



## ВВЕДЕНИЕ

Переход к рыночным отношениям обозначил высокую динамику изменения требований к качественным параметрам сотрудника организации. При этом выявляются важные сдвиги в отношении роли и значения отдельных компонентов ее качества. Весьма убедительным примером здесь может послужить место образовательного фактора в общих качественных характеристиках совокупного работника. В наши дни ситуация такова, что образование, и не столько общее, сколько профессиональное, становится определяющим элементом, формирующим качественные характеристики рабочей силы. Крупные организации наращивают инвестиции в подготовку кадров, поскольку внешний рынок и система подготовки все меньше удовлетворяют потребности высокотехнологичных производств. Этому также способствуют сокращающийся цикл производства и жизни товаров, их частое изменение, требующее новых квалификаций. Недаром многие организации считают увеличение вложений в развитие персонала главным фактором в конкурентной борьбе.

Программа развития персонала способствует формированию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Естественно, что это ведет к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов организации. Таким образом, мероприятия по обучению персонала следует рассматривать как инвестиции в нематериальное достояние организации.

**Актуальность** темы обоснована тем, что развитие персонала является одним из факторов успешной деятельности производства. При этом инвестирование в развитие кадров играет большую роль, чем инвестирование в развитие и улучшение производственных мощностей. Под развитием персонала понимается совокупность мероприятий, направленных на повышение квалификации и совершенствование психологических характеристик работников. Организации создают специальные методы и системы управления профессиональным

развитием, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры. В крупных организациях существуют специальные отделы профессионального развития, возглавляемые специалистами в этой области, имеющими большой опыт развития человеческих ресурсов. О важности этого процесса свидетельствует и то, что цели в области профессионального развития включаются в личные планы (от выполнения которых зависит размер вознаграждения) высших руководителей, вице-президентов, руководителей национальных компаний.

Необходимость подготовки и обучения персонала к настоящим и предстоящим изменениям может быть вызвана как изменением внешних условий (экономическая политика государства, законодательство, появление новых конкурентов и тому подобное), так и изменением внутренних условий самой организации (реструктуризация, внедрение новых технологий, появление новых рабочих мест и другое), что ещё раз подтверждает актуальность выбранной темы.

Выбор методов обучения персонала зависит от многих факторов: целей и задач, которые руководители ставят перед обучением, прямой и косвенной стоимости обучения, времени, отпущенного на обучение, состава участников (их квалификации, мотивации, предыдущей подготовки), квалификации и компетентности преподавателей, размера и сложившейся структуры компании. Необходимо понять, что в решении проблем обучения персонала разовые мероприятия результатов не дадут. Должна быть целая система, направленная на профессиональное развитие и карьерный рост специалистов компании. Это очень важный стимул для успешной работы сотрудника. Сотрудники видят возможности для своего профессионального и карьерного роста. Они заинтересованы в успехе компании, формируют ее потенциал.

Однако, в условиях высокой конкурентной борьбы руководители, делая акцент на улучшении производства, зачастую просто забывают о таких методах влияния на персонал, как его обучения и развитие. Таким образом, руководство не перестает нуждаться в грамотных специалистах, повышающих свою квалификацию, но



ничего для этого не делает, и эта проблема является основным **противоречием темы исследования.**

Использование организацией нового современного оборудования, внедрение более эффективных технологий, возможные изменения методов руководства и проведение других организационных мероприятий могут привести к серьезному изменению содержания труда работников различных категорий. Вследствие этого возникает потребность в дополнительных знаниях, в развитии необходимых навыков и нестандартных подходов к работе. В этих условиях подготовка работников к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач должна обеспечить более успешную деятельность работника, которая приведет к повышению деятельности компании в целом.

**Проблема исследования** состоит в поиске ответа на вопрос: какие меры смогут повысить профессиональный уровень персонала современной организации?

В данной квалификационной работе исследована проблема совершенствования профессионального уровня персонала в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад общеразвивающего вида № 5».

В соответствии с проблемой исследования была выбрана следующая **тема квалификационной работы: «Совершенствование профессионального уровня персонала организации».**

**Цель исследования:** теоретическое обоснование и разработка программы совершенствования профессионального уровня персонала в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад общеразвивающего вида № 5».

**Объект исследования:** профессиональная деятельность педагогов муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад общеразвивающего вида № 5».

**Предмет исследования:** процесс совершенствования профессионального уровня персонала в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад общеразвивающего вида № 5».

В основу исследования была положена **гипотеза**, заключающаяся в предположении о том, что повышение профессионального уровня персонала является важнейшим компонентом развития организации.

Исходя из цели и гипотезы исследования определили **задачи:**

1. Изучить теоретические аспекты эффективности профессиональной деятельности персонала.

2. Выявить основные пути и методы совершенствования профессионального уровня персонала организации.

3. Разработать и апробировать программу совершенствования профессионального уровня персонала в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад общеразвивающего вида № 5».

Для решения поставленных задач были использованы следующие **методы исследования:**

Теоретические: анализ, изучение, обобщение и систематизация научной, педагогической и психологической литературы по изучаемой проблеме.

Методы сбора эмпирических данных: методы педагогических измерений - тестирования, диагностирование уровня профессиональных компетенций воспитателей дошкольного учреждения, наблюдение, беседа, опрос, анкетирование, изучение результативности образовательной деятельности ДООУ и педагогической деятельности воспитателей ДООУ.

**Методологическую базу** исследования составили идеи о профессиональном совершенствовании персонала Кибанова А. Я., Маслова Е.В., Базарова Т.Ю., Форсиф П. и других авторов, представленных в списке использованной литературы.

**Практическая значимость** данной квалификационной работы заключается в возможности использования программы совершенствования профессионального уровня персонала в дошкольных образовательных учреждениях.

**База исследования:**

Наименование: муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад общеразвивающего вида № 5» .

ИНН7423017939КПП745901001ОГРН1027401353616ОКПО32546114.

Адрес: 454770, г Снежинск, ул Васильева, д 30 Телефон(ы)(35146) 2-15-81.

Подробнее: [www.ds5.snzsite.ru](http://www.ds5.snzsite.ru)

**Структура данной работы:** данная работа состоит из введения, 2х глав, заключения и библиографии.

## **Глава I. Теоретические основы изучения процесса совершенствования профессионального уровня персонала**

Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Несоответствие квалификации персонала потребностям компании отрицательно сказывается на результатах ее деятельности.

Возрастающее значение профессионального обучения для организации и значительное расширение потребностей в нем привели к тому, что ведущие компании взяли на себя повышение профессионального уровня своих сотрудников. Организация профессионального обучения стала одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет - наибольшей (после заработной платы) статьей расходов многих компаний.

