



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Система управления человеческим капиталом в организации

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.04.02 Менеджмент
Направленность программы магистратуры
«Управление человеческим капиталом»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
87,5% авторского текста

Работа рекомендована к защите
«20» января 2023 г.
Зав. кафедрой Э,УиП

Рябчук П.Г.

Выполнил:
Студент группы ЗФ-309-147-2-1
Бритова Елена Сергеевна

Научный руководитель:
к.э.н., доцент
Федосеев А.В.

Ю. Корнеев Р.М.

Челябинск
2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 УПРАВЛЕНИЕ В УРЕЖДЕНИЯХ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ: ПРОБЛЕМЫ И КОНТЕКСТЫ.....	8
1.1 Нормативно-правовая база регулирования деятельности образовательных организаций.....	8
1.2 Содержание и задачи управления образовательным учреждением	9
1.3 Современные подходы к управлению персоналом организации в контексте задач управления учреждением дошкольного образования.....	14
Вывод по первой главе	28
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МУНИЦИПАЛЬНОГО АВТОНОМНОГО ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ДЕТСКОГО САДА № 44 Г. ЗЛАТОУСТА.....	30
2.1 Общая характеристика МАДОУ № 44.....	30
2.2 Анализ перехода ДООУ из бюджетного типа в автономный тип учреждения	44
2.3 Кадровый аудит.....	46
2.4 Оценка образовательно-инновационной деятельности в МАДОУ № 44.....	56
2.4.1 Анализ образовательной деятельности	56
2.4.2 Анализ предоставляемых платных образовательных услуг.....	61
2.4.3 Анализ инновационной деятельности	64
2.5 Оценка эффективности существующей системы управления персоналом в МАДОУ № 44	66
Выводы по второй главе.....	75
ГЛАВА 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ	77

3.1 Проблема управления персоналом в МАДОУ № 44	77
3.2 Обоснование подхода к решению проблемы	88
3.3 Рекомендации	98
Выводы по третьей главе	100
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	102
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	105
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	119

ВВЕДЕНИЕ

Дошкольное образование в Законе об образовании РФ [1] (Фундамент обучающей системы государства) получило статус первой ступени образовательного процесса, где образовательная система рассматривается как основополагающая платформа социально-экономического развития Российской Федерации.

С 1 января 2014 года в дошкольных образовательных организациях (далее – ДОО) вступил в силу федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования (далее – ФГОС ДО) от 17.10.2013г. № 1155 [3], который регламентирует ряд обязательных требований к профессиональной деятельности работающих специалистов в ДОО, делая акцент на саморазвитии каждого сотрудника.

В Указе Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [6] определены требования, предъявляемые к образовательным организациям по обеспечению достижения глобальной конкурентоспособности российского образования и вхождению Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования. Так, одними из важнейших обозначенных задач являются: создание условий для раннего развития детей в возрасте до трех лет, внедрение национальной системы профессионального роста педагогических работников, модернизация профессионального образования, в том числе посредством внедрения адаптивных, практико-ориентированных и гибких образовательных программ; формирование системы непрерывного обновления работающими гражданами своих профессиональных знаний и приобретения ими новых профессиональных навыков, включая овладение компетенциями в области цифровой экономики; формирование системы профессиональных конкурсов в целях предоставления гражданам возможностей для профессионального и карьерного роста; создание условий

для развития наставничества, поддержки общественных инициатив и проектов; создание наиболее эффективных механизмов управления сферой образования.

В настоящее время сложность системы управления в ДОО состоит в том, что образовательная организация рассматривается в двух совершенно разных плоскостях. С одной стороны, организация должна быть экономически эффективной, добиваться повышения производительности труда и функционального соответствия, предоставляя платные дополнительные образовательные услуги. С другой стороны, образовательная организация должна предоставлять доступное и качественное образование.

Ситуация осложняется тем, что система управления образовательных организаций постоянно стремится к упрощению своей деятельности и неукоснительному выполнению нормативных документов. Сотрудники должны соответствовать требованиям внешних заказчиков и нормативной базе. В системе управления ДОО отсутствует отдельная кадровая служба, которая выполняет функции, связанные с развитием, мотивацией и адаптацией сотрудников. Данные функции выполняет старший воспитатель, не являясь по должности HR.

Также стоит проблема создания таких управленческих условий, которые бы позволили педагогическому коллективу эффективно осуществлять свою деятельность, оставаясь при этом способным самостоятельно формулировать цели, задачи, предлагать и создавать творческие продукты профессиональной деятельности, т.е. функции связанные с развитием сотрудников.

Актуальность работы основана на том, что система образования нуждается в реконструкции, рефлексии управленческих подходов и инструментов управления взаимодействия между сотрудниками ДОО. Указанная актуальность и обусловила выбор моей темы магистерской диссертации.

Цель работы – совершенствование системы работы с педагогическим персоналом в дошкольной образовательной организации.

Объект исследования – муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение детский сад №44 г. Златоуста.

Предмет исследования – система управления педагогическим персоналом.

Гипотеза диссертационного исследования заключается в предположении о том, что совершенствование управления человеческим капиталом организации возможно при условии, если будут: четко обозначены онтологические границы человеческого капитала, выявлены его особенности применительно к организации; определены управляемые переменные человеческого капитала и диапазон их возможных изменений; проведена его структурная операционализация; установлено состояние «составляющих» человеческого капитала по значимым параметрам; использован оптимизационный подход к совершенствованию управления

Для достижения поставленной цели необходимо решить *следующие задачи*:

- изучить нормативно-правовую базу регулирования деятельности образовательных учреждений;
- раскрыть содержание и задачи управления образовательным учреждением;
- изучить современные подходы к управлению персоналом организации;
- дать общую характеристику МАДОУ №44;
- провести анализ перехода ДООУ из бюджетного типа в автономный тип учреждения, оценку образовательно-инновационной деятельности, кадрового аудита;
- провести анализ эффективности существующей системы управления персоналом в ДООУ;

– на основе выявленных проблем разработать рекомендации по совершенствованию работы управления с педагогическим персоналом в ДОО.

Новизна исследования заключается в выстраивании системы управления в дошкольной образовательной организации, основанной на включении педагогического персонала в решение управленческих задач, а также в усовершенствовании системы методической работы с педагогическим персоналом.

Теоретическую базу для выпускной квалификационной работы составили работы отечественных авторов: Г. Н. Прокументовой, Г. П. Щедровицкого, Л. А. Венгера, А. В. Запорожца, Д. Б. Эльконина, Л. С. Выготского; из зарубежных – Р. Акоффа, М. Портера, П. Друкера, А. Файоля, Ф. Тейлора, Э. Мэйо и других.

При выполнении работы использовались следующие *методы исследования*: наблюдение, кадровый аудит, опросные методы, матрица бизнес-процессов.

Теоретическая значимость заключается в систематизации подходов методической работы и их возможностей для работы с педагогическим персоналом.

Эмпирическая база диссертационной работы представлена совокупностью нормативно-правовых актов РФ, Челябинской области, г. Златоуста. При проведении исследования использованы материалы распорядительные документы Департамента образования, правоустанавливающие и нормативно-правовые документы ДОО.

Практическая значимость заключается в разработке, апробации и оценке системы мер работы с педагогическим коллективом, направленных на развитие деятельности ДОО. Работа представляет собой рефлексивную реконструкцию системы методической работы в дошкольной образовательной организации.

Структура выпускной квалификационной работы – работа включает в себя введение, три главы, заключение, библиографический список и приложения.

ГЛАВА 1 УПРАВЛЕНИЕ В УРЕЖДЕНИЯХ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ: ПРОБЛЕМЫ И КОНТЕКСТЫ

1.1 Нормативно-правовая база регулирования деятельности образовательных организаций

Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 года рассматривает дошкольное образование как первую ступень общей системы образования, именно поэтому возникла необходимость в стандарте, в котором прописаны требования к системе дошкольного образования и обеспечение преемственности его с начальным общим образованием. С 1 сентября 2013 года с учетом вступления в силу нового закона «Об образовании» дошкольные образовательные организации (далее - ДОО) становятся первой обязательной ступенью образования. В связи с этим государство гарантирует не только доступность, но и качество образования на этой ступени [1].

С 17 октября 2013 года Министерством образования и науки Российской Федерации был издан приказ № 1155 в соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» был утвержден ФГОС ДО, который вступил в силу с 1 января 2014 года. В статье 2 пункта 6 написано: «федеральный государственный образовательный стандарт – совокупность обязательных требований к образованию определенного уровня и (или) к профессии, специальности и направлению подготовки, утвержденных федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно правовому регулированию в сфере образования», эта норма была введена в Законе «Об образовании Российской Федерации» в связи с пониманием важности дошкольного образования для дальнейшего успешного развития, обучения каждого ребенка, доступности и качества образования [3].

В законе «Об образовании» указано, что дошкольное образование должно быть направлено на формирование общей культуры, развитие физических, интеллектуальных, нравственных, эстетических и личностных качеств, формирование предпосылок учебной деятельности, сохранение и укрепление здоровья детей дошкольного возраста [1].

Деятельностью дошкольной образовательной организации является выполнение работ по реализации образовательных программ дошкольного образования в соответствии с ФГОС ДО и оказание услуг по присмотру и уходу за детьми.

Основная цель ДОО – это обеспечение разностороннего развития воспитанников с учетом их возрастных и индивидуальных особенностей, в том числе достижения ими уровня развития, необходимого и достаточного для успешного освоения образовательных программ начального общего образования, на основе индивидуального подхода к воспитанникам и специфичных для их возраста видов деятельности. Также на основе Закона «Об образовании Российской Федерации» ДОО создают условия и гарантируют общедоступность и бесплатное образование в соответствии с ФГОС ДО для каждого ребенка независимо от пола, расы, национальности, языка, происхождения, имущественного, социального и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также других обстоятельств [3].

1.2 Содержание и задачи управления образовательным учреждением

Эффективность управления системой образования обусловлена определенным видом деятельности, реализуемым отдельно от образовательного процесса. Внутри образовательной организации появляются подсистемы, между которыми происходит делегирование функций управления [5]. На законодательном уровне впервые управление системой

образования в Российской Федерации носит государственно-общественный характер и осуществляется на принципах законности, демократии, автономии образовательных учреждений, информационной открытости системы образования и учета общественного мнения [1]. Данные принципы определяют существенные стороны управления системой образования.

Под законностью управления системой образования понимается строгое, неукоснительное соблюдение и исполнение всеми субъектами управленческих отношений нормативно-правовых актов в сфере образования.

Принцип демократии подразумевает признание права каждого субъекта образовательных отношений на предоставление ему возможностей участвовать в деятельности различных властных структур системы образования. Именно на этом принципе, как на фундаменте, основываются принципы автономии образовательных организаций, информационной открытости системы образования и учета общественного мнения.

Принцип автономии образовательных учреждений прописан в части 9 статьи 3 Закона №-273-ФЗ «автономия образовательных организаций, академические права и свободы педагогических работников и обучающихся, предусмотренные настоящим Федеральным законом, информационная открытость и публичная отчетность образовательных организаций». Кроме того, в статье 28 Закона №-273-ФЗ раскрывается понятие автономии, под которой понимается самостоятельность в осуществлении образовательной, научной, административной, финансово-экономической деятельности, разработке и принятии локальных нормативных актов в соответствии с нормативными правовыми актами Российской Федерации и уставом образовательной организации. У принципа автономии особое значение и роль. Это связано с признанием образовательных организаций как источника, накопителя, хранителя и транслятора знаний. В определенных случаях предполагает свободу от внешнего контроля, требует применения более мягких его форм, таких как независимое наблюдение, публичная проверка,

спор мнений. Кроме того, автономия образовательных организаций – принцип, провозглашенный Болонской Декларацией.

Принцип информационной открытости системы образования поспособствовал созданию информационно-коммуникационной инфраструктуры системы управления образованием. Информационная открытость для потребителя образовательных услуг образовательных организаций дала возможность ведения интернет-сайта образовательной организации, установления перечня информации, обязательной для размещения и опубликования, публикации отчетов о самообследовании; возможность проводить оценку деятельности образовательных организаций о качестве образования, его соответствия ожиданиям заказчиков и потребителей образовательных услуг; профилактики коррупционных правонарушений в системе образования.

Учет общественного мнения необходим, когда речь идет о перспективных, важных нерешенных вопросах.

Основной целью совместного государственно-общественного управления системой образования является удовлетворение образовательных потребностей. Общество формирует свои органы, которые не имеют реальных властных полномочий, но их влияние на всю систему образования огромно и благодаря инструментам общественного воздействия достигается улучшение предоставляемых образовательных услуг.

Управление системой образования включает в себя:

1. Формирование системы взаимодействующих федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления. В качестве важнейшего структурного звена управленческих отношений называют систему органов управления образованием, которая состоит из трех самостоятельных и взаимодействующих уровней – федерального, регионального и местного.

2. Стратегическое планирование и развитие системы образования. Планирование – важная управленческая функция, "заключающаяся в определении целей, направлений, конкретных количественных и качественных показателей развития процессов". Основопологающим государственным документом, устанавливающим приоритет образования в государственной политике Российской Федерации, стратегию и основные направления его развития, является Национальная доктрина образования в Российской Федерации, утвержденная постановлением Правительства РФ от 04.10.2000 года № 751, где определены цели воспитания и обучения, пути их достижения посредством государственной политики в области образования, ожидаемые результаты развития системы образования на период до 2025 года. Согласно этому документу образование признано приоритетной сферой накопления знаний и формирования умений, создания максимально благоприятных условий для выявления и развития творческих способностей каждого гражданина России, воспитания в нем трудолюбия и высоких нравственных принципов, а также признает образование сферой трудовой занятости населения, прибыльных долгосрочных инвестиций и наиболее эффективного вложения капитала.

3. Принятие и реализацию государственных, федеральных и региональных программ, направленных на развитие системы образования. Программно-целевой подход к управлению означает, что обязательно устанавливаются социально обоснованные и реально достижимые к определенному сроку цели; разрабатывается перечень необходимых действий по всем видам и направлениям деятельности образовательной системы и взаимодействующих с ней внешних организаций и структур; определяются необходимые финансовые, кадровые, материально-технические и информационные средства; определяются ответственные исполнители.

4. Проведение мониторинга в управлении системой образования. В законе №273-ФЗ в статье 97 раскрывается понятие мониторинга, «мониторинг

системы образования представляет собой систематическое стандартизированное наблюдение за состоянием образования и динамикой изменений его результатов, условиями осуществления образовательной деятельности, контингентом обучающихся, учебными и внеучебными достижениями обучающихся, профессиональными достижениями выпускников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, состоянием сети организаций, осуществляющих образовательную деятельность». Мониторинг – это эффективный инструмент управленческой деятельности, к которому относится сбор достоверной и объективной информации об объекте мониторинга, проводится системный анализ и оценка получаемой информации.

5. Информационное и методическое обеспечение. При информационном взаимодействии между всеми органами управления образованием осуществляется сбор, обработка, хранение, передача, создание информационно-методических материалов различного вида. По собранным результатам могут быть определены выводы о развитии всей системы образования, образовательного процесса в целом, о развитии образовательной организации. Функционирование информационных потоков осуществляется как в процессе управления системой образования, так и профессиональной деятельности работников сферы образования и при их общении с воспитанниками и их родителями (законными представителями). Этот процесс инициирует совершенствование механизмов управления системой образования на основе использования автоматизированных банков данных информационных систем, информационно-методических материалов, а также коммуникационных сетей.

6. Государственную регламентацию образовательной деятельности, целью которой является установление единых требований осуществления образовательной деятельности и процедур, связанных с установлением и проверкой соблюдения организацией, осуществляющей образовательную

деятельность, этих требований. Государственная регламентация состоит из двух разрешительных процедур (лицензирование и аккредитация образовательной деятельности) и государственного контроля. Целью применения разрешительных процедур в сфере образования являются: 1) оценка способности образовательной организации (физического лица) осуществлять образовательную (педагогическую) деятельность; 2) выполнение обязанности государства обеспечивать защиту прав и интересов потребителей образовательных услуг; 3) выполнение государственной обязанности по обеспечению безопасности общества в целом.

7. Независимую оценку качества образования. Независимая оценка качества образования нацелена на обеспечение качества образования и является основной причиной системных преобразований, как на федеральном, так и на региональном и местном уровне управления образованием.

8. Подготовку и повышение квалификации работников органов, осуществляющих управление в сфере образования, руководителей и педагогических работников [1, 5].

В данном параграфе рассмотрены принципы и функции управления системой образования и выявлено, что в каждой образовательной организации появляются подсистемы, между которыми происходит делегирование функций управления.

1.3 Современные подходы к управлению персоналом организации в контексте задач управления учреждением дошкольного образования

В современном мире понимание дошкольного образования характеризуется разнообразными видами детских садов, в которых расширяется диапазон используемых педагогических технологий, альтернативных педагогик, педагоги активно начинают применять инновационную и проектную деятельности. В подобных обстоятельствах просто необходимо обновление системы управления ДОО, которая должна

обладать стимулирующим, развивающимся и демократическим характером. А это, в свою очередь, подразумевает появление «нового» руководителя, имеющего потребность и готовность:

- реализовывать дифференцированный, системный подход к организации работы всего коллектива, принимая во внимание его индивидуальные способности, возможности, профессиональные требования;
- решать управленческие проблемы в детском саду в русле изменившихся социально-культурных ценностей и приоритетов;
- совершенствовать творческий процесс и инициативу каждого воспитателя и педагога, создавать условия для вариативности образования;
- привлекать родителей воспитанников в деятельность ДОО и стимулировать образовательные инициативы.

