: опыт системного знания [Текст] / Л.Г. Логинова // Методист. - 2017, № 2. - С.29-33.

73. Лыкова, И. А. Развитие ребенка в изобразительной деятельности [Текст] / И.А. Лыкова. – М., 2015. – 440 с.
74. Малыхина, Л.Б. Аттестация педагогов дополнительного образования: нормативно-правовые документы, методика подготовки к аттестации. Учебно-методическое пособие [Текст] / Л.Б. Малыхина, Н.Ю. Конасова, Н.И. Бочманова. - М.: Планета, 2015. – 556 с.
75. Махмутов, М.И. Организация проблемного обучения [Текст]/ М.И. Махмутов. - М.: Педагогика, 2017. – 317 с.
76. Моргун, Д. В. Дополнительное образование детей в вопросах и ответах [Текст] / Д.В. Моргун, Л.М. Орлова. - М.: ЭкоПресс, 2016. - 140 с.
77. Нечаев, М.П. Методика проведения педагогического анализа кружкового занятия в системе дополнительного образования [Текст] / М.П. Нечаев // Дополнительное образование и воспитание. - 2018. - № 5. - С. 18-21.
78. Одаренные дети: Пер. с англ. [Текст] / Общ. ред. Г. В. Бурменской и В. М. Слуцкого. – М., 2014. – 376 с.
79. Основы педагогического мастерства: Учеб пособие для пед. спец. учеб. заведений [Текст]// под ред. И.А. Зязюна. - М., 2016. – 360 с.
80. Паладьев, С. Л. Интеграция общего и дополнительного образования в воспитательной системе [Текст] / С.Л. Паладьев // Научно-методический журнал заместителя по воспитательной работе. - 2017. - № 8. - С. 13-16.
81. Патаракин, Е.Д. От использования контента к совместному творчеству [Текст] / Е.Д. Патаракин // Вопросы образования. - 2017.- № 3.- С. 114-128.
82. Педагогика: Учеб. пособие для студентов пед. ин-тов [Текст] / Ю.К. Бабанский, В.А. Сластенин, Н.А. Сорокин и др. // Под ред. Ю.К. Бабанского. 2-е изд., доп. и перераб. - М., Просвещение, 2018. - 478 с.
83. Педагогическая энциклопедия [Текст] / Гл. ред. И.А. Каиров и Ф.Н. Петров. – М., 2014. – 900 с.

84. Педагогическая энциклопедия [Текст] / Под ред. А.Г. Калашникова. - М., 2017. – 1039 с.
85. Педагогические технологии [Текст]// Под ред. Кукушина В.С. - Ростов н/Д, 2015. – 656 с.
86. Педагогические технологии: Учебное пособие [Текст] / Автор-составитель Сальникова Т.П. - М.: ТЦ Сфера, 2014. – 650 с.
87. Пель, В.С. К истории создания и развития системы дополнительного образования в российской воспитательной системе [Текст] / В.С. Пель // Проблемы педагогического образования: сб. науч. ст. - М., 2018. – 490 с.
88. Погодина, С. В. Теория и методика развития детского творчества [Текст] / С.В. Погодина. – М.: Изд. центр «Академия», 2015. – 556 с.
89. Савенков, А.И. Эффективная организация исследовательского обучения школьников [Текст] / А.И. Савенков // Народное образование. – 2015. - № 6.- С. 173-181.
90. Сериков, В.В. Обучение как вид педагогической деятельности [Текст] / В.В. Сериков. - М., 2018.- 256 с.
91. Синягина, Н.Ю. Закономерности и условия развития дошкольника в личностно-ориентированном учебно-воспитательном процессе [Текст] / Н.Ю. Синягина. Дисс. ...канд. пед. наук. - М., 2016. – 205 с.
92. Скворцова, В. О. Интеллект + креатив: развитие творческих способностей дошкольников [Текст] / В.О. Скворцова. - Ростов н/Д., 2015. – 554 с.
93. Соломатина, Т. Б. Социально-педагогические инициативы в деятельности учреждений дополнительного образования детей [Текст] / Т.Б. Соломатина // Наука и школа. - 2018. - № 2. - С. 37-39.
94. Соломенникова, О. А. Радость творчества. Программа дополнительного образования [Текст] / О.А. Соломенникова. – М., 2016. – 467 с.

95. Социальное воспитание в учреждениях дополнительного образования детей [Текст]// Б.В. Куприянов и др.; Под ред. А.В. Мудрика. - М.: «Академия», 2014. – 211 с.
96. Харитонов, Н.П. Технология разработки и экспертизы образовательных программ ДОД. Методические рекомендации для педагогов дополнительного образования и методистов [Текст] / Н.П. Харитонов // Дополнительное образование и воспитание. – 2016. – № 1. - С. 3-40.
97. Чайкина, Ж. В. Организация детского творчества в системе дополнительного образования: учеб. -мет. Пособие [Текст] / Ж.В. Чайкина. - Н. Новгород, 2015. – 459 с.
98. Шайдурова, Н. В. Методика обучения рисованию детей дошкольного возраста [Текст] / Н.В. Шадурова. – М., 2018. – 440 с.
99. Шепотько, Г. А. Развитие практики социального партнерства учреждения дополнительного образования детей [Текст] / Г.А. Шепотько // Дети, техника, творчество. - 2018. - № 3. - С. 52-54.
100. Щетинская А. И. Совершенствование процесса дополнительного образования в современных условиях: науч.-метод. Пособие [Текст] /А.И. Щетинская – Оренбург: ОЦДЮТ, 2017. – 321 с.