### **1.1 Сущность совершенствования профессионального уровня персонала организации**

**Совершенствование** - с Vervollkommnung f; Fortbildung f с (повышение квалификации) ... *Большой немецко-русский и русско-немецкий словарь*

**Совершенствование** - СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ, совершенствования, мн. нет, ср. Действие и состояние по гл. совершенствовать и совершенствоваться. Толковый словарь Ушакова. Д.Н. Ушаков. 1935 1940 ... *Толковый словарь Ушакова*

**Совершенствование** - СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ, твою, твужь; анный; несов., кого что. Делать лучше, совершеннее. С. проект. С. свой талант. Толковый словарь Ожегова. С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. 1949 1992 ... *Толковый словарь Ожегова*

**Профессионализм** - в психологии и акмеологии понимается как высокая подготовленность к выполнению задач профессиональной деятельности, как качественная характеристика субъекта труда, отражающая высокую профессиональную квалификацию и компетентность; разнообразие эффективных профессиональных навыков и умений, в том числе основанных на творческих решениях; владение современными алгоритмами и способами решения

профессиональных задач, что позволяет осуществлять деятельность с высокой и стабильной продуктивностью.

**Профессионализм личности** - качественная характеристика субъекта труда, отражающая высокий уровень профессионально важных или личностно-деловых качеств, профессионализма, креативности, адекватный уровень притязаний, мотивационную сферу и ценностные ориентации, направленная на прогрессивное личностное развитие.

Известно, что профессионализм деятельности и личности специалиста проявляется в потребности и готовности систематически повышать квалификацию, изыскивать творческую активность, продуктивно удовлетворять возрастающие требования общественного производства и культуры, совершенствовать результаты своего труда и собственную личность. В этом случае можно говорить не только о профессиональной компетентности субъекта профессиональной деятельности, но и его личностной компетентности, что, в общем, является важным для системы профессий «человек-человек» и, в частности, для педагогической деятельности.

Кадры являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность.

**Развитие персонала (РП)** - комплекс мер, включающих профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала организации.

**Цель развития персонала** - обеспечение организации хорошо подготовленными работниками в соответствии с ее целями и стратегией развития.

Под системой РП следует понимать целенаправленный комплекс информационных, образовательных, привязанных к конкретным рабочим местам элементов, которые содействуют повышению квалификации работников данной организации в соответствии с задачами ее развития, потенциалом и склонностями сотрудников.



Важнейшим средством профессионального развития персонала является профессиональное обучение — систематический процесс целенаправленного изменения знаний, рабочих навыков, мотивации, поведения и сознания работников. В современных организациях профессиональное обучение представляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий в себя несколько этапов. Модель систематического обучения представлена на рисунке 1.



Рисунок 1. Модель систематического обучения

Другая схема организации учебного процесса приведена на рисунке 2.



Рисунок 2. Схема процесса профессионального обучения

## 1.2. Определение потребностей в обучении

Управление процессом профессионального обучения начинается с определения потребностей, которые формируются на основе потребностей развития персонала организации, а также необходимости выполнения сотрудниками организации своих текущих производственных обязанностей. По существу речь идет о выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и навыками (компетенциями), которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей (сегодня и в будущем), и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности.

Определение потребностей в профессиональном развитии отдельного сотрудника требует совместных усилий отдела профессионального развития, самого сотрудника и его руководителя. Каждая из сторон привносит свое видение этого вопроса, определяемое ее положением в организации и ролью в процессе профессионального развития.

Потребности организации должны быть проанализированы отделом профессионального развития (специалистом по кадрам или отделом обучения) в соответствии с общими производственными целями и политикой организации в планировании рабочей силы. При этом определяется необходимость обучения конкретных групп работников по всем подразделениям после консультаций с линейными менеджерами. Эта работа должна также включать в себя анализ ожидаемого эффекта от воздействия обучения на выполнение организацией производственных задач.

Следующий уровень анализа — потребности в обучении коллектива отдела или подразделения. Они лучше всего могут быть определены линейным менеджером этого подразделения (хотя обычно рекомендуется приглашать на помощь специалиста по обучению). Такая работа требует некоторой предварительной подготовки, определенных затрат времени, чтобы проанализировать текущую ситуацию в отделе. Полезен ряд вопросов, на которые целесообразно ответить для выявления существующих недостатков. К ним можно отнести вопросы, касающиеся выполнения основных показателей отдела (уровень

брака и отходов, количество жалоб покупателей или клиентов; уровень пропусков по причинам несчастных случаев и болезни; текучесть кадров), а также и такие вопросы, как: обладают ли сотрудники навыками, позволяющими им замещать отсутствующих коллег не являются ли аналогичные показатели более высокими в других отделах, занимающихся сходной деятельностью и др.

Наиболее детальный анализ потребностей в обучении происходит на уровне самой работы. Основное требование здесь — определить все функции и действия, которые осуществляют сотрудники в процессе реального выполнения конкретной работы. Должностная инструкция, детально расширенная для организации обучения, может служить полезным материалом для выделения и описания знаний, навыков и установок, необходимых для выполнения каждого из составляющих задачу действия на требуемом уровне.

Необходимо учитывать, если это возможно, и мнение самих сотрудников. Для адекватного определения потребностей профессионального развития каждая из участвующих в этом процессе сторон должна понимать, под воздействием каких факторов складываются потребности организации в развитии своего персонала. Этими факторами являются:

- Динамика внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики, государство).
- Развитие техники и технологии, влекущее за собой появление новой продукции, услуг и методов производства.
- Изменение стратегии развития организации.
- Создание новой организационной структуры.
- Освоение новых видов деятельности.

Уровни определения потребностей в обучении, рассмотренные выше, составляют основу систематической модели обучения.

### **1.3.Распределение ресурсов**

Кадровая политика предприятия оказывает сильное влияние на размер средств, выделяемых на обучение, а также на выбор методов и видов обучения, которые будут финансироваться. Основными ресурсами, необходимыми для

проведения обучения, будут являться средствами, выделяемые на покрытие расходов по обучению, и время, затрачиваемое на процесс обучения (время обучающего, если он является сотрудником организации, и время обучаемого).

Для любого менеджера время является ключевым ресурсом. Даже если менеджер не проводит обучение сам, ему необходимо руководить всем процессом, начиная от подготовки работников, проверки результатов обучения и его эффективности. Цель любого руководителя — работать с эффективным и подготовленным подразделением. Поэтому время, затраченное на обеспечение обучения, не пропадет зря и должно специально планироваться в рабочем расписании.

В организациях, где обучение персонала не является приоритетным, в трудные времена ресурсы, выделяемые на обучение, сокращаются в первую очередь. Один из способов убедить руководство увеличивать ресурсы на обучение состоит в том, чтобы относиться к обучению как к вложению капиталов, а не как к невозвратимым затратам. Такой подход характеризуется понятием «человеческий капитал». Он был разработан Г.С. Беккером, специалистом по трудовым ресурсам. В соответствии с этим подходом обучение оценивается таким же образом, как и любой другой инвестиционный проект.