Само содержание управленческой деятельности и основные функции управления определили Ю.А. Конаржевский, М.И. Кондаков, В.Ю. Кричевский, И.И. Легостаев, А.А. Орлов, В.М. Птовичев, М.М. Поташник, Н.С. Сунцов и др. Конаржевский пишет, что «Главное предназначение руководителя – в создании систем и управления ими, а для этого нужно научиться системно мыслить: современно, исторично, широко, изобретательно, точно и однообразно одновременно, видеть необычайное в обычном, соединять несоединяемое, уметь видеть перспективу, смело заглядывать вперед и при этом пристально всматриваться в прошлое...»

Исследования мониторинга качества образования как эффективный метод диагностики системы структуры образовательного комплекса рассматривали А.И. Барановский, Г.Е. Володина, Т.А. Глинкина и др.

Проблемы управления дошкольным образованием изучали Н.Ф. Виноградова, О.А. Сафонова, Р.М. Чумичева, Л.И. Фалюшина и др. Ученые акцентируют внимание на том, что качество образовательного процесса обуславливается не только деятельностью всех сотрудников ДОО, но и

работой каждого воспитателя или педагога. Важная роль в этом отводится деятельности руководителя, а точнее управленческой культуре в организации.

Необходимость использования проектного менеджмента в управлении детским садом определена объективными противоречиями между условиями развития образования и задачами повышения эффективности управления, которые стоят перед руководителями. Проблема использования проектного менеджмента в управлении образовательной организацией изучается в работах С.К. Бажина, Н.Ф. Виноградовой, Т.Г. Волченковой, И.В. Гусаровой и др.

Большая часть исследователей по философским и политическим наукам не рассматривает развитие дошкольного образования как самостоятельное направление, в лучшем случае включает его в общую концепцию общего образования. Это обстоятельство практически доказывает отсутствие статей по этой тематике и дает возможность рассматривать как отражение подсознательной недооценки роли дошкольного образования. Очевидно, что последнее представляет собой одну из подсистем общего образования, более того, является его фундаментом.

Пособий и методических рекомендаций по успешному развитию дошкольной образовательной организации в условиях реконструкции сравнительно мало. В последнее время теория управления системой дошкольного образования развивалась динамично, рассматривались вопросы планирования и организации деятельности руководителя детского сада, выявлялись отдельные формы развития детской

организации (К.Ю. Белая, Т.С. Комарова, Л.В. Поздняк, А.Н. Поздняк, Е.В. Чернобай).

Однако вопросы управления в условиях реконструкции дошкольного образования практически не исследовались. Не рассматривались методика отслеживания работы системы ДОО, технология практики и преодоления трудностей в управлении качеством образования и функционированием самой

организации. Это в значительной степени снижает качество управления и жизнестойкость дошкольного образования [38, 52].

Рассмотрим управление корпоративными организациями (персоналом), описанное в работах зарубежных авторов. В научных трудах Анри Файоля корпоративная организация определяется общей структурой организации, в которой определяется место и функции каждому сотруднику из её структур. Поэтому прежде, чем выстраивать систему управления персоналом необходимо проанализировать процессы и организационную структуру управления. Управление персоналом, людьми начинается после того, как правильно выстроены процессы и организационная структура организации.

Питер Друкер разводит понятия результативность и эффективность. Эффективность – это особая технология, применяемая в организации работниками умственного труда. От работника физического труда требуется только результативность. Деятельность такого работника всегда можно оценить по количеству и качеству продукции, легко поддающейся определению и учету. Эффективность представителя умственного труда – это его способность делать то, что надо, и делать это правильно. Креативность, творческая активность сотрудников определяет эффективность их работы, оцениваемая как успех организации [35].

Фредерик Тейлор утверждает, что результат деятельности организации зависит от правильно организованной деятельности руководителя, а основатель школы «человеческих отношений» Элтон Мэйо в своем эксперименте доказал, что поведение человека в организации и результаты его труда полностью зависят от социальных условий, в которых этот человек находится в организации, и от отношений, сложившихся между сотрудниками и руководителями [81]. Однако труды других зарубежных авторов направлены на управление организацией в целом, а не на детали управления персоналом. Особенность управления организацией как корпорацией предполагает, что есть цели корпорации и работники должны обеспечить базовый процесс этой

корпорации. Например, цель управления персоналом – нужно производить автомобили к определенному времени и в нужном количестве. Главная задача в корпорациях, чтобы человек был функцией и придатком к производственному процессу, выполнял четко и правильно свою функцию, и система управления персоналом построена таким образом, чтобы обеспечить организационные процессы. Главная цель – обеспечить максимальную производительность труда, чтобы сотрудник выдал больше продукта.

А когда речь идет об образовании, то возникает сложное противоречие, человек, работающий с ребенком (гражданином) не может рассматриваться с позиции производителя продукта (автомобиля). В стандартах прописаны требования, которые необходимо беспрекословно выполнять, а с другой стороны ребенок – это не машина, которая собирается из отдельных деталей.

Образование – целенаправленный процесс, направленный на воспитание и обучение, является общественно значимым благом и осуществляется в интересах человека [1]. Чтобы образование было качественным, ФГОС ДО дает право и возможность самостоятельно каждому педагогу творчески подойти к выстраиванию образовательного процесса, то есть постановке цели совместной деятельности взрослого и ребенка, планированию того, как, когда и какие виды деятельности предложить детям. Большой акцент делается на рефлексию: «Я планирую, Я делаю, Я анализирую».

В настоящее время в систему образования приходит много корпоративных практик из управления бизнесом: например, КРІ – оценка результативности (эффективности) и кажется, что для образовательной организации эти методы управления тоже подходят. Оценка того, сколько педагог заработал для образовательной организации, предоставляя платные образовательные услуги. И теоретически такая оценка возможна. Но когда это осуществляется на практике, есть опасность, что воспитатель может превратиться в машину по зарабатыванию денег. Сами воспитатели очень часто внутренне сопротивляются этому, они не хотят зарабатывать деньги,

таким образом, так как ими движет совершенно другая мотивация. Поэтому на сегодняшний день особо ценным для управления персоналом становится способность сотрудника формулировать для себя цели своего развития и соотносить цели своего развития с целями развития образовательной организации. Для образовательной организации это вдвойне важно, потому педагог, который развивается сам, развивает ребенка и семью, способствует также и поднятию имиджа образовательной организации.

Инновационные подходы управления в образовании обозначены в научных трудах Г. Н. Прокументовой, Р. Акоффа, Г.П. Щедровицкого, М. Портера. Для соответствия требованиям государства и, учитывая возможности сотрудников, применительно использовать предлагаемые подходы управления в дошкольной образовательной организации.

Рассмотрим подходы. Технологический подход основан на государственных требованиях, поступающих от Министерства образования (ФГОС ДО). На основании прописанных требований, разрабатываются новые документы по разработке и внедрению образовательных программ, проектов, в которых четко представлены процедурные требования по введению инновации. Определены сроки исполнения нововведений. Педагоги не всегда понимают, как разрабатывать и что внедрять, так как до этого было все регламентировано и прописано, теперь же нужно внедрять, что разработали сами и еще в определенные поставленные сроки. То тогда при таком подходе инновационная разработка представляет собой тотальный отчет о проделанной работе со стороны руководства или педагога на разных этапах внедрения, контроль за выполнением процедуры, сроков инноваций [96].

Экономический подход управления характеризуется как создание ценностей, создание нового продукта, чего-то, что имеет «стоимостную» ценность (М. Портер). Содержанием управления является создание новых услуг, которые нужны потребителям, на которые есть спрос, которые меняют качество жизни. Стратегия управления: выращивание лидеров. Именно лидер

занимается инновационной деятельностью, которая создает ресурсы. Ресурс не становится ресурсом до тех пор, пока кто-то не находит почему-то существующему в природе применение, тем самым придавая этому чему-то экономическую ценность. Если при технологическом подходе существует контроль за выполнением процедур, то содержанием управления при экономическом подходе является контроль качества, мониторинг. В основе инновационной деятельности лежит формирование спроса, важен «не спрос, а предложение» [65].

Проектный подход. При таком подходе стратегия управления – субъективизация. Субъект управления инновациями – лидеры, проектная группа. Г. П. Щедровицкий устанавливает различие между управлением и руководством. Он отмечает, что невозможно «руководить» проектами – ими необходимо управлять [94]. Инновационную деятельность при таком подходе можно рассматривать как анализ, изучение вызовов внешней среды, мониторинг результатов. Содержание управления и реализации проектов характеризуется этапностью и включает в себя: анализ ситуации, изучение вызовов среды, постановку проблемы, разработку и реализацию проекта, формирование команд, координацию, распределение ролей и позиций, мониторинг результативности, бюджетирование, привлечение ресурсов.

Синергетический подход. Содержанием управления является создание ситуации неопределенности, выращивание и создание норм и форм деятельности собственной организации. Стратегия управления – синергизм и самоорганизация. Целью синергизма являются ресурсы, аккумулируемые в одной части компании, используемые одновременно и без каких-либо дополнительных расходов другими ее частями. Особенностью управления являются организация взаимодействия, создание хаотизированной среды, ситуации выбора, ситуации принятия решения. Управление направлено: на создание ситуаций неопределенности, открытия возможностей, смыслообразования; выстраивание рамок возможностей, перспектив; создание

условий для образования групп с целью объединения; поиск близких людей; создание ситуации выбора; создание основания для анализа; организация рефлексии [96].

Гуманитарный подход. Управление при таком подходе – посредник, создающий среду. Стратегия управления – диалогизация (создание коммуникативного поля и переговорных площадок, мест обсуждения людьми, потенциала смыслообразования); смысл и целепорождение происходит в совместной деятельности (многосубъектность управления). Управление при таком подходе допускает инициативы, вовлекает сотрудников в решение управленческих задач, допускает множество способов достижения результата. Позиция управления – поддержка, реагирование на потребность участников процесса. Гуманитарное управление ориентируется на субъект и создает условия для совместной деятельности, поддерживает инициативы всех участников процесса. При этом важное значение приобретают диалог и взаимодействие [68].

Таким образом, есть разные управленческие подходы к управлению сотрудниками. Технологический подход для совершенствования производственного процесса; экономический – для создания новых, востребованных услуг или для усовершенствования прежних; проектный – для разрешения проблем образовательной организации. Синергетический подход связан с созданием и увеличением мощности ресурса развития образовательной организации, которым могут пользоваться другие, гуманитарный – с определением места каждого сотрудника своего присутствия в образовательной системе.

Так как речь идет об образовательных организациях, поэтому основу нашего анализа составила литература по управлению ДОО: «Практика управления ДОУ», «Управление дошкольным образовательным учреждением».

Педагоги дошкольного образования многих стран находятся в постоянном поиске новых форматов, которые максимально соответствовали бы особенностям возраста. Педагогическое открытие Чен Сюецин в Китае начиналось с того, что взрослые задумывались, что они делают в дошкольном образовании, в чем видят цели, какие средства используют. Другими глазами посмотрели на оборудование, игрушки, интерьер и на поведение педагогов. И оказалось, что даже самые яркие игрушки не увлекают детей на игру. Игра похожа на имитацию, организованную взрослыми. Переосмыслив привычную картину другим взглядом, решили, что нужно изменить предметную среду и позицию воспитателей. Все, что происходит в детском саду с детьми, организацией образовательного процесса, отношение воспитателей к профессиональной деятельности должны придерживаться человеческим принципам: любви, риску, радости, вовлеченности и рефлексии. Все перечисленное относится к эмоциональной сфере, но образование строится на интеллектуальной составляющей. И вот как раз рефлексия имеет ключевое значение в процессе получения знаний. Оценивать поступки, осмысливать опыт, который получают дети во время повседневной жизни, как раз и помогают взрослые. В момент пока дети рисуют, играют, воспитатель делает видеозапись, далее вместе с детьми обсуждают, что происходило в момент деятельности детей. Воспитатель, наблюдая за детьми, обдумывает увиденное, и это рефлексивный процесс, который происходит регулярно в сознании педагога. Интересен момент, что родители тоже участвуют в просмотре видеороликов. Каждый из них открывают для себя своего ребенка в новых проявлениях. В Китае считают, что такое рефлексивное завершение дня обеспечивает образовательный эффект, так как ребенок осознает свой увиденный опыт, проговаривает и тем самым набирает больше практических навыков [43].

В Италии ярким примером является реджио-педагогика. Малагуцци придерживался мнения, что у каждого ребёнка от природы есть «сто языков»,

чтобы выразить себя. Задача взрослого – помочь детям использовать свои познавательные возможности. Главные методы в реджио-педагогике: проектная исследовательская деятельность, много творчества, обучение через окружающую среду и сотрудничество педагогов с детьми. Целью данной педагогики является создание сообщества, где дети и взрослые почувствуют себя свободными и для них будут открыты возможности создавать новое. Ребёнок должен всегда понимать: нет безвыходных ситуаций, есть решение вопроса [43] .

Впервые в Германии для детей рабочих табачной фабрики «Вальдорф-Астория» от названия фабрики и произошло название методики – Вальдорфская. Рудольф Штайнер (Штейнер) одним из первых заявил, что детство уникальный период детства человека.

Дети как можно дольше должны оставаться маленькими. Задача родителей и воспитателей – помочь им насладиться всеми прелестями раннего возраста. Цель – создать равные условия для детей с различными способностями и социальным происхождением; привести ребёнка в контакт с окружающим миром [43].

Интересна педагогика Монтессори, предложенная в первой половине XX века итальянским педагогом и врачом Марией Монтессори. Система Монтессори основана на идеях свободного воспитания и находится в русле гуманистической педагогики, важное место уделено сенсорному воспитанию (развитию органов чувств) при помощи дидактических занятий и специально организованной среды.

В России есть ровесническая педагогика Евгения Шулешко. Это технология создания детского сообщества, развития у детей умения договариваться и работать в команде.

В 1980-х годах под руководством Леонида Абрамовича Венгера в рамках программы «Развитие» были разработаны технологии формирования у детей способностей через освоение наглядного моделирования.

Запорожец Александр Владимирович создал теорию сенсорного и умственного развития ребёнка, способствующую решению проблем воспитания и обучения дошкольников. Ввёл в дошкольную педагогику понятие амплификации (обогащения) развития ребёнка за счёт оптимального использования специфически детских видов деятельности. В этой связи переход к школьному обучению детей с 6-летнего возраста воспринял критически, считая, что удлинение детства – величайшее завоевание человеческой цивилизации.

Д. Б. Эльконин считал, что все виды деятельности детей общественны по своей природе, содержанию и форме, поэтому ребёнок с первой минуты рождения и с первых ступеней своего развития является общественным существом. Для Даниила Борисовича было неприемлемым положение «ребёнок и общество», он считал правильным положение «ребенка в обществе». Также Д. Б. Эльконин, считал ребёнка активным субъектом в преобразовании и присвоении достижений человеческой культуры, которые всегда носят деятельностный характер. Благодаря, процессам преобразования ребёнок воспроизводит и создает в себе человеческие способности.

Идея Л. С. Выготского о том, что обучение предшествует развитию, а также положение «развитие из обучения» является основным фактом педагогической деятельности.

Проблема в современном мире состоит в том, что педагоги, применяя в своей практике творческий подход или иной, в профессиональном сообществе считаются нарушителями традиций. Возможно из-за того, что не произошла еще переоценка ценностей, а для этого нужны грамотные управленческие шаги для того, чтобы система дошкольного образования развивалась гораздо быстрее и была принята в педагогическом сознании.

Исторический ракурс. Первая попытка организации учреждения по работе с маленькими детьми была предпринята Ф.В.А. Фрëбелем в 1837 г. Мироззрение педагога сформировалось под влиянием немецкой философии,

предполагающей концепцию божественного начала в человеке и его саморазвития. Согласно его принципам, ребенок от природы уже талантлив во всем, только надо умело и грамотно его развивать. Детей он называл «божьими цветами», и основная задача воспитателя — выращивать эти растения. Отсюда и пошло название «Kindergarten» в переводе «детский сад». Первый основатель детского сада создал базовые принципы его функционирования, выработал методику подготовки детей, основанную на теории игры.

Первый бесплатный «народный детский сад» в России для детей горожан низших слоев населения был открыт в 1866 г. при благотворительном «Обществе дешевых квартир» в Санкт-Петербурге. В это же время редактор педагогического журнала «Детский сад» А.С. Симонович открыла несколько детских садов для детей работниц фабрик и заводов. Но в связи с недостаточным финансированием детские сады закрывались и в Европе, и в России.

В 1913-1917 гг. вице-президент Санкт-Петербургского Общества содействия дошкольному воспитанию Е.И. Тихеева создает оригинальную теорию дошкольного воспитания. Основные идеи теории заключаются в преемственности воспитания в детском саду, школе, семье, особое место уделено методике развития речи воспитанника.

Большое значение в дошкольном воспитании она отводила дисциплине и четкому режиму дня, поскольку они служат средствами формирования привычек и воли. Отдельное внимание уделялось специальной профессиональной подготовке воспитателей. Начало дошкольного образования на государственной основе в нашей стране было положено после принятия «Декларации по дошкольному воспитанию» от 20.11.1917 г., где определены бесплатность и доступность общественного воспитания детей дошкольного возраста. Далее в 1919 г. состоялся Всероссийский съезд по дошкольному воспитанию в Москве; в 1934 г. разработана Программа работы детского сада; в 1938 г. Устав детского сада, «Руководство для воспитателей

детского сада»; в 1937-1939 гг. устанавливаются типовые педагогические штаты для детских садов всех видов. В годы Великой Отечественной войны многие дошкольные учреждения были разрушены, новые открывались при эвакуированных предприятиях, в которых время пребывания детей было увеличено иногда до круглосуточного. Появились сады-интернаты, дошкольные детские дома.

В СССР постановление «О мерах по дальнейшему развитию детских дошкольных учреждений, улучшению воспитания и медицинского обслуживания детей дошкольного возраста» от 21.05.1959 г. предусматривало целую систему мер материального и педагогического характера. Органы народного образования контролировали подбор руководителей и педагогических работников. В начале 60-х гг. XX в. была сформирована единая система работы детских садов, закреплённая нормативными актами.

С 1991 по 2001 г. произошли серьёзные изменения в системе дошкольного образования: резко сократилась сеть детских садов, количество детей, их посещающих.

Кризисное состояние системы образования привело к изменению политики государства в социальной защите детей дошкольного возраста, переходу от политики всемерной защиты детства к политике «защиты детства в соответствии с имеющимися финансовыми возможностями». Снижение активной позиции государства в дошкольном образовании дало сокращение образовательных услуг, отток педагогических кадров, снижение общедоступности дошкольного образования и повышение оплаты за услуги детских садов [62].

В настоящее время дошкольное образование Российской Федерации и зарубежных стран рассматривается как программа для положительной социализации ребенка и подготовки к школе. Проанализируем несколько дошкольных образовательных систем некоторых стран. В Китае действует единая образовательная программа на основе теорий Л.С. Выготского, Ж.

Пиаже, Г. Гарднера и Дао Сичжи. Большое значение придается музыкальному воспитанию как основе развития других способностей. Система воспитания сверх организована, индивидуальный подход отсутствует. Дошкольная образовательная система Японии выявляет серьезное отношение к состоянию здоровья всех детей. Каждый детский сад имеет штат медработников (терапевт, фармацевт, куратор здоровья), спортивный инвентарь и бассейны. В Германии, Дании, Голландии, Чехии дети посещают детский сад без справок и анализов, при вспышке заболевания родителей предупреждают, карантин отсутствует, предполагается свободное посещение. В США и Канаде развитое дошкольное образование с элементами инклюзии, свободный режим дня. Основная цель дошкольного образования — подготовка к школе. В Швейцарии, где дошкольное образование является одним из лучших благодаря традициям, качеству образования и истории, особое внимание уделяется общему развитию детей и подготовке к школе. В странах Скандинавии особое внимание акцентируется на коллективизации детей, прививается уважение к окружающим. Все дети много времени проводят на свежем воздухе независимо от погодных условий. В Норвегии есть воспитательная программа, квалифицированные педагогические кадры, помощь государства многодетным родителям и детям-инвалидам. Интересно организовано дошкольное образование в Индии, там нет привычных в нашем понимании детских садов. Есть специальные заведения, где можно оставить ребенка, или подготовительные курсы, на которых готовят к поступлению в школу [12].

Отметим, что в большинстве стран системы дошкольного образования схожи. Единство всех дошкольных образовательных систем — предварительный год как «подготовка к школе», когда посещение обязательно. Но существуют и различия:

- отсутствие единой программы в стране по воспитательной работе с дошкольниками;

- возрастные границы дошкольного возраста;
- отсутствие режимных моментов;
- иные требования к соблюдению санитарных правил и норм;
- разнообразие программ по подготовке к школе;
- отсутствие организаций по работе с детьми раннего возраста;
- разнообразие детских садов при религиозных организациях;
- корпоративные детские сады и частные семейные сады.

В данном разделе рассмотрены современные подходы к управлению образовательными организациями и выявлено, что необходимость использования проектного менеджмента в управлении детским садом определена объективными противоречиями между условиями развития образования и задачами повышения эффективности управления, которые стоят перед руководителями.

Произведя теоретический анализ, можно перейти к анализу существующей системы управления персоналом муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения детского сада № 44 г. Златоуста.

Вывод по первой главе

Рассмотрев в первой главе в изученной литературе понятие «образование», «Гост» мы пришли к выводу, что образование имеет широкое влияние на жизнедеятельность каждого индивида. Основная цель ДОО – это обеспечение разностороннего развития воспитанников с учетом их возрастных и индивидуальных особенностей, в том числе достижения ими уровня развития, необходимого и достаточного для успешного освоения образовательных программ начального общего образования, на основе индивидуального подхода к воспитанникам и специфичных для их возраста видов деятельности. Также на основе Закона «Об образовании Российской Федерации» ДОО создают условия и гарантируют общедоступность и

бесплатное образование в соответствии с ФГОС ДО для каждого ребенка независимо от пола, расы, национальности, языка, происхождения, имущественного, социального и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также других обстоятельств. Основной целью совместного государственного общественного управления системой образования – является удовлетворение образовательных потребностей. В первой главе нами подробно были рассмотрены основные под системы, между которыми происходит делегирование функций управления. Нами были изучены исторические подходы к изучению проблемы управления в дошкольных учреждениях Персонал объединялись в группы, пополняли свои знания. Нами были описаны психологические, физические и биохимические способы изучения и управления персоналом, которые могут влиять на успешную деятельность человека и управление дошкольных организациях.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МУНИЦИПАЛЬНОГО АВТОНОМНОГО ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ДЕТСКОГО САДА № 44 Г. ЗЛАТОУСТА

Во второй главе рассмотрим общую характеристику МАДОУ №44, проведем кадровый аудит, проанализируем переход ДОО из бюджетного типа учреждения в автономный, выполним оценку образовательно-инновационной деятельности МАДОУ №44, рассмотрим существующую систему управления персоналом.

2.1 Общая характеристика МАДОУ № 44

База исследования – Муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение детский сад №44 г. Златоуста (далее – МАДОУ №44).

МАДОУ №44 открыто феврале 1973 года, место нахождения г. Златоуст ул. Зеленая, 22-А. Режим работы МАДОУ №44 – 5-дневная рабочая неделя с 7.00 до 19.00, выходные дни – суббота, воскресенье.

МАДОУ №44 является некоммерческой организацией и имеет своей целью выполнение работ, оказание услуг в целях осуществления предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий муниципального образования «Город Златоуст» в сфере образования [11]. Детский сад является юридическим лицом со дня государственной регистрации и от своего имени может приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком на суде.

Полномочия собственника имущества, принадлежавшего Учреждению на праве оперативного управления, в том числе особо ценного, осуществляет департамент управления муниципальной собственностью администрации Города Златоуста. Учреждение выполняет муниципальные задания в

соответствии с предусмотренными видами основной деятельности. Муниципальное задание формируется Учредителем и является обязательным. Учреждение имеет лицевые счета, открытые в установленном порядке в финансовом органе администрации города Златоуста, печать с полным наименованием на русском языке. Учреждение вправе иметь штампы и бланки со своим наименованием, а также зарегистрированную в установленном порядке эмблему.

Учреждение обладает автономией, под которой понимается самостоятельность в осуществлении образовательной, научной, административной, финансово-экономической деятельности, разработке и принятии локальных нормативных актов в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2013 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

В своей деятельности МАДОУ №44 руководствуется правоустанавливающими документами:

1. Лицензия на осуществление образовательной деятельности № 12715 от 19.05.2016.

2. Приложение №1 к лицензии на осуществление образовательной деятельности № 12715 от 19.05.2016.

3. Устав муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения детского сада № 44 г. Златоуста; локальными нормативными документами:

3.1. Изменение плана финансово-хозяйственной деятельности на 2020 год и на плановый период 2021 и 2022 годов.

3.2. Коллективный договор.

3.3. Положение о компенсационных выплатах муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения детского сада № 44 г. Златоуста.

3.4. Положение о материальной помощи муниципального автономного

3.5. дошкольного образовательного учреждения детского сада № 44 г. Златоуста.

3.6. Положение о нормах профессиональной этики педагогических работников муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения детского сада № 44 г. Златоуста.

3.7. Положение об оплате труда работников муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения детского сада № 44 г. Златоуста.

3.8. Положение о компенсационных выплатах муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения детского сада № 44 г. Златоуста.

3.9. Положение об антикоррупционной политике муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения детского сада № 44 г. Златоуста.

3.10. Положение об общем собрании трудового коллектива.

3.11. Положение об официальном сайте муниципального автономного

3.12. дошкольного образовательного учреждения детского сада №44 г. Златоуста.

3.13. Положение о Комиссии по урегулированию споров между участниками образовательного процессах МАДОУ № 44.

3.14. Положение о выплатах стимулирующего характера муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения детского сада № 44 г. Златоуста.

3.15. Отчет по результатам самообследования муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения детского сада № 44 г. Златоуста за 2022 год.

3.16. Паспорт дорожной безопасности муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения детского сада № 44 г. Златоуста.

3.17. Порядок обеспечения доступности для инвалидов здания муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения детского сада № 44 г. Златоуста и оказываемых в нем услуг.

3.18. Порядок внутреннего трудового распорядка муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения детского сада № 44 г. Златоуста.

3.19. Порядок приема и возвращения воспитанников родителям (законным представителям) в МАДОУ № 44.

3.20. Самообследование. Показатели деятельности дошкольной образовательной организации, подлежащей самообследованию.

3.21. Должностные инструкции по всем категориям сотрудников.

3.22. Инструкции по охране труда по всем категориям сотрудников. распоряжениями Департамента образования:

3.22.1. Конституция РФ от 12.12.1993.

3.22.2. Федеральный закон об образовании в РФ № N 273-ФЗ от 29.12.2012.

3.22.3. Федеральный закон от 03.11.2006 № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях.

3.22.4. Семейный кодекс.

3.22.5. Конвенция о правах ребенка.

3.23. Положение о порядке предоставления платных образовательных услуг в муниципальном автономном дошкольном образовательном учреждении детском саду № 44 г. Златоуста.

3.24. Положение о направлениях расходования средств, полученных от оказания платных услуг МАДОУ № 44 г. Златоуста.

3.25. Договор № ____/17 об оказании платных образовательных услуг.

3.26. Приложение к договору (информация о продолжительности и стоимости платных образовательных услуг).

3.27. Приложение 1 к распоряжению департамента образования администрации Города Златоуста от 19.05.2016 № 466р.

3.28. Экспертиза официальных сайтов образовательных организаций. образовательными стандартами:

3.29. Приказ Минобрнауки России от 17.10.2013 N 1155

3.30. Приказ Минобрнауки России от 30.08.2013 N 1014

3.31. ФГОС дошкольного образования

3.32. Профессиональный стандарт Педагога

Учреждение формирует открытые и общедоступные информационные ресурсы, содержащие достоверную и актуальную информацию о своей деятельности, обеспечивает доступ к таким ресурсам посредством размещения их в информационно-телекоммуникационных сетях, в т.ч. на официальном сайте образовательной организации в сети Интернет, в соответствии с перечнем сведений, установленным федеральным законодательством.

Доходы Учреждения поступают в его самостоятельное распоряжение и используются для достижения целей, ради которых оно создано. Собственник имущества Учреждения не имеет права на получение доходов от осуществления Учреждением деятельности и использования закрепленного за автономным Учреждением имущества. ДОО ежегодно представляет Учредителю предварительный расчет расходов на выполнение муниципального задания (в том числе на содержание недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества, закрепленных за Учреждением или приобретенных за счет выделенных Учреждению средств на приобретение такого имущества), расходов на уплату налогов, в качестве объекта налогообложения по которым признается соответствующее имущество, в том

числе земельные участки, а также финансовое обеспечение развития Учреждения в рамках программ, утвержденных в установленном порядке, на следующий календарный год. Учредитель осуществляет финансовое обеспечение выполнения муниципального задания Учреждения с учетом расходов на содержание недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества, закрепленного за Учреждением Учредителем или приобретенного Учреждением за счет средств, выделенных ему Учредителем на приобретение такого имущества, расходов на уплату налогов, в качестве объекта налогообложения по которым признается соответствующее имущество, в том числе земельные участки, а также финансовое обеспечение развития Учреждения в рамках программ, утвержденных в установленном порядке.

Образовательная деятельность подлежит лицензированию в соответствии с законодательством Российской Федерации о лицензировании отдельных видов деятельности с учетом особенностей, установленных Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». МАДОУ №44 осуществляет свою деятельность в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (ссылка, стр.): Статья 23. Типы образовательных организаций «Дошкольная образовательная организация - образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми»

Миссия ДОУ заключается в обеспечении устойчивого функционирования и развития ДОУ в условиях современного образования; установлении доверительного делового контакта между семьей и детским садом для формирования единого образовательного пространства «Детский сад-семья» и объединении усилий для создания условий, раскрывающих индивидуальность ребенка.

Предметом деятельности Учреждения является выполнение работ, оказание услуг по реализации предусмотренных федеральными законами, законами Челябинской области, нормативными актами Российской Федерации и нормативными правовыми актами органов местного самоуправления полномочий муниципального образования «Город Златоуст» в сфере образования; реализация образовательных программ дошкольного образования в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами. Целями деятельности Учреждения являются:

- формирование общей культуры, развитие физических, интеллектуальных, нравственных, эстетических и личностных качеств;
- формирование предпосылок учебной деятельности, сохранение и
- укрепление здоровья воспитанников;
- разностороннее развитие воспитанников с учетом их возрастных и индивидуальных особенностей, в том числе достижение ими уровня развития, необходимого и достаточного для успешного освоения образовательных программ начального общего образования, на основе индивидуального подхода к воспитанникам и специфичных для их возраста видов деятельности.

Образовательная деятельность осуществляется во всех основных образовательных областях, а именно: в сферах социально-коммуникативного, познавательного, речевого, художественно-эстетического и физического развития. Содержание образования в ДОО определяется образовательными программами, разрабатываемыми, принимаемыми и реализуемыми детским садом самостоятельно на основе федеральных государственных образовательных стандартов и с учетом соответствующих примерных основных образовательных программ.

Требования к структуре, объему, условиям реализации и результатам освоения образовательной программы дошкольного образования определяются ФГОС ДО. МАДОУ № 44 реализует основную образовательную программу дошкольного образования муниципального автономного

дошкольного образовательного учреждения детского сада № 44 г. Златоуста разработанную в соответствии с ФГОС ДО на основании Примерной основной образовательной программы дошкольного образования, с учётом примерной вариативной образовательной программы дошкольного образования «Радуга», Дороновой Т.Н, рекомендованных Министерством образования и науки РФ федеральным государственным автономным учреждением «Федеральный институт развития образования».

Программа определяет содержание и организацию образовательной деятельности, обеспечивает развитие личности детей дошкольного возраста в различных видах общения и деятельности с учетом их возрастных, индивидуальных психологических и физиологических особенностей. Учреждение обеспечивает получение дошкольного образования, присмотр и уход за воспитанниками в возрасте от двух месяцев до прекращения образовательных отношений.

Освоение образовательных программ дошкольного образования не сопровождается проведением промежуточных аттестаций и итоговой аттестации воспитанников. Освоение ребенком Программы возможно на разных этапах ее реализации.

Организация питания осуществляется ДОО самостоятельно. При организации питания Учреждение обязано соблюдать требования, установленные законодательством Российской Федерации.

Основные цели, задачи и комплекс мероприятий по совершенствованию деятельности ДОО определяется программой развития Учреждения, которая разрабатывается Учреждением и согласовывается с Учредителем. Учреждение вправе осуществлять образовательную деятельность сверх объема муниципального задания за счет средств физических и (или) юридических лиц по договорам об оказании платных образовательных услуг. Платные образовательные услуги представляют собой осуществление образовательной деятельности по заданиям и за счет средств физических и (или) юридических

лиц по договорам об оказании платных образовательных услуг. Доход от оказания платных образовательных услуг используется Учреждением в соответствии с уставными целями. Платные образовательные услуги не могут быть оказаны вместо образовательной деятельности, финансовое обеспечение которой осуществляется за счет бюджетных ассигнований. Средства, полученные Учреждением, при оказании таких платных образовательных услуг, возвращаются оплатившим эти услуги лицам.

Доходы, полученные Учреждением от приносящей доход деятельности, поступают в самостоятельное распоряжение Учреждения и используются в соответствии с утвержденным планом финансово-хозяйственной деятельности.

Имущество, приобретенное Учреждением за счет средств, полученных от приносящей доход деятельности, учитывается обособленно и поступает в самостоятельное распоряжение Учреждения.

В таблице 1 представлен отчет по самообследованию МАДОУ № 44 за 2022 год, в котором отражены основные показатели деятельности детского сада [57]. Основной структурной единицей Учреждения являются группы общеразвивающей и комбинированной направленности, на данный момент в ДОО в количестве 10 групп. 2 группы – ясельного возраста (от 1,5 до 3-х лет), 4 группы – общеразвивающие, 3- комбинированные, 1-компенсирующая. Количество зачисленных детей на 1 сентября 2022 года - 165 человек.