Однако на практике расчет доходов и расходов на обучение не так прост. Существующие модели определения стоимости и нормирования затрат на обучение очень сложны. Тем не менее, сам подход к обучению как к вложению средств вносит серьезные изменения в политику организации.

Руководствуясь таким подходом, работодатели уже с большей вероятностью будут организовывать обучение и следить за тем, чтобы получить максимально возможную прибыль от вложения средств в этот процесс. Тогда и на уровне организации и на уровне отдельных менеджеров усилия будут направлены на то, чтобы сократить текучесть кадров, поощрять развитие карьеры персонала внутри организации. Руководители проявляют большую заинтересованность в решении таких вопросов, как возмещение затрат на обучение, снижение издержек, связанных с текучестью рабочей силы.

#### **1.4. Составление учебных планов и программ**

Программы обучения, учитывающие потребности отдельных работников или группы сотрудников, обычно составляются квалифицированными специалистами по обучению. Общие же принципы проведения обучения возлагаются на линейного менеджера.

При подготовке учебного плана необходимо знать о требованиях, которые предъявляет данная работа к выполняющему ее лицу. Не следует забывать о наличии специальных требований к персоналу, предназначенных для отбора и приема на работу. В этом документе уже сделана попытка обобщить навыки, знания и установки, необходимые сотруднику для выполнения этой работы. Кроме того, на данном этапе очень важными могут быть записи, сделанные во время отборочного собеседования, отчеты или другая информация о выполнении работы, а также данные квалификационных интервью, где наиболее полно анализируются потребности сотрудника в обучении. В процессе планирования обучения может быть полезна схема, приведенная на рисунке 3.



Рисунок 3. Этапы планирования обучения

На основе предварительного анализа задач необходимо определить конкретные функции или элементы рабочего процесса, требующие улучшения или развития. То, чего Вы надеетесь достичь с помощью обучения, должно быть зафиксировано в четко сформулированных целях обучения, так как только в этом случае можно оценить, будет ли обучение эффективным.

Цели обучения образуют основу для создания детальной учебной программы, само содержание которой зависит от количества и вида учебных целей. Выяснение целей обучения дает возможность ответить на следующие вопросы:

- когда и на протяжении какого периода проводится обучение



- каков наиболее подходящий метод обучения
- кто может предложить наиболее оптимальное содержание курсов

При этом не следует забывать о личностных характеристиках сотрудника, которого предполагается обучать.

### 1.5. Методы обучения и их выбор

Существует огромное количество методов развития профессиональных знаний и навыков. Все они могут быть разделены на две большие группы – обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места.

При выборе методов обучения организация должна, прежде всего, руководствоваться эффективностью их воздействия на конкретную группу обучающихся. При этом необходимо учитывать следующие принципы:

- актуальность – то, о чем говорится во время обучения, должно иметь отношение к профессиональной или частной жизни обучающегося. Взрослые плохо воспринимают отвлеченные и абстрактные темы;
- участие - обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе и непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения;
- повторение - помогает закрепить в памяти новый материал и превращает приобретенные навыки в привычку;
- обратная связь - обучающимся нужно постоянно предоставлять информацию о том, насколько они продвинулись вперед. Наличие такой информации позволяет им скорректировать свое поведение для достижения более высоких результатов.

Классификация видов обучения по различным признакам приведена в таблице 1.

Таблица 1. Классификация видов обучения.

Классификационный признак	Виды обучения в соответствии с классификационным признаком
1	2

В зависимости от участников процесса обучения:	внутреннее – готовится и проводится работниками предприятия; внешнее – готовится и проводится с привлечением внешних специалистов; самообучение – готовится и проводится работником самостоятельно.
Классификационный признак	Виды обучения в соответствии с классификационным признаком
В зависимости от совмещения учебного процесса и работы на предприятии:	с отрывом от производства – во время прохождения обучения работник освобождается от своих обязанностей; без отрыва от производства
В зависимости от целевого назначения:	первичная подготовка – обучение работника без образования в первый раз; переподготовка – обучение работника, имеющего образование, новой специальности (профессии); повышение квалификации – получение работником новых знаний, умений и формирование у него новых навыков в рамках своей профессии, специальности; адаптационное обучение – обучение работника с целью профессиональной, социальной адаптации на предприятии.
В зависимости от времени обучения:	краткосрочное – обучение в течении не более 5 дней, время активного восприятия информации до 40 часов; среднесрочное – обучение в течении не более 6 месяцев; долгосрочное – обучение более 6 месяцев.

В зависимости от количества обучаемых:	индивидуальное; групповое.
--	-------------------------------

Обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации. Такое обучение может осуществляться в различных формах, представленных в таблице 2.

Таблица 2. Обучение на рабочем месте

1.	«Копирование»	Работник прикрепляется к специалисту, учится, копируя действия этого человека
2.	Наставничество (кураторство)	Ориентировано на взаимообмен жизненным и практическим опытом, поддержку и развитие сотрудника в целях его карьерного или жизненного роста. Это процесс, при котором специально отобранные и подготовленные сотрудники (наставники) дают указания и советы, помогающие прикрепленным к ним «протее» развиваться в своей профессии
3.	Демонстрация	Метод, при котором учащимся рассказывают или показывают, как выполнить работу. Приемы выполнения работы работнику демонстрирует его непосредственный руководитель или сотрудник
4.	Делегирование	Передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решения по оговоренному кругу вопросов. При этом менеджер обучает подчиненных в ходе выполнения работы.
5.	Метод усложняющих заданий	Специальная программа рабочих действий, выстроенная по степени их важности, расширения объема задания и повышения сложности. Заключительная ступень –

		самостоятельное выполнение задания.
6.	Ротация	Позволяет расширить опыт работника путем планомерного перемещения его с одной работы на другую.

Определяющим признаком здесь является то, что обучение организовано и проводится специально для данной организации и только для ее сотрудников. Обучение в стенах организации может предусматривать приглашение внешнего преподавателя для удовлетворения конкретных потребностей в обучении сотрудников организации и в стенах организации.

Обучение вне работы проводится внешними учебными структурами и, как правило, вне стен организации. Виды обучения представлены в таблице 3.

Таблица 3. Обучение вне работы

1.	Анализ практических ситуаций	Предназначен для обмена идеями и анализа опыта. Процедура анализа ситуации организуется в группе обучающихся. Возможен индивидуальный анализ, затем обсуждения в подгруппах и презентации результатов работы.
2.	Деловые игры	Представляют собой обыгрывание группой обучающихся реальной бизнес - ситуации, включая количественные расчеты и анализ.
3.	Ролевые игры	Ролевые игры – это разыгрывание конкретной ситуации, где ученики принимают на себя определенные роли. В ходе ролевых игр отрабатываются межличностные навыки общения, взаимодействия и управления людьми в

		обстановке близкой к реальной жизни. Ролевые игры дают обучающимся возможность получить совет специалиста и конструктивную критику от тренера и своих коллег в безопасной, учебной ситуации.
4.	Тренинг сензитивности	Участие в группе с целью повышения человеческой восприимчивости и улучшения умений взаимодействовать с другими. Проводится в присутствии психолога
5.	Моделирование	Воспроизведение реальных условий работы

Названные методы обучения не исключают друг друга, так как обучение в стенах организации может вестись с отрывом или без отрыва от работы. Кроме того, они могут дополнять друг друга, так как обучение в процессе работы часто совмещается с обучением в других организациях или учебных заведениях. К сочетанию этих двух методов можно отнести брифинги, программируемое обучение, лекции, обучение с помощью компьютера, практические занятия, дистанционное обучение и т.п.