Таблица 1 – Показатели деятельности МАДОУ № 44 на 1 сентября 2022 года

№ п/п	Показатели	Количество
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1.	Образовательная деятельность	
1.1.	Общая численность воспитанников, осваивающих образовательную программу дошкольного образования, в том числе:	165
1.1.1	В режиме полного дня (8-12 часов)	165
1.1.2	В режиме кратковременного пребывания (3-5 часов)	10
1.1.3	В семейной дошкольной группе	-

Продолжение таблицы 1

1	2	3
1.1.4	В форме семейного образования с психолого-педагогическим сопровождением на базе дошкольной образовательной организации	-
1.2.	Общая численность воспитанников в возрасте до 3 лет	25
1.3.	Общая численность воспитанников в возрасте от 3 до 8 лет	165
1.4.	Численность/удельный вес численности воспитанников в общей численности воспитанников, получающих услуги присмотра и ухода:	Человек 165
1.4.1	В режиме полного дня (8-12 часов)	Человек 155
1.4.2	В режиме продленного дня (12-14 часов)	-
1.4.3	В режиме круглосуточного пребывания	-
1.5.	Численность/удельный вес численности воспитанников с ограниченными возможностями здоровья в общей численности воспитанников, получающих услуги:	10
1.5.1	По коррекции недостатков в физическом и (или) психическом развитии	-
1.5.2	По освоению образовательной программы дошкольного образования	17
1.5.3	По присмотру и уходу	-
1.6.	Средний показатель пропущенных дней при посещении дошкольной образовательной организации по болезни на одного воспитанника	21,5 д /день
1.7.	Общая численность педагогических работников, в том числе:	50
1.7.1	Численность/удельный вес численности педагогических работников, имеющих высшее образование	30
1.7.2	Численность/удельный вес численности педагогических работников, имеющих высшее образование педагогической направленности (профиля)	20
1.7.3	Численность/удельный вес численности педагогических работников, имеющих среднее профессиональное образование	27
1.7.4	Численность/удельный вес численности педагогических работников, имеющих среднее профессиональное образование педагогической направленности (профиля)	21
1.8.	Численность/удельный вес численности педагогических работников, которым по результатам аттестации присвоена квалификационная категория, в общей численности педагогических работников, в том числе:	Человек 31
1.8.1	Высшая	Человек 5
1.8.2	Первая	Человек 28

Продолжение таблицы 1

1	2	3
1.9.	Численность/удельный вес численности педагогических работников в общей численности педагогических работников, педагогический стаж работы которых составляет:	Человек -
1.9.1	До 5 лет	Человек 5
1.9.2	20 и более	Человек 21
1.10.	Численность/удельный вес численности педагогических работников в общей численности педагогических работников в возрасте до 35 лет	Человек 23
1.11.	Численность/удельный вес численности педагогических работников в общей численности педагогических работников в возрасте от 50 лет	Человек 13
1.12.	Численность/удельный вес численности педагогических и административно-хозяйственных работников, прошедших за последние 5 лет повышение квалификации/профессиональную переподготовку по профилю педагогической деятельности или иной осуществляемой в образовательной организации деятельности, в общей численности педагогических и административно-хозяйственных работников	Человек 68
1.13.	Численность/удельный вес численности педагогических и административно-хозяйственных работников, прошедших повышение квалификации по применению в образовательном процессе федеральных государственных образовательных стандартов в общей численности педагогических и административно-хозяйственных работников	Человек 58
1.14.	Соотношение «педагогический работник/воспитанник» в дошкольной образовательной организации	80
1.15.	Наличие в образовательной организации следующих педагогических работников:	
1.15.1	Музыкального руководителя	да
1.15.2	Инструктора по физической культуре	да
1.15.3	Учителя-логопеда	да
1.15.4	Логопеда	нет
1.15.5	Учителя-дефектолога	нет
1.15.6	Педагога-психолога	нет
2.	Инфраструктура	
2.1.	Общая площадь помещения, в которых осуществляется образовательная деятельность, в расчете на одного воспитанника	4,8 кв.м.
2.2.	Площадь помещений для организации дополнительных видов деятельности воспитанников	654,81 кв.м.
2.3.	Наличие физкультурного зала	да

Продолжение таблицы 1

1	2	3
2.4.	Наличие музыкального зала	да
2.5.	Наличие прогулочных площадок, обеспечивающих физическую активность и разнообразную игровую деятельность воспитанников на прогулке	да

Организационная структура управления МАДОУ №44 представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Структура управления МАДОУ № 44

Регулирующими и координирующими деятельность механизмами всех сотрудников ДОО выступают наблюдательный совет, общее собрание трудового коллектива и педагогический совет.

В штатном расписании МАДОУ №44 четыре категории работников:

1. Административно-управленческий персонал, к нему относится заведующий.

2. Педагогический персонал включает старших воспитателей, воспитателей, музыкальных руководителей, инструкторов по физической культуре, учителей-логопедов, учителя-дефектолога, педагогов дополнительного образования.

3. Учебно-вспомогательный персонал – делопроизводитель, заведующий хозяйством, калькулятор, младшие воспитатели, специалист в сфере закупок, специалист по охране труда, шеф-повар.

4. К категории младшего обслуживающего персонала относятся работники по должностям: вахтер, грузчик, дворник, кастелянша, кладовщик, машинист по стирке и ремонту одежды, повар, подсобный рабочий, рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий (в том числе электромонтер), слесарь-сантехник, сторож, уборщик служебных помещений.

В организационной структуре административного управления ДОО можно выделить уровни линейного управления.

1 уровень – заведующий ДОО с функцией управления текущей деятельностью Учреждения.

2 уровень – административная команда: заведующий по АХЧ и старший воспитатель. Управление осуществляется частью коллектива согласно функциональным обязанностям.

3 уровень – специалисты, воспитатели, младшие воспитатели и младший обслуживающий персонал (далее – МОП).

Заведующий осуществляет управление (планирование, организация, руководство, контроль) всеми направлениями деятельности учреждения.

В МАДОУ № 44 работают один старший воспитатель, под её руководством осуществляется воспитательно-образовательный процесс в организации, сопровождении и контроле воспитателей и специалистов учреждения. Она активно участвует в подборе педагогических кадров, подготовке их к обобщению передового опыта и аттестации; осуществляют разработку и внедрение основной образовательной программы, оказании практической помощи в оформлении модифицированных, рабочих программ и другой документации для реализации воспитательно-образовательного процесса. Так старший воспитатель осуществляет инновационную деятельность, отвечая за результативность участия в федеральных и региональных проектах, осуществляют расстановку педагогических кадров. Заведующий хозяйством осуществляет руководство работой по хозяйственному обслуживанию организации, координирует работу младшего обслуживающего и учебно-вспомогательного персонала.

В МАДОУ № 44 организована линейно-функциональная структура, где управление учреждением строится на принципе единоначалия. Непосредственное руководство учреждением осуществляется заведующим ДОО Бочиной Надеждой Анатольевной, которая назначается на должность и освобождается от должности Учредителем.

Структурные подразделения (педагогический, учебно-вспомогательный и обслуживающий персонал) находятся в подчинении у руководителя. Структурные подразделения закреплены за административным персоналом: педагогический персонал за старшими воспитателями, учебно-вспомогательный и обслуживающий персонал за заведующим хозяйством. В подготовке программ, планов, решений помогают старшие воспитатели и заведующий хозяйством. Решения и предложения трудового коллектива проводятся в жизнь либо через заведующего, либо через старших воспитателей и заведующего хозяйством.

Сильно усугубляется положение в управлении персоналом в связи с утратой гибкости во взаимоотношениях между сотрудниками. В результате чего затрудняется и замедляется передача информации, это сказывается на скорости и своевременности принятия управленческих решений. Необходимость согласования действий разных функциональных служб резко увеличивает объем работы руководителя организации и его заместителей. Чрезмерная централизация оперативного управления не учитывает специфику работы различных подразделений.

2.2 Анализ перехода ДОО из бюджетного типа в автономный тип учреждения

Дошкольное образование сегодня рассматривается не только как ресурс социального развития общества, но и как отрасль экономики [2]. Поэтому одним из путей развития ДОО является переход в автономное учреждение. 19.05.2016 г. детский сад № 44 г. Златоуста получил статус Муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения детский сад №44 г. Златоуста.

Главные отличия автономного учреждения от бюджетного:

1. Автономное учреждение имеет гораздо больше возможностей и самостоятельности в осуществлении образовательной, научной, административной, финансово-экономической деятельности, разработке и принятии локальных нормативных актов в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и Уставом учреждения. Учреждение финансируется бюджетом не по статьям бюджетной классификации, а одной строкой в форме субсидий и субвенций на основе заключенного с учредителем договора в виде госзаказа. Учреждение имеет право хранить собственные средства на счетах кредитных организаций;

руководитель учреждения вправе самостоятельно определять, на какие нужды в данный момент ему необходимо направить денежные средства.

2. Повышается мобильность финансовых потоков, имеется возможность оперативного решения неотложных финансовых вопросов. Например, сегодня выписали счет, сегодня же его оплатили, а завтра уже получаем товар или услугу.

3. Возрастает скорость решения вопросов по содержанию имущества, оплате трудовых договоров с работниками.

4. Чем больше детей посещает образовательное учреждение, тем больший размер субсидии получает автономный детский сад.

5. Появляются возможности в оказании дополнительного образования.

6. Руководитель полностью самостоятелен в формировании штатного расписания учреждения. Он вправе вводить или выводить те штатные единицы, которые посчитает необходимыми для успешной работы детского сада, имеет право устанавливать надбавки и доплаты к ставкам заработной платы в пределах своих финансовых средств.

При этом все расходы дошкольного учреждения по прежнему находятся под контролем учредителя.

Трудности при переходе на режим автономного учреждения. Переход на автономию подразумевает замену локальных актов и переосмысление трудовой деятельности всего трудового коллектива. Этот момент перехода с бюджетного в автономное учреждение на начальном этапе был упущен. Смена локальных документов происходит ситуативно, когда «приспичит». Знакомство коллектива с изменениями в документах происходит формально, быстро зачитывается документ без лишних разъяснений, лишь бы расписались в приказе.

Резюмируя вышенаписанное, можно сказать, что с одной стороны переход на автономию дает право на самостоятельную образовательную и финансовую деятельность, а с другой стороны со стороны Учредителя

остается достаточно жесткий, тоталитарный контроль, ориентированный на исполнительскую дисциплину, а не на реализацию творческого потенциала трудового коллектива и повышение качества образовательных услуг детям дошкольного возраста. Переход в автономию заставляет руководителя работать над повышением статуса образовательного учреждения, развивать сеть дополнительных платных услуг, выполняя муниципальное задание, от которого не вправе отказаться.

МАДОУ №44 использует экономическую модель и систему оплаты труда, установленную муниципалитетом, в которой определены нормы по оплате труда и общее количество стимулирующих доплат. Поэтому в данной работе мы не рассматриваем экономическую эффективность организации, нас интересует только содержательная составляющая деятельности ДОО.

2.3 Кадровый аудит

Кадровый аудит – это анализ состава персонала учреждения и оценка его соответствия стратегическим целям деятельности. Основными характеристиками персонала организации ДОО является его численность и структура. Численность персонала организации определяется содержанием, масштабом, сложностью, трудоёмкостью процессов деятельности. Ниже представлены результаты проведенного кадрового аудита персонала в МАДОУ №44. В таблице 2 отражено штатное расписание за 2020-2022 года.

Таблица 2 – Штатное расписание МАДОУ № 44 на 2020-2022 гг.

Наименование должности	Кол-во ставок	Кол-во ставок	Кол-во ставок
	2020	2021	2022
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Заведующий	1,00	1,00	1,00
Заместитель заведующего по административно-хозяйственной работе	1,00	1,00	0,00
Итого по административно-управленческому персоналу:	2,00	2,00	1,00

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4
Старший воспитатель	3,00	3,00	3,00
Воспитатель	65,00	65,00	67,00
Инструктор по физической культуре	3,63	3,63	3,76
Инструктор по физической культуре	2,50	2,50	2,63
Музыкальный руководитель	7,25	7,25	7,50
Педагог дополнительного образования	7,50	7,50	7,75
Учитель-дефектолог	0,00	0,00	1,00
Учитель-логопед	5,00	5,00	6,00
Итого по педагогическому персоналу:	96,38	96,38	102,14
Старшая медицинская сестра	3,00	3,00	0,00
Делопроизводитель	3,00	3,00	3,00
Заведующий хозяйством	1,00	1,00	2,00
Калькулятор	0,00	0,00	2,00
Младший воспитатель	43,75	43,75	45,25
Специалист в сфере закупок	1,00	1,00	1,00
Специалист по охране труда	2,00	2,00	2,00
Итого по учебно-вспомогательному персоналу:	56,75	56,75	56,25
Вахтер	3,00	3,00	3,00
Грузчик	1,63	1,63	1,63
Дворник	2,12	2,12	2,12
Кастелянша	4,00	4,00	4,00
Кладовщик	2,00	2,00	2,00
Машинист по стирке и ремонту спецодежды	3,50	3,50	4,75
Шеф-повар	1,00	1,00	1,00
Повар	8,00	8,00	8,00
Подсобный рабочий	5,00	5,00	5,00
Рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий	1,25	1,25	1,25
Рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий (электромонтер)	0,50	0,50	0,50
Слесарь-сантехник	0,50	0,50	0,50
Сторож	6,00	6,00	6,00
Уборщик служебных помещений	2,51	2,51	2,51
Итого по младшему обслуживающему персоналу:	42,01	42,01	42,26
Итого в год	197,14	197,14	201,65

Из данных таблицы видно, что общее количество ставок увеличилось в 2022 году. Это связано с открытием еще одной группы в первом корпусе за счет рационального использования площадей. Соответственно увеличились количество ставок воспитателей и младших воспитателя. Так же в штатное расписание внесена должность учителя-дефектолога и учителя-логопеда в

связи увеличением количества детей с ограниченными возможностями здоровья (далее – ОВЗ). В 2021 году были убраны ставки медицинского блока в связи с передачей медицинских кабинетов в медсанчасть №2. Убрана ставка заместителя по административно-хозяйственной части, в связи с тем, что сотрудник отказывался выполнять функции заместителя, в соответствии с этим был переведен на должность заведующий хозяйством.

Основной целью кадровой политики ДОО является обеспечение образовательного процесса высококвалифицированными сотрудниками. Непосредственно взаимодействуют с детьми специалисты, воспитатели и младшие воспитатели, которые и обеспечивают результативность деятельности всего детского сада. Проанализируем структуру персонала организации по различным признакам: возрасту, полу, стажу работы, образованию. Возрастная структура сотрудников представлена на рисунке 2.

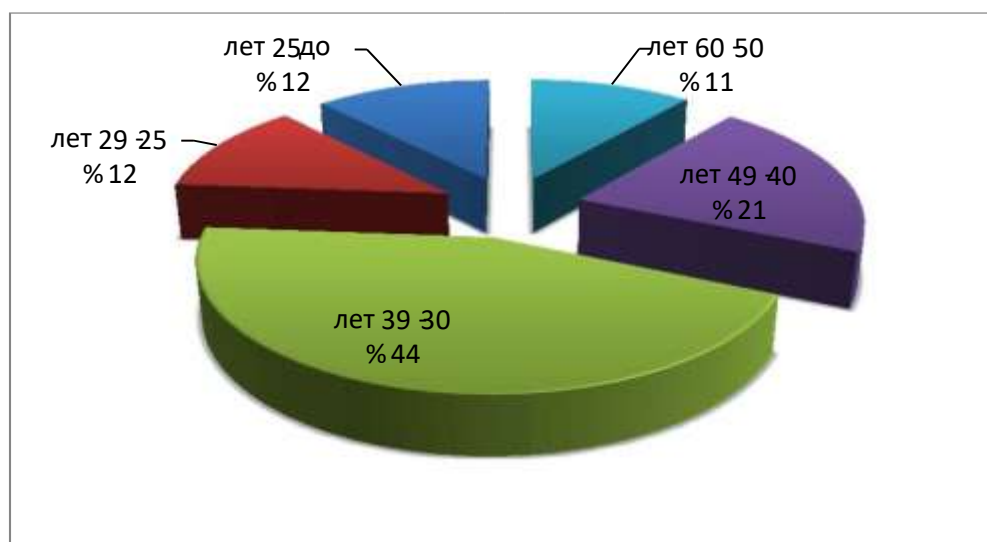


Рисунок 2 – Возрастной состав специалистов, воспитателей и младших воспитателей МАДОУ № 44 на 2022 год.

Следует отметить, что самую большую долю (44%) составляют сотрудники в возрасте от 30 до 39 лет; пятую часть (21%) – в возрасте 40-49 лет; по (12%) в возрасте моложе 25 лет и от 25-29 лет; (11%) сотрудников в возрасте 50-60 лет. Можно сделать вывод, что по возрастному показателю коллектив сбалансирован.

Профессиональное образование сотрудников влияет на качество предоставляемых услуг. На рисунках 3 и 4 представлен анализ коллектива (специалистов, воспитателей и младших воспитателей) по уровням образования.

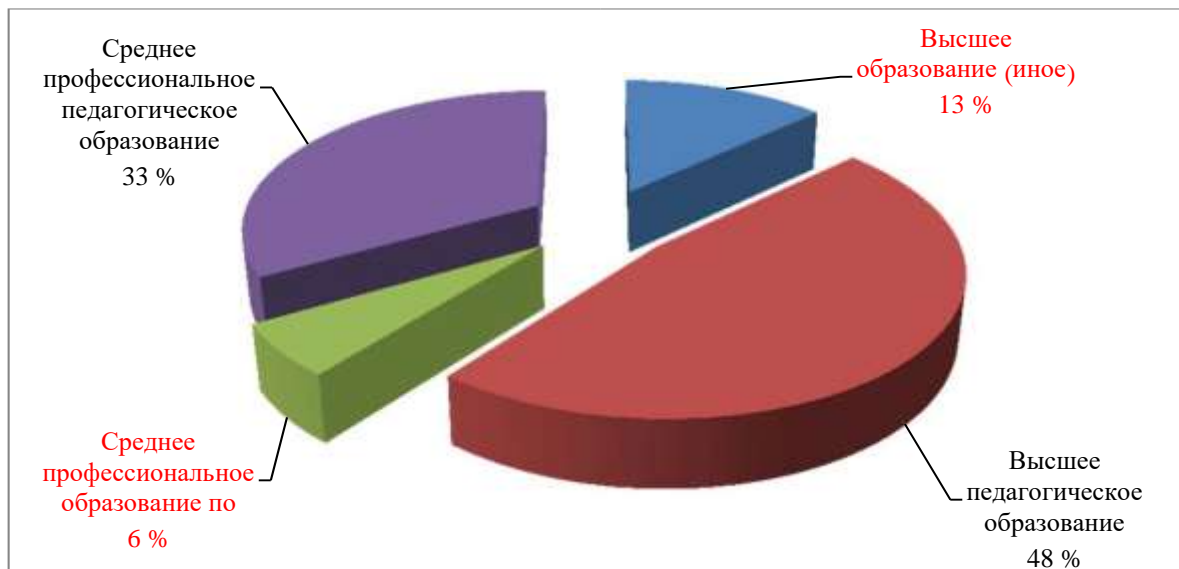


Рисунок 3 – Структура уровня образования специалистов и воспитателей МАДОУ № 44

На рисунке 3 видно, что практически половина педагогического коллектива имеют высшее педагогическое образование (48%); (33%) – имеют среднее профессиональное педагогическое образование и лишь 19 % педагогического состава не имеют педагогического образования. В связи с введением профессионального стандарта педагога с 1 января 2020 года все педагоги, работающие с детьми должны иметь дошкольное образование. Поэтому 19 % педагогов в ближайшее время будут направлены на переподготовку по программе «Дошкольное образование».



Рисунок 4 – Структура уровня образования младших воспитателей
МАДОУ № 44

На рисунке 4 видно, что только у 20% сотрудников есть переподготовка по профессиональному образованию «Дошкольное воспитание». 40% младших воспитателей имеют иное высшее образование и 40% – имеют иное среднее профессиональное образование. Следовательно, младшие воспитатели в своей массе не владеют необходимыми знаниями для взаимодействия с детьми и семьями воспитанников и включения в образовательный процесс. С 6 января 2019 года вступил в силу приказ министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 5 декабря 2018 года "Об утверждении профессионального стандарта "Няня (работник по присмотру и уходу за детьми)". По стандарту младшие воспитатели вместе с воспитателями участвуют в проведении образовательных режимных моментов. Учитывая сложившиеся обстоятельства, уже 6 человек из 30 прошли дистанционные (без отрыва от работы) курсы повышения квалификации по дополнительной профессиональной программе «Особенности деятельности помощника воспитателя/младшего воспитателя в условиях дошкольной образовательной организации (Профессиональный стандарт 03.014)». В учреждении необходимо организовывать

образовательные семинары, консультации, мастер-классы для включения младших воспитателей в образовательный процесс.

На рисунке 5 охарактеризован педагогический состав по уровню квалификации.

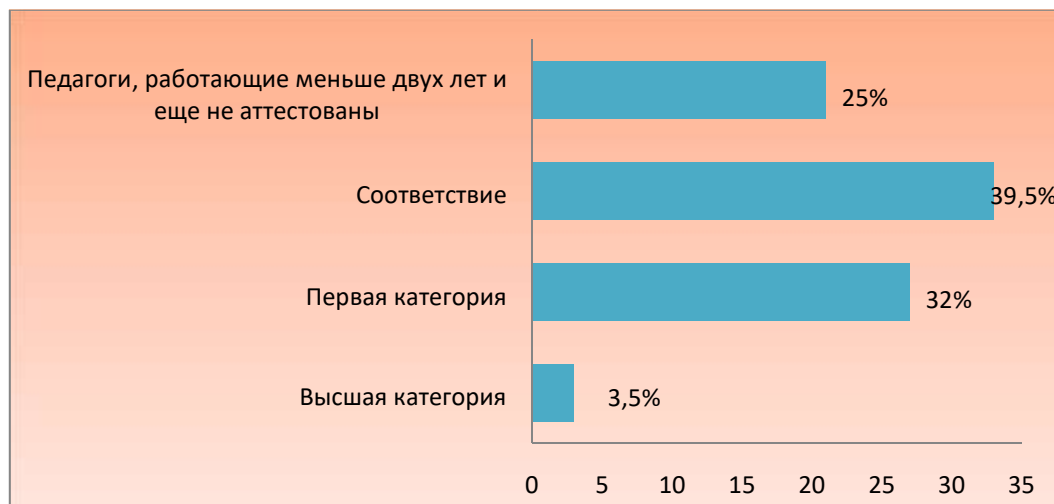


Рисунок 5 – Уровень квалификации педагогических сотрудников
МАДОУ № 44

На рисунке 5 видно, что 3,5% (3 человека) имеют высшую квалификационную категорию, 32% (27 человек) имеют первую квалификационную категорию, 39,5% (33 человека) прошли аттестацию на соответствие занимаемой должности, и 25% (21 человек) не имеет ни категории, ни соответствия.

Для повышения профессионального роста педагогических работников необходимо создавать условия для их активного участия их в семинарах, конференциях муниципального, регионального и всероссийского уровня, а также профессиональных конкурсах. Одной из форм совершенствования педагогического мастерства является повышение квалификации, либо профессиональная переподготовка. В таблице 3 показано количество педагогов, прошедших профессиональную подготовку и курсы повышения квалификации в период с 2017 по 2022 годы.

Таблица 3 – Педагогические работники, прошедшие за последние 5 лет профессиональную переподготовку и/или повышение квалификации

Учебный год	Количество педагогов в ДОУ	Количество педагогов, прошедших переподготовку	Количество педагогов, прошедших курсы повышения квалификации
2017 – 2018	48	20	30
2018 – 2019	46	10	15
2019 – 2020	44	4	9
2020 – 2021	48	2	8
2021 – 2022	47	0	15

Согласно данным таблицы 3 количество сотрудников в ДОУ постоянно увеличивается. За 2017-2019 годы педагоги посещали курсы повышения квалификации по графику, учитывающему обязательное повышение квалификации каждые три года, либо по востребованности. Например, при появлении в группе ребенка с расстройством аутистическим спектра, педагоги обязательно в ближайшее время проходят курсы, повышающие их уровень образования.

На рисунке 6 представлен общий стаж работы в годах педагогического состава и младших воспитателей.

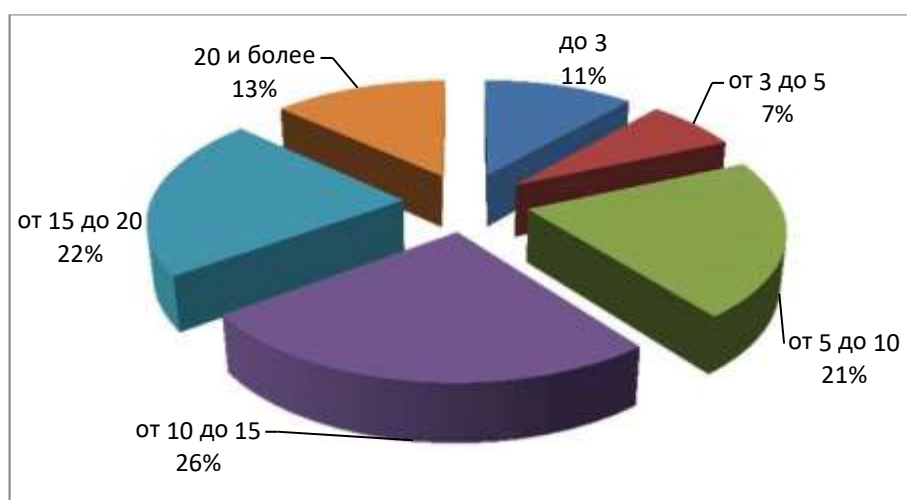


Рисунок 6 – Общий стаж работы педагогического состава и младших воспитателей

На диаграмме рисунка 6 видно, что большую долю, (26%), составляют сотрудники с общим стажем работы от 10 до 15 лет. Сотрудники, работающие от 3 до 10 лет составляют (28%), от 15 до 20 лет (22%), значительный процент составляют сотрудники, отработавшие 20 и более лет (13%). Необходимо привлекать в МАДОУ № 44 молодых специалистов, что состав оставался таким же сбалансированным.

Анализ сотрудников по количеству педагогического стажа представлен на рисунке 7

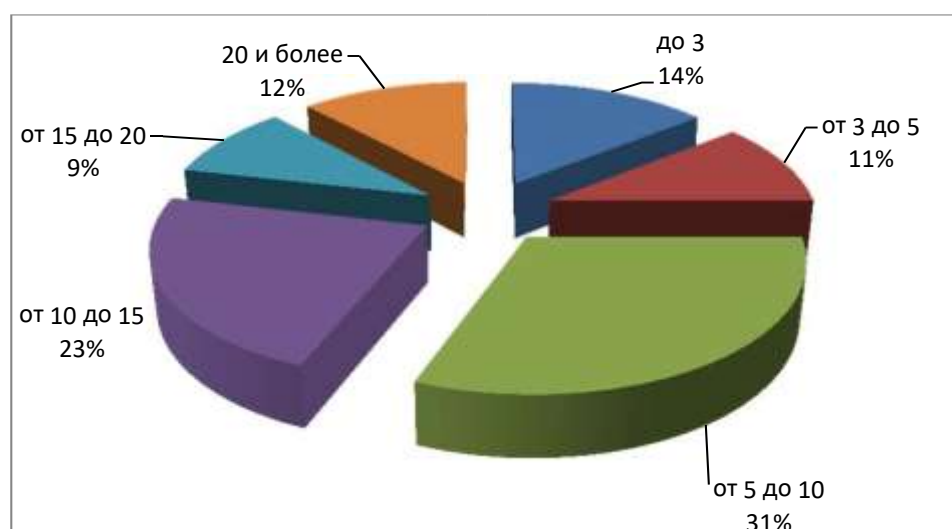


Рисунок 7 – Распределение сотрудников коллектива по количеству педагогического стажа

На диаграмме видно, что больший процент сотрудников имеют педагогический стаж от 5 до 10 лет (31%), (23%) имеют стаж от 10 до 15 лет, (9%) от 15 до 20 лет и (12%) от 20 и более лет, от 3 до 5 лет (11%). В итоге (75%) сотрудников МАДОУ № 44 работают в системе образования от 5 до 20 лет. Хочется отметить, что (14%) сотрудников имеют стаж педагогической деятельности до 3 лет (молодые специалисты). Этот факт подтверждает, что в дошкольные образовательные учреждения приходят молодые специалисты из профессиональных образовательных учреждений.

В таблице 4 представлен анализ динамики текучести кадров в МАДОУ № 44 за 2020 – 2022 гг. Так, текучесть кадров в 2022 году почти в три раза

превысила количество уволенных сотрудников по сравнению 2020 и 2021 году. Причиной увольнений стала смена места жительства, переезды в другие города, смена профессиональной деятельности. Все увольнения в организации происходили по собственному желанию сотрудников.

Таблица 4 – Динамика текучести кадров в МАДОУ № 44

Наименование показателей	За отчетный квартал, человек в целых единицах		
	Июль 2020 год	Июль 2021 год	Июль 2022 год
Численность выбывших работников	8	8	22
Численность работников всего	82	88	80

В целом в результате кадрового аудита выявлено следующее:

1. Численность персонала на 1 сентября 2022 года составляет 180 штатную единицу.
2. Персонал ДОО преимущественно женский, что обусловлено спецификой основного вида деятельности. В трудовом коллективе есть мужчины, занимающие должности инструкторов по физической культуре, дворника, слесаря, сторожа, электрика и подсобного рабочего.
3. В настоящее время в МАДОУ №44 по возрастному показателю коллектив сбалансирован, но для предотвращения старения коллектива нужно проводить мероприятия по привлечению молодых сотрудников.
4. В МАДОУ № 44 половина педагогического коллектива имеют высшее педагогическое образование (48%); (33%) имеют среднее профессиональное педагогическое образование; 19 % педагогического состава не имеют педагогического образования. Педагогов, не имеющих дошкольное образование, необходимо отправить на курсы переподготовки по программе «Дошкольное образование».
5. Необходимо организовывать в ДОУ образовательные семинары, консультации, мастер-классы для включения младших воспитателей в

образовательный процесс. 10 младших воспитателей отправить на курсы повышения квалификации по дополнительной профессиональной программе «Особенности деятельности помощника воспитателя/младшего воспитателя в условиях дошкольной образовательной организации».

В МАДОУ № 44 только 30 (36%) педагогов имеют квалификационную категорию. Самый маленький процент составляют педагоги без категории (4%). Необходимо вести работу по повышению квалификации педагогического состава, а именно составить таблицу, где фиксировать активность педагогов в предоставлении опыта работы и прохождения курсов повышения квалификации. Проводить индивидуальные беседы с педагогами и предоставлять помощь в оформлении имеющегося опыта работы у сотрудников.

6. По анализу общего стажа работы можно сказать, что значительный процент (13%) составляют сотрудников, отработавшие 20 и более лет. Это подтверждает факт того, что необходимо привлекать в МАДОУ № 44 молодых специалистов.

7. Большая часть сотрудников МАДОУ № 44 (75%) работают в системе образования. (14%) сотрудников имеют стаж педагогической деятельности до 3 лет (молодые специалисты). Этот факт подтверждает, что в дошкольные образовательные учреждения приходят молодые специалисты из профессиональных образовательных учреждений

8. Текучесть кадров в 2022 году в три раза превышает показатели 2020 и 2021 годов.

Персонал имеет большое значение для любой организации, особенно для дошкольного образовательного учреждения. Выявленные в ходе кадрового аудита слабые места могут негативно сказаться на выполнении миссии и достижении стратегической цели ДОО.

2.4 Оценка образовательно-инновационной деятельности в МАДОУ

№ 44

Дошкольное образование – это образование, которое предоставляется детям в возрасте от 2 месяцев (по закону), в реальности от 1,5 до 7 лет. До семи лет у ребенка формируются основные базовые ценности, которые он постепенно будет развивать. Возраст до семи лет очень важен для человека, потому что только в этом возрасте ему многое позволяют попробовать. На сотрудников детского сада возложена большая ответственность в воспитании, развитии и обучении детей.

2.4.1 Анализ образовательной деятельности

МАДОУ № 44 реализует основную образовательную программу дошкольного образования муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения детского сада № 44 г. Златоуста, разработанную в соответствии с ФГОС ДО на основании Примерной основной образовательной программы дошкольного образования с учётом примерной вариативной образовательной программы дошкольного образования «Радуга» Т.Н. Дороновой, рекомендованных Министерством образования и науки РФ федеральным государственным автономным учреждением «ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ».

Программа определяет содержание и организацию образовательной деятельности, обеспечивает развитие личности детей дошкольного возраста в различных видах общения и деятельности с учетом их возрастных, индивидуальных психологических и физиологических особенностей.

Освоение ООП МАДОУ № 44 в Учреждении в цифровом показателе фиксируется на завершающем этапе дошкольного образования. Это связано с тем, что для детского сада важно, чтобы ребенок достиг целевых показателей, определенных во ФГОС ДО, в момент перехода из дошкольного в начальное общее образование. Поэтому, учитывая индивидуальные способности и

потребности каждого ребенка, сотрудниками ведется наблюдение за достижением целевых показателей ребенком. Наблюдения фиксируются, анализируются и затем планируется работа с ребёнком, либо группой детей в нужном направлении. Педагоги ведут карты индивидуального развития детей, где три раза в год делают срез об уровне развития каждого ребенка, сравнивают ребенка с самим собой. Результативность образовательного процесса выпускников (детей подготовительных к школе групп) можно увидеть в таблице 5 и на рисунке 8.

Таблица 5 – Результативность образовательного процесса (достижение выпускниками целевых показателей) в период 2019-2022 учебный год

Параметр освоения	Количество выпускников по годам / в процентах		
	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Освоение в полном объеме	84 (86 %)	239 (83,3 %)	136 (89 %)
Частичное освоение	14 (14 %)	45 (15,7 %)	16 (11 %)
Не освоил	0	3 (1 %)	0
всего выпускников	98 (100 %)	287 (100 %)	152 (100 %)

Из данных таблицы видно, что процент детей, освоивших программу в полном объеме, изменяется незначительно и лежит в диапазоне 83,3 (89%). В 2019-2020 и 2020-2021 учебном году все выпускники освоили ООП, а в 2020-2021 году 3 ребенка (1%) не освоили ООП ДО. Это дети с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ). С этими детьми образовательная деятельность осуществлялась по индивидуальным программам.

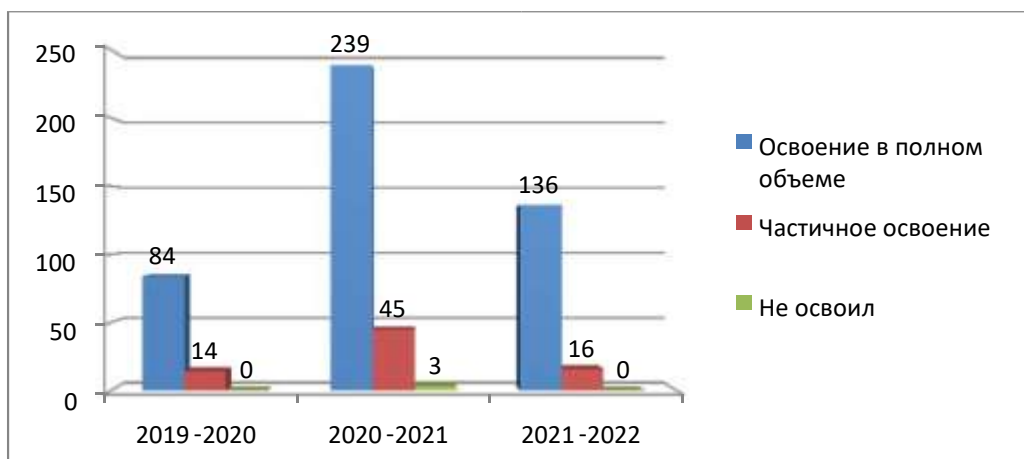


Рисунок 8 – Результативность образовательного процесса выпускников в период 2019-2022 учебный год

Для развития материально-технической базы были выделены средства в период с 2019 по 2022 год представлен на рисунке 9.

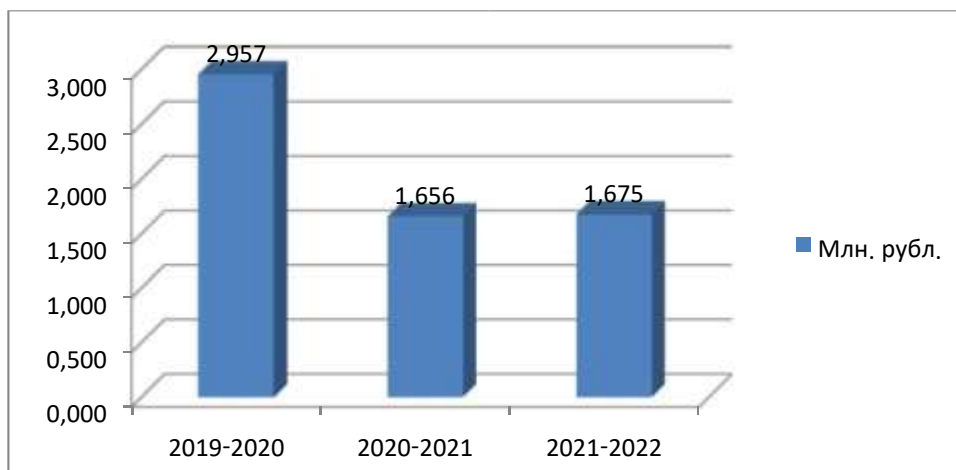


Рисунок 9 – Средства, выделенные на обновление материально-технической базы в период с 2019 по 2022 год в миллионах рублей

Из рисунка 9 видно, что сумма, выделенная в 2019-2020 учебном году, почти в два раза превышает суммы, выделенные в 2020-2021 и 2021-2022 учебном году. Это связано с тем, что в период с 2019 по 2020 годы было выделено дополнительное финансирование для обогащения развивающей предметно-пространственной среды в детском саду в соответствии с требованиями к материально-технической базе ФГОС ДО.