Одной из современных форм обучения является коучинг. Термин "коучинг" был введен в бизнес-менеджмент в начале 90-х годов английским бизнесменом и консультантом сэром Джоном Уитмором, и дословно на русский язык его можно перевести как "наставлять, подготавливать, тренировать". Но на самом деле понятие "коучинг" включает в себя нечто большее и существенное. Это процесс, направленный на достижение целей в различных областях жизни.

Профессиональный коучинг - это эффективное сотрудничество между коучем и клиентами (организациями, людьми). Основная задача коучинга не научить чему-либо, а стимулировать самообучение, чтобы в процессе деятельности человек смог сам находить и получать необходимые знания. Суть этого подхода заключена в раскрытии спящего внутреннего потенциала, и приведении в действие системы мотивации каждого отдельно взятого человека. Коучинг дает, прежде всего:

- создание мотивирующей и объединяющей линии поведения, которая стимулирует высокую инициативность сотрудников;
- эффективное использование потенциала работников;
- повышение производительности труда, и, как следствие, возрастание конкурентоспособности;
- искреннее осознание сотрудниками того, что цели Компании, их личные.

Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки.

Основные преимущества и недостатки способов предоставления обучения представлены в таблице 4.

Таблица 4. Основные преимущества и недостатки способов предоставления обучения

Обучение на рабочем месте	преимущества/ + недостатки/ -	Обучение вне рабочего места	преимущества/ + недостатки/ -
содержание курсов и время их проведения могут быть приспособлены к потребностям организации	+	вряд ли точно соответствует потребностям организации	-
		доступность и частота обычно установлены внешней организацией	-
участники встречаются только с работниками этой же организации	-	участники могут обмениваться информацией, делиться проблемами и	+



		опытом их решения с работниками других организаций	
участники могут быть отозваны простым уведомлением в связи с производственной необходимостью решить возникшие на работе проблемы	-	участники не могут быть отозваны простым уведомлением в связи с производственной необходимостью решить возникшие на работе проблемы	+
могут использоваться реальное технологическое оборудование, имеющееся в организации, а также методы выполнения работ	+	может использоваться дорогостоящее учебное оборудование	+
участники могут чаще отрываться от обучения простым уведомлением, чем в случае, если оплачены внешние курсы с использованием безвозвратной системы оплаты	-	если участники были отозваны с курсов, оплата может быть не возвращена	-

<p>может быть экономически выгодным, если имеются достаточное количество работников с одинаковыми потребностями в обучении, необходимые средства, преподаватели, которые смогут провести обучение на предприятии</p>	+	<p>может быть более экономически выгодным, если имеется небольшое количество работников с одинаковыми потребностями в обучении</p>	+
<p>участники могут неохотно обсуждать некоторые вопросы открыто и честно в среде своих коллег или в присутствии руководителя</p>	-	<p>квалифицированный обучающий персонал может быть доступен вне стен организации, а не внутри организации</p>	+
<p>переходить от обучения на учебных примерах к непосредственному выполнению работы</p>	+	<p>в сравнительно безопасной нейтральной обстановке участники могут более свободно обсуждать какие-то вопросы</p>	-
<p>могут возникнуть проблемы при переходе от обучения к непосредственному</p>			

легче, если учебный материал непосредственно связан с работой		выполнению реальной работы	
---	--	----------------------------	--

Главным критерием при выборе того или иного метода является его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника.

### **1.6. Оценка результатов обучения**

Мы уже отмечали, что на результаты обучения влияет непосредственное участие менеджера во всем цикле рассмотренной выше систематической модели обучения, начиная с определения целей, составления учебных планов и контроля хода обучения. Однако, кроме этого, важен еще один аспект: должны быть созданы возможности для практического применения полученных в процессе обучения навыков и знаний.

При проверке результатов обучения необходимо убедиться, что каждому, прошедшему курс обучения, созданы условия для применения полученных знаний при выполнении повседневных обязанностей. То, чему работник обучился, только тогда принесет пользу, когда будет перенесено из учебной аудитории на рабочее место.

Оценка обучения является неотъемлемой частью обучения. С её помощью можно определить, достигнуты ли запланированные результаты, и показать, где требуются улучшения или изменения. Оценка должна ответить на вопрос о том, имело ли обучение смысл и что нужно сделать для того, чтобы сделать обучение более рентабельным.

Такая практика позволяет постоянно работать над повышением эффективности обучения и избавляться от таких учебных программ и форм обучения, которые зарекомендовали себя как неэффективные.

Оценка эффективности обучения может проводиться с использованием тестов, опросников, экзаменов и т.п. Оценку эффективности обучения могут

осуществлять как обучающиеся, так и преподаватели, эксперты или специально созданные комиссии.

Классическим способом оценки эффективности обучения сегодня считается предложенная в 1975 г. Дональдом Киркпатриком модель, состоящая из четырех уровней, представленных в таблице 5.

Таблица 5. Обобщенная модель Д. Кирпатрика

Уровень оценки	Название	Сущность	Метод оценки
1й уровень	Reaction	Оценка удовлетворенности потребителей. Реакция обучаемых	Интервьюирование и анкетирование сразу после обучения
2й уровень	Learning	Изменение установок, улучшение знаний и совершенствование навыков участников.	Тестирование до и после обучения либо отчет руководителя структурного подразделения
3й уровень	Behavior	Изменение поведения участников на рабочем месте	Оценочные мероприятия. Наблюдения руководителя
4й уровень	Results	Изменения, которые произошли в связи с тем, что участники прошли обучение. Влияние на результаты бизнеса.	Внутренняя сертификация

Уровень 1 – реакция. На этом уровне определяется, как участники обучения реагируют на обучение, то есть определяется измерение удовлетворенности участников.

Оценка удовлетворенности участников проводится путем анкетирования, включающего группы вопросов, нацеленных на оценку следующих показателей:

- Достижение целей данного вида обучения
- Выполнение заявленной программы обучения

- Практическая полезность полученных знаний и навыков
- Качество преподавания
- Уровень методического обеспечения
- Условия проведения обучения.

Уровень 2 – оценка усвоения знаний и выработки навыков. На этом уровне получают информацию о том, в какой степени достигнуты цели обучения. Задача – выяснить, сколько знаний было приобретено, какие навыки были развиты или повышены, и в какой степени были изменены установки.