В МАДОУ № 44 осуществляется эффективное взаимодействие двух педагогических систем и подходов в едином пространстве образовательного учреждения. И традиционная, и вальдорфская педагогики ставят одну и ту же задачу – развитие полноценной личности в социальном и в индивидуальном смыслах, но добиваются этого разными средствами, методами и подходами. Методическая работа выстраивается таким образом, чтобы в едином направлении решать образовательные задачи, которые ставит перед собой учреждение; чтобы педагоги вальдорфской группы, сохраняя свободу внутренней деятельности, полноценно участвовали в методической работе детского сада.

Это осуществляется в нескольких направлениях:

- повышение профессионально-педагогической компетентности в вопросах вальдорфской методики управленческого звена;
- организации образовательного процесса для педагогов, который состоит в хорошо продуманных по содержанию методических моментах (событиях), которые позволяют получить усиленный эффект от общения педагогов двух направлений;
- обобщение и транслирование педагогического опыта воспитателей вальдорфских групп на различных уровнях (город, регион);
- создание условий для возникновения и распространения элементов вальдорфской педагогики среди педагогов ДОУ.

Привнесение в традиционный уклад образовательного учреждения новой технологии или приёма без осознанного понимания базовых основ и принципов реализации не может быть успешным. Поэтому ознакомление с деятельностью вальдорфской группы происходило в ежедневном рабочем ритме. И то, что видел – среду, деятельность, общение, поведение детей, место воспитателя в этом процессе – все оставляло определенный след и порождало вопросы у педагогов к педагогам. Посещение проводимых ими коллегий каждый раз становилось образовательным событием, которое показывало,

насколько осознанно воспитатели вальдорфской группы относятся к каждому компоненту своей деятельности. Педагоги делились своей литературой, прочтение которой становилось еще одной ступенькой к ознакомлению с этой педагогикой.

Постепенно пришло понимание того, что не учитывать специфику этих групп в организации методических мероприятий невозможно. Планируя проведение семинаров, педагогических советов старшему воспитателю удавалось сделать рассмотрение поставленных вопросов более обширным и многогранным. Ведь несмотря на различие в используемых методиках, все говорят о детях, о том, как сделать процесс сосуществования с детьми в течение дня благоприятным и интересным. А высказывания воспитателей вальдорфских групп по какому-либо из вопросов несут ценные рекомендации.

Следующим шагом педагогического взаимодействия стало проведения ряда семинаров-практикумов как городского, так и регионального уровня. Мероприятия проводились совместно с Информационно-методическим центром, Региональным центром развития образования города Златоуста, которые раскрывали специфику вальдорфской педагогики, привлекали большой интерес к рассматриваемым вопросам. Было проведено масштабное мероприятие по теме «Интеграция образовательных областей как форма организации образовательного процесса в ДОУ» на котором были проведены параллели между традиционной, вальдорфской педагогикой и современными требованиями образовательной системы.

Говоря об эффектах взаимодействия двух педагогических систем в едином пространстве образовательного учреждения можно назвать следующее: для групп традиционной педагогики существует наглядный пример реализации ФГОС ДО, индивидуализации образования и организации воспитательно-образовательного процесса, некоторыми группами используются отдельные элементы вальдорфской методики в совместной деятельности воспитателя с детьми (утреннее приветствие, ткани, ритуалы,

использование натуральных материалов, приобщение к труду). Первым массовым успехом в ДООУ принятия вальдорфской системы образования всеми участниками образовательного процесса произошло в 2019 году, когда начал свою работу проект «Фестиваль родительских спектаклей» в котором приняли участие воспитатели, родители, дети почти всех групп МАДОУ № 44.

Большим достижением педагогов вальдорфских групп является написанная образовательная программа «Тополь», которая появилась благодаря плодотворному труду творческих людей. И именно то, что группы находятся в образовательном учреждении, что они являются частью целого, отвечают общим требованиям (планирование, документация, нормы), они могут проходить качественную экспертизу своей образовательной деятельности. Очень ценный эффект от взаимодействия – это популяризация вальдорфской педагогики на различных уровнях.

Обобщая все вышесказанное, можно увидеть большой пласт совместной работы на пути к совершенствованию деятельности МАДОУ № 44 во взаимодействии двух педагогических систем.

2.4.2 Анализ предоставляемых платных образовательных услуг

С 19.05.2016 г. в связи с изменением статуса Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 44 г. Златоуста переведен в Муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 44 г. Златоуста; 19.05.2016г. выдана бессрочная лицензия на осуществление образовательной деятельности № 12715.

Переход в автономию заставляет руководителя работать над повышением статуса образовательного учреждения, развивать сеть платных дополнительных образовательных услуг, повышает роль и ответственность как распорядителя финансовых средств и поставщика услуг образовательного учреждения, которым он руководит.

Анализируя устав МАДОУ № 44 видно, что в нем прописано 39 платных дополнительных образовательных услуг, которые вправе оказывать учреждение. В таблице 6 предоставлено количество платных дополнительных образовательных услуг, которые реально проводились в период 2019-2022 уч. год.

Таблица 6 – Количество проводимых платных дополнительных образовательных услуг в период с 2019 по 2022 учебный год.

Учебный год	Количество платных услуг
2019-2020	10
2020-2021	12
2021-2022	10

Из таблицы 6 видно, что за последние три года количество платных дополнительных образовательных услуг практически не изменялось. Неизменным остается и список предоставляемых услуг, что говорит об отсутствии изменений в этой сфере деятельности. Мы видим, что предоставляется только $\frac{1}{4}$ часть услуг, прописанных в уставе Учреждения (10 из 39). Это связано с комплексом причин:

- никогда не проводилось первоначальное анкетирование родителей (законных представителей), поэтому список платные дополнительные услуги, прописанный в уставе Учреждения, не учитывает реального запроса родителей (законных представителей);
- в первом корпусе из-за рационального использования площадей не хватает помещений для предоставления платных дополнительных образовательных услуг;
- каждый родитель хочет записать своего ребенка на несколько платных дополнительных образовательных услуг. При выборе 2-4 услуг возникает проблема накладки во времени, в результате чего родители начинают отказываться от услуг. Из-за этого количество записанных детей в

начале предоставления платных дополнительных образовательных услуг уменьшается в течение учебного года на (30%). Спад посещаемости негативно влияет как на общую организацию дополнительного образовательного процесса, так и на заработную плату педагога. Соответственно некоторые педагоги на следующий год отказываются проводить услуги;

- не все педагоги, ведущие занятия по платным дополнительным образовательным услугам, имеют достаточную квалификацию;
- родители плохо информированы о предоставляемых в Учреждении платных дополнительных образовательных услуг;
- только 30% родительской оплаты идет на заработную плату педагогу;
- отсутствует четкая схема по организации предоставления платных дополнительных образовательных услуг;
- резкий спад посещения детьми платных дополнительных образовательных услуг произошел уже два года назад (таблица 7), однако в течение двух лет не было действий по улучшению сложившейся ситуации со стороны управленческого аппарата организации.

Таблица 7 – Количество детей, посещающих платные дополнительные услуги за период с 2019 по 2022 учебный год в МАДОУ № 44

Учебный год	Количество детей посещающих платные дополнительные услуги
2019-2020	222
2020-2021	214
2021-2022	165

Из вышенаписанного следует, что учреждению необходимо изменить управленческий подход в сфере предоставления платных дополнительных образовательных услуг, учитывая создание территориальных, материально-

технических и кадровых условий, который позволит преобразовать организационный процесс.

2.4.3 Анализ инновационной деятельности

В распоряжении Правительства РФ от 08.12.2011 N 2227-р «Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года» написано, что для инновационного развития сотрудников (следовательно, Учреждения) необходимо создавать условия для свободы творчества, самовыражения, совершенствования, профессиональной мобильности, стремление к новому, креативности, умению работать самостоятельно, предлагать идеи для развития Учреждения [9].

МАДОУ № 44 принимает активное участие в инновационной деятельности с 2019 года:

1. С 2019 по 2022 годы являлось базовой региональной площадкой по отработке моделей введения ФГОС ДО по теме «Реализация ФГОС дошкольного образования».

2. С 2019 по 20221 годы является базовой образовательной организацией регионального проекта «Реализация ФГОС дошкольного образования в образовательных организациях Челябинской области на 2019-2021 годы» по теме «Создание условий для разработки и реализации образовательных программ в соответствии с требованиями ФГОС дошкольного образования».

3. Является участником сетевой инновационной федеральной площадки Министерства образования и науки РФ ФГБНУ «Институт изучения детства семьи и воспитания Российской академии образования» г. Москва по теме «Модернизация образования в ДОО в соответствии с современными требованиями к качеству ДО на основе инновационной образовательной программы «Вдохновение».

4. Является тьюторским центром по развивающей технологии «Сказочные лабиринты игры» по теме «Внедрение технологии «Сказочные лабиринты игры» в образовательный процесс ДОО».

Все подтверждающие документы представлены в Приложении 2.

В результате ведения всей вышеперечисленной инновационной деятельности педагоги разрабатывают материалы, с которыми в дальнейшем принимают активное участие в семинарах-практикумах, конференциях городского, областного и всероссийского уровня, выезжают в командировки, где так же обмениваются своим опытом работы. Участие педагогов можно увидеть в таблице 8 и на рисунке 10.

Таблица 8 – Общее количество выступлений педагогов МАДОУ № 44 в семинарах – практикумах, конференциях, профессиональных конкурсах в период с 2019 по 2022 год.

Учебный год	Количество выступлений (семинары, конференции муниципального, регионального, всероссийского уровня)	Количество публикаций	Результативное участие в педагогических конкурсах
2016-2017	98	11	43
2017-2018	105	9	65
2018-2019	81	13	52

Видно, что активность сотрудников в течение трех лет примерно равная, что свидетельствует о стабильной работе сотрудников над своим профессиональным уровнем. В целом можно отметить очень высокий уровень участия ОУ в инновационной деятельности как на городском, так и на региональном уровнях.

Для студентов Златоустовского педагогического колледжа сотрудники Учреждения организуют педагогическую практику (по договору), открытые показы совместной деятельности педагогов с детьми в групповых пространствах ДОУ, (по согласованию). В рамках переподготовки специалистов, воспитателей дошкольных образовательных учреждений г.

Златоуста и Челябинской области организуются семинары практикумы для слушателей ЧГПУ, ЗПК, По согласованию в группах вальдорфской направленности проводятся стажировки по реализации ФГОС ДО.

Делая вывод, можно отметить высокую активность сотрудников МАДОУ № 44 в профессиональной деятельности.

2.5 Оценка эффективности существующей системы управления персоналом в МАДОУ № 44

Понятие система управления персоналом пришла в образование из бизнеса, из корпоративных практик, где рассматриваются девять бизнес-процессов, которые необходимы для выстраивания организационной структуры.

Давайте рассмотрим все девять бизнес-процессов на примере дошкольной образовательной организации и посмотрим, применяются ли они системно в сфере образования.

Оценка подсистемы подбор, отбор, найм. Поиск персонала осуществляется путем размещения информации о вакансии на сайте учреждения, так же информация отправляется в центр занятости населения города Златоуста и Златоустовского округа.

Подбором, отбором персонала педагогических кадров занимается старший воспитатель (есть функция в должностных обязанностях), а за подбор младших воспитателей и младшего обслуживающего персонала отвечает заведующая по административно–хозяйственной части (нет функции в должностных обязанностях). Работа с вакансиями делопроизводителя, специалиста по охране труда (данные вакансии очень редко меняются) напрямую осуществляется заведующим (есть функция в должностных обязанностях).

Подбор на освободившуюся должность происходит ситуативно, по мере высвобождения персонала по причине ухода в декретный отпуск или

увольнения. Первоначальное знакомство с кандидатом на должность происходит по высланному резюме (не всегда), разговору по телефону, либо очно, когда кандидат пришел на заявленную вакансию без предупреждения. Далее приглашают на собеседование, которое проходит в рабочих кабинетах: старший воспитатель в методическом кабинете; заведующий по административно хозяйственной части в кабинете, где работает в одном рабочем пространстве с делопроизводителем. Если кандидат пришел «наобум», то запланированные дела заведующего, заведующего по АХЧ, старшего воспитателя откладываются, либо кандидат дожидается пока с ним проведут собеседование. Побеседовав с кандидатом на заявленную вакансию старший воспитатель или заведующий по АХЧ обязательно согласует претендента с руководителем. Прием на работу сотрудника осуществляется посредством приказа о приеме на работу.

По результатам анкетирования 55 % сотрудников отметили, что в ДОО существует кадровое производство, и только 36 % сотрудников считают, что есть подбор персонала.

Таким образом, оценивая процесс подбора, отбора и найма можно сказать, что мероприятия отбора неэффективны: собеседования проводятся, где осуществляется оперативный процесс, в функциях заведующего по АХЧ не прописано проведения данного процесса. Необходимо более детально рассматривать каждого претендента.

Оценка подсистемы адаптация. После официального трудоустройства наступает период адаптации, который ограничивается представлением нового сотрудника на собраниях. В практике ДОО публичное знакомство осуществляется только у педагогического персонала.

В практике ДОО с двумя воспитателями в период с февраля по май 2019 года был составлен план испытательного периода на основании положения об испытательном периоде педагогического персонала от 05.12.2018, проведены разъяснения, посещение запланированных мероприятий: совместной

деятельности взрослого с детьми (воспитателем–наставником), консультации по методической части (старшим воспитателем) и психологической (педагогом–психологом). За три дня до завершения испытательного срока ответственные за наставничество лица представили руководителю отчеты о прохождении испытательного срока воспитателями с рекомендациями. После этого момента расторжение трудового договора допускается только на общих основаниях. Только 9% (6 сотрудников) считают, что организована адаптация вновь принятых сотрудников. Данная подсистема работает ситуативно. Можно сделать вывод, что подсистема не организована.

Оценка подсистемы мотивация. В МАДОУ № 44 используются следующие виды мотивации:

1. Полный социальный пакет, который включает в себя: обязательное медицинское страхование, пенсионные отчисления, защита от несчастного случая, оплачиваемые отпуска и больничный.

2. Сотрудники, состоящие в профсоюзном комитете, могут воспользоваться путёвками для поправки здоровья, лечение, на покупку дорогостоящих лекарств (по назначению врача), оплату медицинского обследования (по назначению врача) в связи с перенесенными, приобретенными и хроническими заболеваниями при предоставлении соответствующих документов.

3. Денежная премия в размере 5000 рублей на юбилейные даты (50, 55, 60, 65 лет).

4. Командировка для повышения профессионального уровня в другие города; происходит ситуативно.

5. Организация и проведение корпоративных мероприятий (День дошкольного работника, День рождение детского сада, Новый год, 8 марта).

6. Награждение благодарственными письмами, грамотами по результатам учебного года или празднованию Дня дошкольного работника и всех работающих в дошкольной образовательной организации внутри ДОО.

7. Ходатайство и характеристика сотрудников на грамоты и благодарственные письма Департамента образования администрации города Златоуста. По количеству, определенному Учредителем, два раза в год (осень, весна) подается список и пишутся ходатайство и характеристика для награждения.

8. Стимулирующие выплаты. Старший воспитатель, заместитель по АХЧ разносят листы самооценки сотрудникам. Сотрудники заполняют листы, оценивая себя самостоятельно по известным критериям. Затем заполненные стимулирующие листы просматриваются старшим воспитателем, заместителем по АХЧ. Окончательное решение о набранных баллах принимает комиссия по стимулирующим выплатам.

Можно сделать вывод, что сотрудники мотивированы.

Оценка подсистемы аттестация. Аттестация в МАДОУ № 44 организована только для педагогического состава. Обязательным условием является прохождение аттестации через два года официального трудоустройства. Координацией аттестации на основании приказа Учреждения занимается старший воспитатель, который отслеживает время и график прохождения аттестации всего педагогического состава. Педагог после того, как отработал два года в детском саду, обязан пройти аттестацию на соответствие занимаемой должности. Если в течение двух лет у него сформировано портфолио, отражающее его активность за этот временной период, он может пойти на первую или высшую квалификационную категорию, если первая уже имеется.

Внутри ДОО аттестацию на соответствие занимаемой должности проводит аттестационная комиссия, функция которой заключается в подтверждении соответствия педагогических работников занимаемым ими должностям на основе оценки их профессиональной деятельности. Старший воспитатель, он же председатель аттестационной комиссии, знакомит педагогических работников с приказом о проведении аттестации под роспись

не менее чем за 30 календарных дней до дня проведения аттестации. Информация о прохождении аттестации сотрудников на следующий учебный год сообщается на итоговом педагогическом совете, график аттестации размещается на стенде «Методическая работа», сайте Учреждения.

Если сотрудник изъявил желание идти на первую или высшую квалификационную категорию (или подтверждение) и предоставил портфолио, то за месяц до аттестации он регистрируется на сайте Министерство образования и науки Челябинской области, заполняет заявление, согласие на обработку персональных данных и отправляет все в электронном варианте так же в Министерство образования и науки Челябинской области. После этого формируются списки и назначаются эксперты, которые проведут процедуру аттестации.

Документы, регламентирующие прохождение аттестации:

1. Приказ Министерства образования и науки РФ от 7 апреля 2014 г. № 276 "Об утверждении Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность" (размещено на сайте Министерство образования и науки Челябинской области).

2. Положение о порядке аттестации педагогических работников на подтверждение соответствия занимаемым должностям МАДОУ № 44 г. Златоуста (размещено на сайте Учреждения).

По оцениванию подсистемы аттестация можно сделать вывод, что аттестация с педагогическим персоналом проводится в соответствии с нормативными документами, осуществляется в срок и квалифицировано. У остальных категорий сотрудников аттестация не проводится.

Хочется отметить, что в дошкольном образовательном учреждении непосредственно с детьми работают не только воспитатели и специалисты, но также и младшие воспитатели, которое тоже должны проходить аттестацию на

соответствие занимаемой должности. Поэтому просто необходимо ввести аттестацию для этой категории сотрудников.

Для всех сотрудников ДОО один раз в год специалист по охране труда должен организовать проверку знаний по охране труда. Данное мероприятия проходит формально, при встрече трудового коллектива зачитывается документ, и все сотрудники ставят подписи, что ознакомились. Следовательно, необходимо организовать систематическую проверку знаний у всех сотрудников ДОО. Нельзя забывать, что первоначальная задача всех сотрудников ДОО во всех нормативных документах – это «охрана и укрепление физического и психического здоровья детей».

Оценка подсистемы оценка (контроль). В МАДОУ № 44 функцией контроля наделены.

1. Старший воспитатель, который отвечает за сопровождение и контроль воспитательно–образовательного процесса, осуществляемый воспитателями и специалистами Учреждения. Осуществляется три вида контроля: оперативный, предупредительный и тематический. Суть оперативного контроля состоит в ежедневном обходе по группам детского сада с обязательной фиксацией увиденного воспитательно-образовательного процесса для дальнейшего анализа, планирования и помощи воспитателю, специалисту по содержательному контексту. Предупредительный контроль осуществляется при необходимости детально и длительное время пронаблюдать за деятельностью педагога, с целью улучшения воспитательно-образовательного процесса. Тематический контроль проводится два раза в год, приурочен к педагогическому совету и поставленным годовым задачам. Целью данного контроля является проработка выбранного направления, анализ и выявление результатов поставленной задачи для дальнейшей работы в этой деятельности, либо выбор новой более актуальной для педагогического коллектива.

2. Заведующий по АХЧ по должностным обязанностям должен координировать работу младшего обслуживающего и вспомогательного

персонала. В действительности осуществляется ситуативный контроль при необходимости.

3. Специалист по охране труда по должностным обязанностям должен осуществлять контроль за состоянием охраны труда и за соблюдением законных прав и интересов всех работников в области охраны труда, включая контроль за выполнением со стороны всех работников их обязанностей по обеспечению охраны труда, т. е. соблюдением всеми работниками норм, правил и инструкций по охране труда, правильностью применения ими средств коллективной и индивидуальной защиты, содержанию их в чистоте и порядке. Данный контроль в Учреждении осуществляется формально, только на бумаге.

4. Контроль со стороны родителей. Родители принимают участие как в ежегодном анкетировании ДОО и независимой оценки качества условий осуществления образовательной деятельности дошкольными образовательными организациями Томской области, которое организуется Учредителем, выполняя Приказ Минобрнауки РФ от 19.05.2016 № 12715 «Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества образовательной деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность. Информацию родители получают на официальном сайте в сети Интернет www.bus.gov.ru.

По итогам проведения независимой оценки качества условий осуществления образовательной деятельности в МАДОУ № 44 на 1 января 2020 года были выявлены явные недостатки по показателям, характеризующим комфортность условий, что составило 78 %. В большей степени это связано с созданными условиями в групповых пространствах. По исключению недостатков, выявленных в ходе независимой оценки качества условий оказания услуг, выстроен план, который на данный момент частично выполнен.

По результатам контроля осуществляемого в МАДОУ № 44 можно сделать вывод, что в Учреждении есть четыре уровня управления,

организационная структура линейно-функциональная, которая состоит из должностей, отвечающих за координацию профессиональной деятельности образовательной организации. На практике видно, что заведующим по АХЧ и специалистом по охране труда осуществляется ситуативный, а иногда и формальный контроль. Следовательно, контроль, сопровождение должны быть проводится систематически для результативного выстраивания организационного процесса.

Оценка подсистемы обучение. Обучение организовано как внутри образовательной организации, так и вне ее. Ежегодно проводится опрос у воспитателей и специалистов о темах семинаров, мастер-классов, консультаций, которые хотели бы посетить и опыт, который хотели бы представить. Из запроса педагогов выстраивается план образовательных мероприятий на учебный год как проводимых в ДОО, так и других образовательных учреждениях г. Златоуста: ЧИПКРО, ЗПК, Дистанционно. Обучение вне детского сада проходят ситуативно, по мере поступления информации на электронную почту Учреждения. Так как в большей степени обучение платное, руководитель решает обучать ли по предложенным курсам и кого из педагогического коллектива.

В 2019–2020 учебном году старшим воспитателем были запланированы образовательные мероприятия для младших воспитателей, проходившие в детском саду два раза в месяц по первому и третьему понедельнику месяца. По результатам учебного года был сделан анализ, что интереса у младших воспитателей не было в посещении запланированных мероприятиях, не видели в этом необходимости, посещало всего 4 человека из 20.

В 2019–2020 учебном году четыре младших воспитателей прошли переподготовку на профессиональное образование «Дошкольное воспитание» через дистанционные КПК по дополнительной профессиональной программе «Особенности деятельности помощника воспитателя/младшего воспитателя в условиях дошкольной образовательной организации (Профессиональный

стандарт 03.014)». Обучение организовалось ситуативно в формальной форме, был выдан материал для изучения и тест, который сотрудники сообща сделали и выслали организаторам. Они, не сообщив результаты тестирования после оплаты, присланы документы, подтверждающие переподготовку на профессиональное образование «Дошкольное воспитание» участвующим младшим воспитателям.

Обращаясь к результатам нашего анкетирования видно, что педагоги и младшие воспитатели нуждаются в процессе обучения, чтобы были сформированы компетенции: общекультурные 5 (7%), профессиональные 25 (36%), креативные 32 (46%), инновационные 32 (46%). Делая вывод, можно сказать, что обучение сотрудников происходит, но ситуативно.

Оценка подсистемы повышение квалификации. Информация о проводимых курсах повышения квалификации, также, как и информация об обучении, поступает на электронную почту Учреждения, и руководитель решает, направить ли определенных сотрудников на предложенные курсы.

Старшим воспитателем ведется таблица, в которой по списочному составу педагогов контролирует время очередного прохождения курсов сотрудником. Прохождение КПК – это обязательный процесс, необходимый для подтверждения педагогом в момент аттестации его соответствия занимаемой должности. Обязательно прохождение КПК один раз в три года. Делая вывод можно сказать, что сотрудники проходят курсы повышения квалификации ситуативно.

Оценка подсистемы разработка стратегии управления персоналом. В МАДОУ № 44 есть программа развития, но она формальная и написана старшим воспитателем. Документ недействующий, так как руководителем не определена стратегия развития и не распределены функциональные обязанности в направлениях развития Учреждения. Ситуация с подсистемой разработки управления персоналом критическая и нуждается во включении руководителя и ответственных лиц в дальнейшем планировании ДОО.

Оценка подсистемы формирования организационной культуры. В формировании организационной культуры активное участие принимает председатель профсоюзного комитета, старший воспитатель, музыкальный руководитель, инструктор по физической культуре, руководитель позволяет организовывать.

С целью формирования традиций и улучшения психологического микроклимата в Учреждении проводятся праздники, корпоративные мероприятия: день рождения детского сада, День дошкольного работника и всех работников дошкольного образования, День матери, Новый год, 23 февраля, 8 марта, педагогический КВН, «Воспитатель ДООУ», в мае завершение учебного года, в течение года проводятся творческие мастер-классы. У детского сада есть своя эмблема, логотип, флаг, гимн. Сотрудники участвуют в городских творческих конкурсах для взрослых: «Музыкальный серпантин», «КВН между образовательными организациями», «Конкурс на лучшую территорию», «Лучший повар».

Выводы по второй главе.

Во второй главе проведенное исследование на основе теоретических основ по исследуемой теме позволило нам сделать следующие выводы: что проводится большая работа по сплочению коллектива, но необходимо выстроить корпоративную культуру МАДОУ № 44, чтобы при уходе какой то условной единицы, организационная культура оставалась неизменной. Определить миссию, ценности, неизменные традиции уважаемые всем трудовым коллективом.

Проведя анализ эффективности существующей системы управления МАДОУ № 44 видно, что фрагментарно присутствует подбор персонала, мотивация, обучение, повышение квалификации и формируется организационная культура, но системно все девять функций не выстроены, так как в ДООУ нет отдельных служб, либо введенного в штат сотрудника, который

бы занимался четко отведенной работе по всем процессам. В ДОУ эти функции распределяются между работающими сотрудниками.

Проанализировав кадровый аудит, образовательно-инновационную деятельность и систему управления МАДОУ № 44, переходим к рекомендациям по совершенствованию системы управления педагогическим персоналом дошкольной образовательной организации.

ГЛАВА 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

3.1 Проблема управления персоналом в МАДОУ № 44

Рассмотрев систему управления в МАДОУ № 44, можно обобщить результаты всех проведенных анализов:

1. Средний возраст педагогического состава составляет 38 лет.
2. 19% сотрудников педагогического состава не имеют дошкольного образования.
3. 80% младших воспитателей не соответствуют профессиональному стандарту младшего воспитателя. Должностные инструкции не переделаны под профессиональный стандарт.
4. Большая часть педагогического коллектива (64%) не имеют квалификационной категории.
5. За последние три года количество платные дополнительные образовательные услуги практически не изменяется. Неизменным остается и список предоставляемых услуг, что говорит об отсутствии изменений в этой сфере деятельности. При этом предоставляется только $\frac{1}{4}$ часть услуг, прописанных в уставе Учреждения (10 из 39). Резкий спад посещения детьми платные дополнительные образовательные услуги произошел уже два года назад, однако в течение двух лет не происходило действий по улучшению сложившейся ситуации со стороны управленческого аппарата организации.
6. Собеседования проводятся в том же месте, где осуществляется оперативный процесс; в функциях заведующего по АХЧ не прописано проведение данного процесса; не проводится детальное рассмотрение каждого претендента.
7. Адаптация педагогов была организована ситуативно, единожды. У остальных сотрудников процесса адаптации нет.

8. Проверка знаний по охране труда всех сотрудников ДОО проходит формально, при встрече трудового коллектива зачитывается документ, и все сотрудники ставят подписи об ознакомлении.

9. Оперативный контроль заведующим по АХЧ и специалистом по охране труда осуществляется ситуативно.

10. Организация обучения и повышения квалификации организуется ситуативно.

11. Стратегический документ, отражающий программу управленческих действий по реализации задач развития написан формально, а не разработан.

Из представленных выше результатов различных анализов, можно сделать вывод, что проблема управления в МАДОУ №44 состоит в том, что необходимо разрешить противоречие: с одной стороны, управление персоналом должно обеспечить выполнение педагогическим работником всех функциональных обязанностей, добиваться повышения производительности труда и функционального соответствия. С другой стороны, ценность и качество педагогического труда в непрерывном развитии, изменении, в способности к целеполаганию и творчеству.

Для того чтобы оценить результативность управления сотрудниками ДОО, мы провели опрос. Использовалась анкета, разработанная Борщёвой Натальей Леонидовной в диссертации «Развитие методологии управления человеческим капиталом в инновационной экономике». В анкетировании приняли участие 69 сотрудников, из 114. Инструмент «Опрос работников организации: оценка эффективности управления человеческим капиталом работников» [16] (Приложение 2) – это опросник, состоящий из перечня вопросов, направленных на исследование проблем по управлению человеческим капиталом в дошкольной организации для повышения профессионального, интеллектуального уровня и увеличения профессиональной отдачи специалистов. При знакомстве сотрудников с

анкетой было зафиксировано, что анкета анонимная, но, тем не менее, не все решили принять участие в данном опросе.

Из ответов на первый вопрос (рисунок 10) «Существует в Вашей организации служба управления персоналом? Если да, то какие функции она выполняет?» видно, что из функций, выполняемых по управлению персоналом им в большей степени знакомо кадровое производство 55% (38 человек) и 36% (25 человек) знают, что осуществляется подбор, оценка, обучение и мотивация сотрудников, 9% (6 человек) знают об адаптации вновь принятых сотрудников, 13% (9 человек) из опрошенных не знают, не задумываются или затрудняются ответить, что есть функции управления персоналом, отмеченные в анкете.

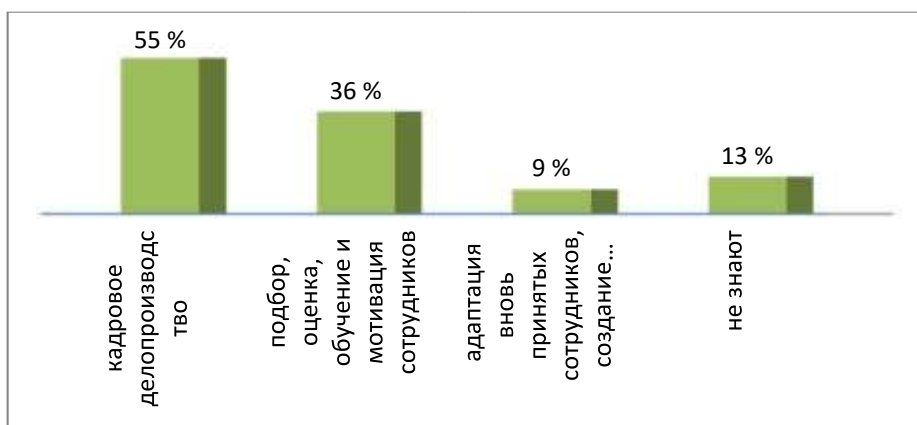


Рисунок 10 – Ответы на вопрос «Существует в ДОУ служба управления персоналом?»

Результаты анализа по первому вопросу показывают, что есть только кадровое делопроизводство и подбор, оценка персонала.

Второй вопрос анкеты звучал как «Расставьте в порядке приоритетности направления по развитию социально-экономического климата в Вашей организации:

- командный дух, общие нормы и ценности поведения (КД)
- участие в принятии управленческих решений (УУР)
- поддержка полезных начинаний (ППН)
- уважение со стороны руководства (УСР)»

Результаты ответов представлены на рисунке 11.

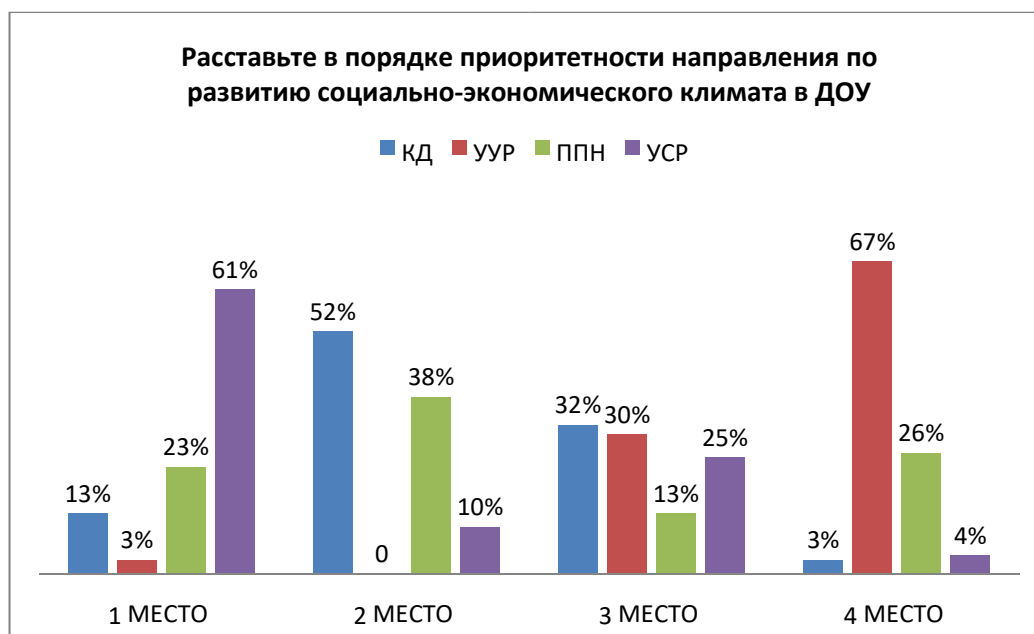


Рисунок 11 – Результаты анализа социально-экономического климата в коллективе

По развитию социально-экономического климата на первом месте лидирует вариант «уважение со стороны руководства» – 61%; на втором месте лидирует вариант «командный дух, общие нормы и ценности поведения» – 52% и на четвертом месте – 67% «участие в принятии управленческих решений».

На диаграмме видно, что коллектив считает, что должно быть уважение со стороны руководителя, скорее всего это является болевой точкой, дефицитом в организации. Это может говорить о том, что сотрудники работают при авторитарном режиме управления.

На втором месте командный дух, общие нормы и ценности поведения, коллектив позитивен, можно выстраивать групповые, проектные работы. Видимо в коллективе к разным сотрудникам предъявляются разные требования, что и является точкой напряжения.

Самое неважное для создания социально-экономического климата в организации является участие коллектива в принятии управленческих решений. Сотрудники не видят в этом своей роли. Это напрямую связано с

первым показателем вопроса, так как в МАДОУ № 44 авторитарный стиль управления.