Для оценки прироста знаний можно использовать один и тот же тест для участников обучения до начала обучения и после его окончания. Улучшение результатов теста, выраженное в процентах, и покажет эффект обучения.

Для оценки полученных в ходе обучения навыков можно провести деловую игру или выполнить практическое упражнение, решить актуальную задачу. Итоги проведения данных мероприятий необходимо подробно разобрать и оценить.

Уровень 3 – оценка поведения. На третьем уровне оценивается, в какой степени знания, навыки и установки перенесены из аудиторий на рабочие места, то есть в какой степени достигнуты цели обучения, связанные с изменением поведения и применением знаний и навыков.

Оценку поведения может осуществить непосредственный руководитель путем наблюдения за работой обучавшегося сотрудника. Другим способом оценки является анкетирование контактирующих с сотрудником коллег и клиентов. И, наконец, оценку поведения могут проводить внешние эксперты. Результат оценки сравнивается с требуемым образцом поведения сотрудника компании.

Уровень 4 – оценка результатов. Это последний уровень оценки позволяющий определить, настолько велики выгоды от обучения в сравнении с затратами на него.

Связь результатов с обучением можно проследить, если обучение было направлено на их улучшение. Оценку экономической эффективности отдельного учебного мероприятия можно дать только в тех случаях, когда удастся вычленить его влияние на бизнес-показатели.

Все четыре уровня оценки обучения тесно связаны между собой. Обучение вызывает реакции, которые приводят к усвоению знаний и выработке навыков, что, в свою очередь, приводит к изменениям в рабочем поведении, которые приводят к результатам на уровне отдела и организации.

В реальной жизни возможны случаи, когда не все уровни оценки являются положительными. Так, например, участники обучения получают удовольствие от приобретения знаний – но ничему не научатся. Или могут чему-то научиться, но не сумеют, не захотят или им не представится возможность применить полученные знания. Может быть так, что они применяют то, чему научились, но это не приносит пользы организации. Тем не менее, оценка эффективности обучения, несомненно, является важным и полезным мероприятием, завершающим процесс планомерного профессионального обучения.

Выделим наиболее важные показатели, свидетельствующие о положительном воздействии обучения на итоговые показатели работы компании:

- повышение эффективности труда;
- быстрое распространение знаний (и, как следствие, например, ускорение выхода продукта на рынок);
- непротиворечивость знаний персонала, в частности, единое понимание основных вопросов, возникающих со стороны заказчиков (что для компании, занимающейся продажами, является дополнительным конкурентным преимуществом);
- определение профилей компетентности персонала и возможность проведения аттестации (сокращение издержек от работы некомпетентных сотрудников).

Полная оценка обучения должна помочь ответить на вопросы, связанные с расчетом эффективности затраченных средств на обучение. Это наиболее сложный уровень оценки инвестиций и их окупаемости. Она должна проводиться не только на уровне одного работника, но также на уровне отдела и организации — специалистами кадровых и бухгалтерских служб.

Для оценки эффективности обучения производится расчет показателей объема возврата инвестиций (Return Of Investment, ROI) и периода возврата.



Формулы расчета этих показателей:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Добавленная стоимость}}{\text{Инвестированные средства}} \quad (1)$$

$$\text{Период возврата} = \frac{(100\% \times \text{Период оценки})}{\text{ROI}} \quad (2)$$

## **ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ I**

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне нее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний.

Профессиональное развитие, включающее в себе обучение и подготовку, также способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Не случайно возможность профессионального обучения в собственной компании высоко ценится работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения о поступлении на работу в ту или иную организацию. Выигрывает от профессионального внутриорганизационного развития и общество в целом, получая более квалифицированных членов и более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат.

К основным комплексам технологий совершенствования персонала относят его развитие в рамках рабочего места и вне его. Каждый из перечисленных видов содержит в себе подмножество комплексов.

Нельзя выделить общий и эффективный для всех организаций метод, так как выработка технологии совершенствования персонала, как и задачи и цели его развития исходят, первоначально, от специфики деятельности самой организации.

**Глава 2. Практическая работа по совершенствованию профессионального  
уровня персонала в муниципальном бюджетном дошкольном  
образовательном учреждении «Детский сад общеразвивающего вида № 5»  
(МБДОУ № 5)**

**2.1. Общая характеристика МБДОУ № 5**

Полное наименование: муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад общеразвивающего вида № 5»

Регистрационный № 14-07/135 от 28.06.02 г

Юридический и фактический адрес: 456770, Россия, Челябинская область, г. Снежинск, ул. Васильева, д.30.

ИНН 7423017939

Год сдачи здания в эксплуатацию: 1960 г.

Год капитального ремонта: 1993 г.

Соответствие помещений санитарно-гигиеническим и противопожарным требованиям:

- ЦГЭСН от 21.10.2002 г. № 0304371;

- ГПС № 31 от 14.10.2002 г.

Лицензия А № 0001788

Проектная мощность: 75мест

Категория: вторая

Режим функционирования МБДОУ: пятидневная рабочая неделя с двумя выходными днями (в субботу и воскресенье).

Длительность работы – 12 часов.

Ежедневный график работы – с 7<sup>00</sup> до 19<sup>00</sup> часов.

**Предметом деятельности Учреждения являются:** воспитание, обучение и развитие, а также присмотр, уход и оздоровление детей в возрасте от 1 года до 4 лет;

**Целями Учреждения являются:**

реализация права граждан на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования;

всестороннее развитие личности ребенка с учетом особенностей его физического и психического развития, индивидуальных особенностей и возможностей;

**Основными задачами Учреждения являются:**

охрана жизни и укрепление физического и психического здоровья детей;

обеспечение познавательного, речевого, социально-коммуникативного, художественно-эстетического и физического развития детей;

воспитание с учётом возрастных категорий детей гражданственности, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье;

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

взаимодействие с семьями детей для обеспечения полноценного развития детей;

оказание консультативной и методической помощи родителям (законным представителям) по вопросам воспитания, обучения и развития детей;

реабилитация детей-инвалидов педагогическими и иными средствами при наличии в Учреждении соответствующих условий.

**Виды образовательных услуг:**

- Обследование уровня развития ребенка по направлениям: физическое, познавательное, речевое, социально – коммуникативное, художественно – эстетическое;
- Непосредственная образовательная деятельность с детьми по всем областям: «Социально-коммуникативное развитие», «Познавательное развитие», «Речевое развитие», «Художественно- эстетическое развитие», «Физическое развитие»;
- Образовательная деятельность в режимных моментах по всем образовательным областям;
- Организация досуга детей: музыкальные и спортивные праздники и развлечения;
- Индивидуальная работа: воспитателей на группе, учителя-логопеда, педагога-психолога.

В муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад общеразвивающего вида № 5» функционируют 5 групп, из них:

1 группа – первая группа раннего возраста (с 1 года до 2 лет)

2 группа – вторая группа раннего возраста (с 2 лет до 3 лет)

3 группа – первая группа раннего возраста (с 1 года до 2 лет)

4 группа – вторая группа раннего возраста (с 2 лет до 3 лет)

5 группа – младшая группа (с 3 лет до 4 лет)

#### **Характеристика кадрового состава педагогических работников:**

В МБДОУ работает 13 человек из числа педагогических работников:

Старший воспитатель - 1;

Музыкальный руководитель – 1;

Инструктор по физической культуре – 1;

Воспитатели – 10.

#### **Образовательный ценз**

Высшее – 7 человек (54 %)

Среднее профессиональное – 3 человека (23 %)

Студенты – 3 человека (23%)

#### **Уровень квалификации**

Высшая категория – нет

Первая категория – 6 человек (46 %)

«Соответствие занимаемой должности» - 4 (31%)

Без категории – 3 человека (23%)

#### **Стаж работы**

От 1 до 5 лет – 4 (31%)

От 5 до 10 лет – 2 (15%)

От 10 до 20 лет – 1 человек (8%)

От 20 до 30 лет – 6 человека (46%)

Свыше 30 лет – нет

Повышение квалификации за последние 5 лет прошли 85 % педагогов.

Краткий портрет педагогических кадров.

Коллектив ДОУ достаточно опытный (средний возраст педагогического коллектива – 42 года). Стаж у большей части педагогов более 10 лет, что способствует осуществлению методической работы в форме наставничества, а также передачи и распространению передового опыта работы. Наряду с этим, 3 человека являются студентами педагогических заведений и имеют стаж работы менее 2 лет, что необходимо учитывать при создании программы совершенствования профессионального уровня педагогов.

## **2.2. Программа совершенствования профессионального уровня персонала в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад общеразвивающего вида № 5»**

**Цель программы:** повышение профессионального уровня персонала МБДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 5».

### **Задачи программы:**

- Создание эффективной системы обучения и повышения квалификации персонала.

*Основные разделы программы совершенствования профессионального уровня персонала МБДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 5»*

1. Диагностика профессиональной компетентности педагогов ДОУ
2. Разработка и реализация проекта «Школа молодого педагога»
3. Итоги реализации проекта «Школа молодого педагога»

На сегодняшний день в учреждении работают 13 педагогов, из которых 6 человек (46%) имеют первую квалификационную категорию, 4 педагога (31%) «соответствуют занимаемой должности» и 3 (23%) педагога не имеют квалификационной категории.

Это позволяет сделать вывод о том, что проблема формирования педагога, обладающего необходимыми компетентностями, креативностью, готовностью к использованию и созданию инноваций в образовательном процессе актуальна и



для ДОУ №5. Поэтому перед методической службой МБДОУ №5 были поставлены следующие задачи:

- обеспечение теоретической, психологической, методической поддержки воспитателей и специалистов;

- создание условий для повышения профессиональной компетенции, роста педагогического мастерства и развития творческого потенциала каждого педагога;

- организация активного участия педагогов в планировании, разработке и реализации инновационных проектов;

- проведение мониторинговых и аттестационных процедур для объективного анализа развития дошкольного учреждения и достигнутых результатов;

- осуществление обмена опытом между членами педагогического коллектива;

- изучение, обобщение и трансляция педагогического опыта.

Методическая служба реализует разнообразные формы организации повышения профессионального уровня педагогов. Структура организации повышения профессионального уровня педагогов представлена на схеме 1.



Схема 1. Организация повышения профессионального уровня педагогов

## **Диагностика профессиональной компетентности педагогов ДОУ**

Методическая служба МБДОУ №5 ориентирована на обновление содержания образования, повышение профессиональной компетентности педагогов, своевременное оказание им методической помощи.

Цель методической службы - оказание методической поддержки воспитателям и специалистам ДОУ в осуществлении государственной образовательной политики в области образования; совершенствование профессиональной компетентности педагогов; обеспечение качества образовательных услуг ДОУ; овладение профессиональными педагогическими позициями через совершенствование профессиональной компетентности к развитию профессионализма и к повышению профессиональной квалификации.

В рамках диагностики эффективности работы методической службы МБДОУ №5 по развитию профессиональной компетентности педагогов был проведен анкетный опрос.

Цель: изучение уровня профессиональной компетентности педагогов ДОУ.

Комплексное исследование профессионального уровня педагогов проводилось в МБДОУ №5 в сентябре 2016 года.

Первая часть исследования предполагала заполнение карт, позволяющих оценить знания, умения и навыки, характеризующие различные уровни сформированности педагогической компетентности (приложение 1) .

Диагностика включала в себя анализ профессионального уровня педагогов на основе:

- собеседования с педагогами;
- ознакомления с уровнем заполнения диагностических карт детей;
- обследования отдельных детей по стандартам, задаваемым программой;
- анализа проведения занятий педагогами;

- анализа наблюдений за деятельностью и общением детей на занятиях;
- анализа наблюдений самостоятельной деятельности детей и продуктов их творчества;
- анализа наблюдений за игрой детей, результатов естественного эксперимента;
- анализа предметно-развивающей среды в группе.

При подсчете общего количество баллов был определен уровень педагогической компетентности:

23% -высокий уровень

59% -средний уровень

18% -низкий уровень

Следующим этапом исследования профессиональной компетенции воспитателей ДОУ, стали результаты диагностики знаний программных целей и задач работы педагогов по каждому разделу программы.

Диагностика включала в себя анализ:

- умения прогнозировать развитие процесса образовательной деятельности воспитанников по каждому разделу программы;
- умения систематически и целенаправленно планировать непрерывную образовательную деятельность, совместную деятельность педагога с детьми, индивидуальную и коррекционную работу с детьми;
- плана воспитательно-образовательной работы с детьми;
- освоения детьми образовательной программы

25% - высокий уровень

58% - средний уровень

17% - низкий уровень.

При этом низкий уровень выявлен преимущественно у начинающих воспитателей, работа с которыми должна проводиться систематично и целенаправленно.

Диагностика владения методами и приемами работы по каждому из разделов программы включала в себя анализ:

- соответствия применяемых методов целям и задачам обучения, содержанию изучаемой темы;
- умения своевременно вносить коррективы в методы обучения и воспитания в зависимости от сложившейся ситуации;
- соответствия применяемых методов условиям и времени, отведенному на изучение определенной темы воспитанниками;
- обоснованности использования ИКТ на занятиях.

высокий уровень показали 25% педагогов

средний уровень продемонстрировали 58%.

Это позволяет сделать вывод, что педагогическими методами и приемами в полной мере владеет четверть педагогического состава, что является средним показателем уровня сформированности педагогической компетентности.

Анализ:

- наличия системы педагогической диагностики, отражающей соответствие уровня развития воспитанников требованиям основной общеразвивающей программе ДОУ;
- владения педагогом разными формами диагностики (беседа, наблюдение, анкетирование, тестирование, социометрия и др.);
- знания педагогом технологии проведения диагностики
- умения модифицировать и разрабатывать свою методику, используя научные подходы к её составлению;

- умения органично соединять диагностику с учебным материалом и воспитательной работой, оперативно вносить изменения в учебно-воспитательный процесс, учитывая результаты диагностики

показал следующие результаты:

67% имеют средний уровень

33% педагогов имеют низкий уровень.

Педагоги данной группы имеют педагогический стаж меньше 3-х лет, что позволяет сделать вывод о необходимости дополнительной комплексной методической работы с данной группой педагогов.

Вторая часть анкетного исследования была направлена на стимулирование педагогов к осмыслению и решению своих профессиональных проблем (приложение 2).

Из предположительных проблем педагоги выделили приоритетные:

- низкая мотивация педагогов
- сложные образовательные программы
- конфликты с педагогами, родителями, руководством.

Следовательно, существует необходимость акцентирования внимания методической службы на повышение педагогической компетенции педагогов ДОУ; создания условий, дающих педагогу возможность для самореализации; изменения мотивации деятельности, что позволит снизить уровень конфликтности, повысить профессиональный уровень педагогов ДОУ.

Третья часть анкетирования способствовала выявлению педагогов, способных работать в системе самоконтроля, обобщить собственный положительный педагогический опыт работы (приложение 3).

Результаты:

15% имеют высокий уровень

43% имеют средний уровень

42% педагогов имеют низкий уровень.

Таким образом, проведенная диагностика уровня сформированности педагогической компетентности педагогов ДОУ позволила сделать вывод, что существующая модель методической работы МБДОУ №5 не позволяет осуществлять педагогический процесс на высоком уровне.

### **Разработка и реализация проекта «Школа молодого педагога»**

На основании полученных результатов диагностического этапа исследования в МБДОУ №5, в течение 2016-2017 учебного года был разработан и реализован проект «Школа молодого педагога».

Цель: формирование профессиональной деятельности молодого специалиста через повышение профессионального мастерства начинающих педагогов МБДОУ на организационно-методической основе.

Задачи:

1. Формирование профессиональных умений..
2. Формирование своего стиля в работе.
3. Развитие творческого потенциала педагога.

Календарно-тематический план по реализации проекта «Школа молодого педагога» представлен в таблице 6.

Таблица 6. Календарно-тематический план по реализации проекта «Школа молодого педагога»

№	Тема	Формы работы	Сроки	Ответственные
1.	Особенности развития детей раннего возраста	консультация	Сентябрь	Педагог-психолог

	<p>Адаптация детей раннего возраста к условиям детского сада</p> <p>Картотека игр, используемых в адаптационный период</p>	<p>Мини-педсовет</p> <p>Оформление документации</p>		<p>Педагоги групп раннего возраста</p> <p>Молодые специалисты</p>
2.	<p>Развитие навыков социального партнёрства с родителями, повышение коммуникативной компетентности педагогов и умение вести конструктивный диалог с родителями</p> <p>«Вовлечение родителей в партнёрское взаимодействие с ребёнком посредством игровой деятельности в условиях семьи»</p> <p>«Обучение техникам общения педагогов с родителями».</p>	<p>Тренинг (ЧАСТЬ I).</p> <p>Семинар-практикум</p> <p>Мастер-класс</p>	Октябрь	<p>Ст. воспитатель</p> <p>Педагоги-наставники</p> <p>Ст. воспитатель Педагоги-наставники</p>
3.	<p>«Индивидуально-дифференцированный подход к организации игр на прогулке в разное время года</p> <p>«Физкультурные праздники и развлечения как эффективные формы</p>	<p>консультация</p> <p>консультация</p>	Ноябрь	<p>Ст. воспитатель Инструктор по Ф/к</p> <p>Инструктор по ф/к</p>



	<p>физкультурно-оздоровительных работ»</p> <p>«Оздоровление детей в процессе режимных моментов (закаливающие процедуры)».</p>	Мастер-класс		Ст. медсестра Педагоги - наставники
4.	<p>Развитие речи детей раннего возраста</p> <p>Организация уголка развития речи в группе</p> <p>Игры на развитие речи</p>	консультация	Декабрь	Ст. воспитатель Педагоги-наставники Молодые специалисты
5.	<p>«Театрализованная деятельность как средство художественно-эстетического развития детей»</p> <p>«Принципы построения развивающей предметно-пространственной среды в соответствии с ФГОС ДО»</p> <p>«Развитие творческих способностей средствами театрализованной деятельности»;</p>	<p>Педагогический совет</p> <p>Педагогическая мастерская</p> <p>Консультация</p>	Январь	Ст. воспитатель Педагоги Ст. воспитатель Педагоги Педагоги-наставники
6.	«Делимся опытом по изготовлению музыкальных шумовых инструментов»	Мастер-класс	Февраль	Педагоги-наставники

	«Сказочный мир театра».	Взаимопросмотры		Ст. воспитатель Педагогика-наставники
7.	<p>Инновации в работе с родителями</p> <p>Родительское собрание</p> <p>Взаимное посещение родительских собраний</p>	<p>Круглый стол «Формы работы с родителями»</p> <p>консультация</p>	Март	<p>Ст. воспитатель Педагогика-наставники</p> <p>Педагогика-наставники</p> <p>Ст. воспитатель Педагогика ДОУ Молодые специалисты</p>
8.	<p>Развитие навыков социального партнёрства с родителями, повышение коммуникативной компетентности педагогов и умение вести конструктивный диалог с родителями</p> <p>«Родители как участники образовательных отношений: актуальные вопросы взаимодействия».</p>	<p>Тренинг (ЧАСТЬ II).</p> <p>Семинар-практикум</p>	Апрель	<p>Ст. воспитатель</p> <p>Педагогика-наставники</p>

Работа с молодыми специалистами строилась с учетом трех аспектов их деятельности:

-«Методист - молодой специалист» - создание условий для легкой адаптации молодого специалиста в работе, обеспечение его необходимыми знаниями, умениями, навыками;

-«Молодой специалист - ребенок и его родитель» - формирование авторитета педагога, уважения, интереса к нему у детей и их родителей;

-«Молодой специалист - коллега» - оказание поддержки со стороны коллег.

Заседания «Школы молодого педагога» проходило раз в месяц по плану, который был составлен с учетом запросов начинающих педагогов. К работе школы привлекались опытные, творческие специалисты. В рамках школы рассматривались теоретические и практические вопросы.

Успехом пользовались дискуссии, круглые столы, в рамках которых обсуждались спорные вопросы педагогической теории и практики. Каждый воспитатель высказывал и отстаивал свое мнение. Активно использовались открытые занятия с последующим обсуждением увиденного, семинары-практикумы, тренинги, мастер-классы, где теория подкреплялась практикой.

Разнообразные формы работы с молодыми специалистами способствовали развитию познавательного интереса к профессии, активному освоению приемов работы с детьми и их родителями, оказывали положительное влияние на совершенствование профессиональной деятельности.

Молодые специалисты не только участвовали в методической работе ДОУ, но и посещали городские методические объединения, обсуждали и анализировали, совместно с методистом и педагогами - наставниками опыт работы педагогов ДОУ города Снежинска.

К концу учебного года молодые педагоги закрепили и отработали на практике усвоенные в период обучения знания.

## **Итоги реализации проекта «Школа молодого педагога»**

Для оценки эффективности проекта «Школа молодого педагога» была проведена повторная диагностика педагогической компетентности педагогов ДОУ.

Первая часть исследования предполагала заполнение карт, позволяющих оценить знания, умения и навыки, характеризующие различные уровни сформированности педагогической компетентности.

Результаты:

35% - высокий уровень

65% - средний уровень

0% - имеют низкий уровень.

Это позволяет сделать вывод о том, что комплексный подход в работе методической службы с начинающими педагогами ДОУ, позволяет повысить уровень педагогической компетентности.

Педагоги повысили уровень знания образовательной программы, реализуемой в учреждении, стали активнее проявляться в обновлении образовательной деятельности, организации интеграционных процессов. Среди диагностированных педагогов стали особо выделяться начинающие педагоги.

Во второй части диагностики, которая была направлена на стимулирование педагогов к осмыслению и решению своих профессиональных проблем, была выделена следующая проблема: отсутствие четких критериев оценки деятельности педагогов (27%). Это указывает на необходимость разработки карт системы оценки качества работы воспитателей ДОУ. При этом проблемы, обозначенные при первом тестировании стали менее острыми для педагогов. Среди начинающих педагогов были отмечены положительные моменты в работе с родителями, а родители, в свою очередь, стали активнее принимать участие в жизни детского сада, что позволило снизить уровень конфликтности и поставить новые цели в работе для повышения мотивации педагогического состава ДОУ.

Третья часть анкетирования способствовала выявлению педагогов, способных работать в системе самоконтроля, обобщать собственный положительный педагогический опыт.

Результат:

25% имеют высокий уровень

75% имеют средний уровень

0% педагогов имеют низкий уровень.

Это объясняется системной работой мастер-классов и семинаров для педагогов ДОУ, а также активной работой методического совета, которая стала носить комплексный характер.

Показатели уровня умений диагностировать знания, умения и навыки детей по разделам программы:

37% имеют средний уровень

63% имеют средний уровень

0% педагогов имеют низкий уровень.

Вывод: методической службе необходимо продолжать работу по изучению умений педагогами диагностировать знания, умения и навыки детей по разделам программы.

Показатели уровня владения методами и приемами работы по каждому из разделов программы:

высокий уровень - 45% педагогов

средний уровень - 48%.

Вывод: 93% педагогов в полной мере овладели педагогическими методами и приемами, что позволило повысить общий профессиональный уровень всего педагогического коллектива.

## **Выводы по II главе**

Профессиональную компетентность педагога ДООУ можно определить как способность к эффективному выполнению профессиональной деятельности, определяемую должностными требованиями, базирующимися на фундаментальном научном образовании и эмоционально-ценностном отношении к педагогической деятельности. Она предполагает владение профессионально значимыми установками и личностными качествами, теоретическими знаниями, профессиональными умениями и навыками.

Работа с педагогами по повышению их профессионального уровня обеспечивает стабильную работу педагогического коллектива, полноценное, всестороннее развитие и воспитание детей, качественное усвоение ими программного материала в соответствии с возрастными и индивидуальными особенностями, а также повышение эффективности образовательного процесса ДООУ.

На основании полученных результатов диагностического этапа исследования в МБДООУ №5, в течение 2016-2017 учебного года был разработан и реализован проект «Школа молодого педагога». При проведении занятий в рамках реализации данного проекта применялись разнообразные приемы, что способствовало развитию интереса к профессии, активному освоению приемов работы с детьми и их родителями, расширению кругозора.

Проведенная повторная диагностика уровня сформированности педагогической компетентности педагогов ДООУ позволила сделать вывод, что общий уровень профессиональной компетентности педагогов ДООУ значительно повысился, в том числе за счет повышения уровня профессиональной компетенции начинающих педагогов, с участием которых, в рамках методической работы, был разработан и осуществлен проект «Школа начинающего педагога».

Внедрение проекта «Школа молодого педагога» позволило:

-отработать усвоенные в период обучения содержание и методы педагогического сопровождения развития детей, взаимодействия родителей и педагогов ДООУ на практике;

-освоить приемы, направленные на сплочение педагогического коллектива и передачу педагогического опыта от одного поколения другому;

-способствовало формированию оптимального педагогического общения начинающего специалиста с членами педагогического коллектива, с детьми и их родителями.

## **Заключение**

Одной из важнейших проблем современного менеджмента является совершенствование профессионального уровня персонала организации. В данной работе были изложены теоретические основы по данной теме.

Система совершенствования профессионального уровня персонала является эффективной, если она:

- обеспечивает индивидуально-дифференцированный подход, с учётом возможностей и профессиональных интересов каждого педагога;
- предоставляет возможности активно осваивать знания и закреплять профессиональные умения;
- обеспечивает оценивание результативности повышения квалификации и своевременное внесение коррективов в этот процесс;
- обеспечивает комплексный подход.

Цель данной работы состояла в разработке программы совершенствования профессионального уровня персонала в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад общеразвивающего вида № 5».

**Цель программы:** повышение профессионального уровня персонала МБДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 5».

### **Задачи программы:**

1.Создание эффективной системы обучения и повышения квалификации персонала.

**Основные разделы программы совершенствования профессионального уровня персонала МБДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 5»**

1. Диагностика профессиональной компетентности педагогов ДОУ
2. Разработка и реализация проекта «Школа молодого педагога»
3. Итоги реализации проекта «Школа молодого педагога»



Исследование проведено в соответствии с принятой гипотезой о том, что при достаточной методологической и практической разработке совершенствования системы повышения профессионального уровня персонала в муниципальном бюджетном дошкольном учреждении «Детский сад общеразвивающего вида № 5» обеспечиваются высокая эффективность и качество образовательной работы.

Эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию профессионального уровня персонала в МБДОУ «Детский сад общеразвивающего вида №5»:

- повышение уровня профессиональной компетентности педагогов ДОУ, вследствие планомерной работы по обучению и повышению квалификации сотрудников;

- сокращение числа конфликтов между сотрудниками, сотрудниками и родителями воспитанников, вследствие обеспечения своевременного выявления проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях;

- увеличение процента (4%) удовлетворённости родителями воспитанников качеством и содержанием воспитательно-образовательной работы с детьми, вследствие своевременного контроля за качеством образовательного процесса.