Рисунок 12 – Результаты анализа удовлетворенности своей работой сотрудников

По удовлетворенности своей работой (рисунок 12): 43% (30 человек) сотрудника полностью удовлетворены; 49% (39 человек) – частично; 1,4% (1 человек) – полностью не удовлетворяет его работа; 6,6% (4 человека) – затруднились дать ответ. С диаграммы видно, что необходимо применять современные методы и приемы для выяснения потребностей сотрудников и способствовать их развитию, так как есть большая часть сотрудников, которые частично удовлетворены своей профессиональной деятельностью и есть сотрудники, которые полностью не удовлетворены, либо затрудняются ответить. Если не предпринимать действий со стороны руководителя, то данный факт в последующем может негативно сказаться на деятельности и развитии учреждения в целом.

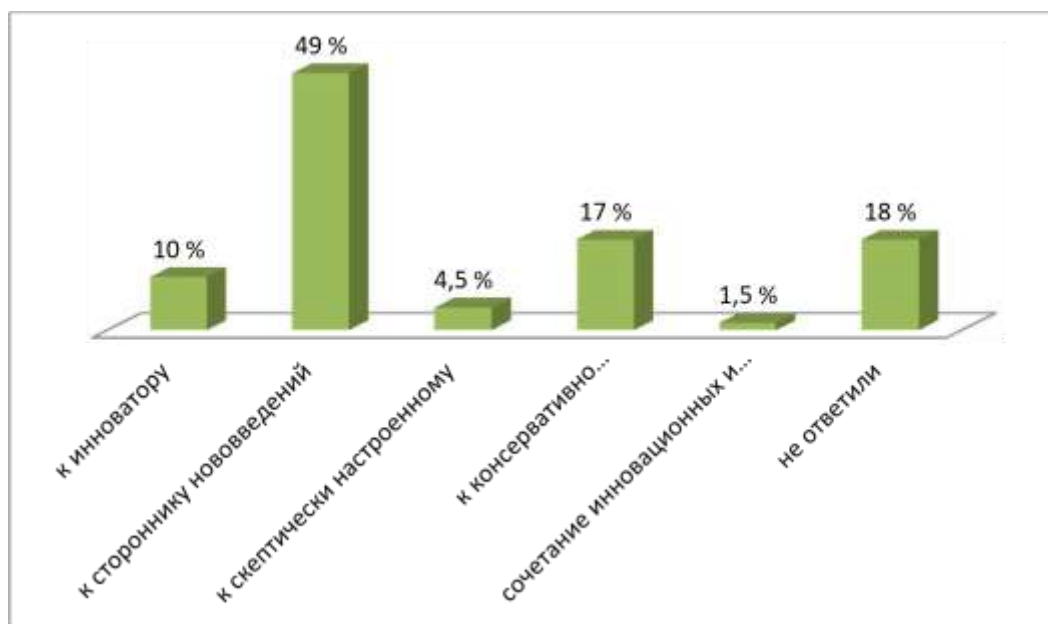


Рисунок 12 – Ответы на вопрос: «К какому типу инновационного поведения в ДООУ Вы себя относите?»

Из диаграммы (рисунок 12) видно, что 10% (7 человек) относят себя к новаторам, 49% (34 человека) – к сторонникам нововведений, 4,5% (3 человека) – скептически настроены к нововведениям, 17% (12 человек) – консервативно относятся к нововведениям, 1,5% (1 человек) желают сочетать инновационный и традиционный тип поведения в организации, 18% (12 человек) – не смогли ответить на вопрос. То есть в МАДОУ № 44 большая часть сотрудников готовы и желают внедрять новые методы, приемы в свою профессиональную деятельность. Это напрямую связано с проведенным анализом инновационной деятельности, так как эта деятельность в учреждении ведется, и педагоги показывают результат своей профессиональной деятельности, транслируя свой опыт работы на городских, региональных и всероссийских уровнях.

У коллектива есть потребность развития компетенций (рисунок 13): 46% (32 человека) желают развить в себе способность и готовность к самостоятельной генерации знаний, креативному мышлению, решению нестандартных задач и 46% (32 человека) способность и готовность к инновационной деятельности, 36% (25 человек) хотели бы повысить

профессиональные компетентности; 7% (5 человек) - общекультурные и 9% (6 человек) – специальные компетенции, в том числе креативные и инновационные.

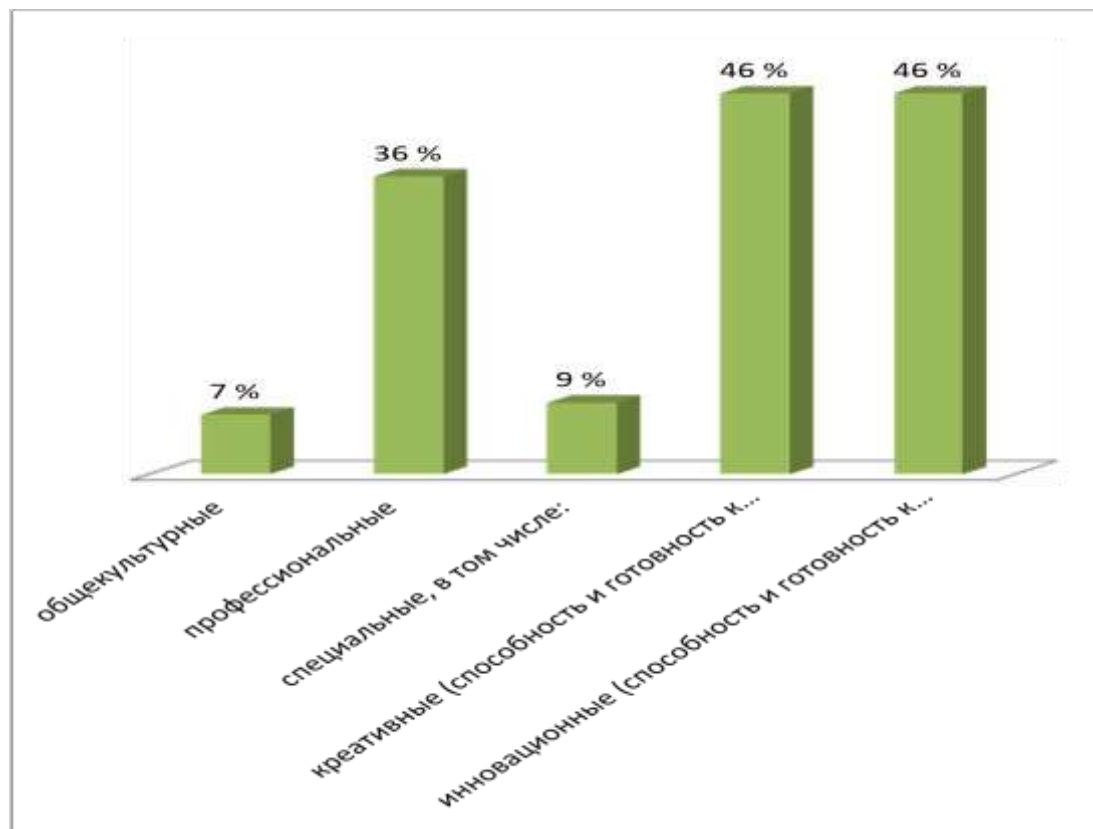


Рисунок 13 – Ответы на вопрос: «В каких компетенциях Вы нуждаетесь в профессиональной деятельности и хотели бы их сформировать и развить в процессе обучения?»

У сотрудников есть желание развиваться в профессиональном направлении, причем многие готовы к самостоятельному получению знаний и участию в инновационной деятельности. Учитывая результаты данной диаграммы и анализ системы управления подсистемы обучения и курсов повышения квалификации, которые организованы на данный момент в МАДОУ № 44 ситуативно, необходимо изменить управленческий подход и развивать, обучать сотрудников по их потребности, что будет способствовать развитию не только сотрудников, но и учреждения в целом.

Из диаграммы (рисунок 14) видны ожидания сотрудников, из которых 62% (43 человека) желают иметь высокий образовательный, культурный и профессионально-интеллектуальный уровень; 42% (29 человек) – улучшить материальное положение; 20% (14 человек) – получить и подтвердить квалификацию; 14,5% (10 человек) – получить диплом и продвигнуть и 14,5% (10 человек) продвигнуться по служебной лестнице (получить повышение в должности); 13% (9 человек) хотели бы выполнять более интересную работу с творческой отдачей; 7% (5 человек) – пройти переподготовку, сменить профессию и 4% (3 человека) сменить место работы.

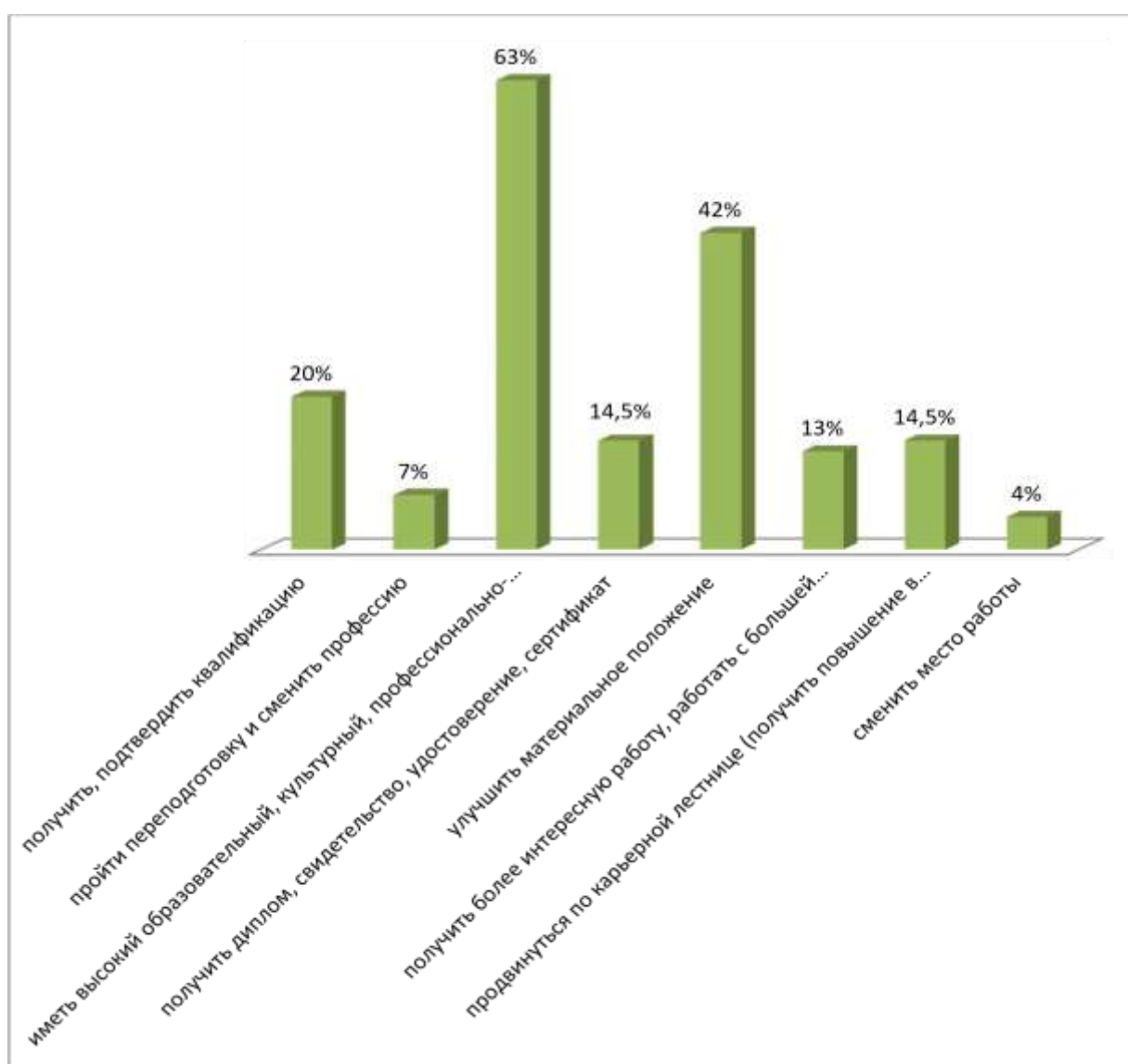


Рисунок 14 – Ответы на вопрос: «Каких изменений Вы ожидаете (планируете) от повышения уровня образования, квалификации?»

Результаты ответов по данному вопросу показывают желание сотрудников обучаться, получать новые знания для получения интересной работы и продвижения по служебной лестнице. Данные результаты свидетельствуют о том, что направляя на обучение сотрудников, руководитель сможет решить проблему повышения уровня квалификации педагогического коллектива.

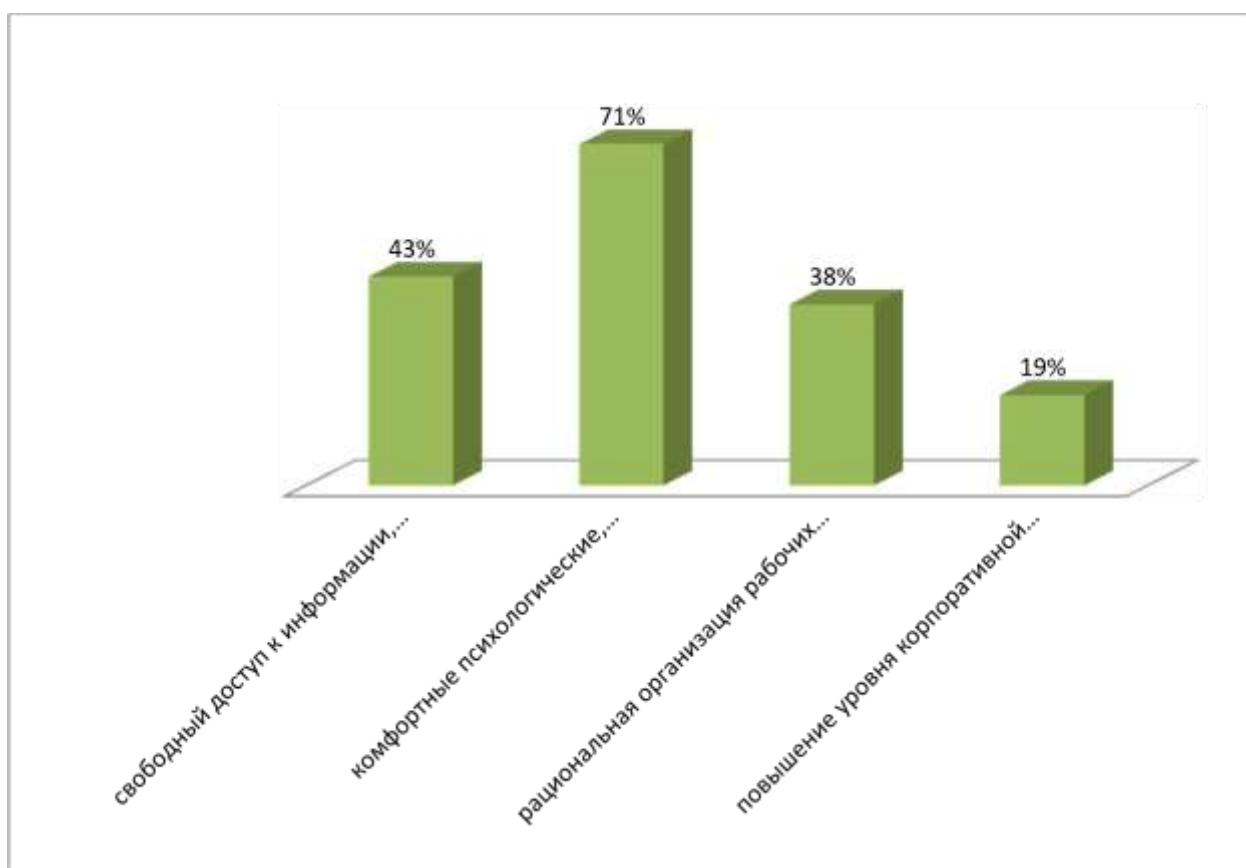


Рисунок 15 – Ответы на вопрос: «Какие из перечисленных методов повышают мотивацию к профессионально-интеллектуальной и творческой отдаче?»

Из диаграммы (рисунок 15) видно, что для повышения мотивации сотрудников к профессионально-интеллектуальной и творческой отдаче очень важно создать комфортные психологические, финансовые и социальные условия в коллективе – так считают 71% (49 человек). 43% (30 человек) хотели бы, чтобы был свободный доступ к информации, новым знаниям, обмену опытом; 38% (26 человек) считают, что мотивацией к творческой отдаче – это создание рациональной организации рабочих мест, оснащенных современными информационными технологиями; 19% (13 человек) –

повышение уровня корпоративной культуры и традиций. Данные этой диаграммы свидетельствуют о том, что в МАДОУ № 44 авторитарный стиль управления, так как на первое место большинство сотрудников коллектива поставило создание комфортных психологических, финансовых и социальных условий. Так же видно, что есть достаточно большая потребность в свободном доступе информации, новым знаниям и обмену опытом, что свидетельствует о том, что необходимо создать условия, например, платформу, обучить весь педагогический состав необходимыми знаниями и умениями пользования в сети Интернет. Для профессионального развития сотрудников и соответствия современному миру в МАДОУ № 44 необходимо групповые пространства и кабинеты оснащать компьютерами. Это позволит использовать его в образовательном процессе при осуществлении совместной образовательной деятельности (презентация по теме, слушание музыки, узнавание полезной информации через познавательные видеоролики, мультфильмы и т.д.). 13 сотрудников отметили, что в ДОУ нужно повышать уровень корпоративной культуры, традиций, это тоже свидетельствует о том, что в системе управления МАДОУ № 44 не выстроены единые принципы, нормы, традиции для всех сотрудников. При таком управлении могут возникать конфликтные ситуации между сотрудниками ДОУ, т.к. нет единых требований ко всем сотрудникам, что негативно сказывается на образовательной деятельности дошкольного учреждения.

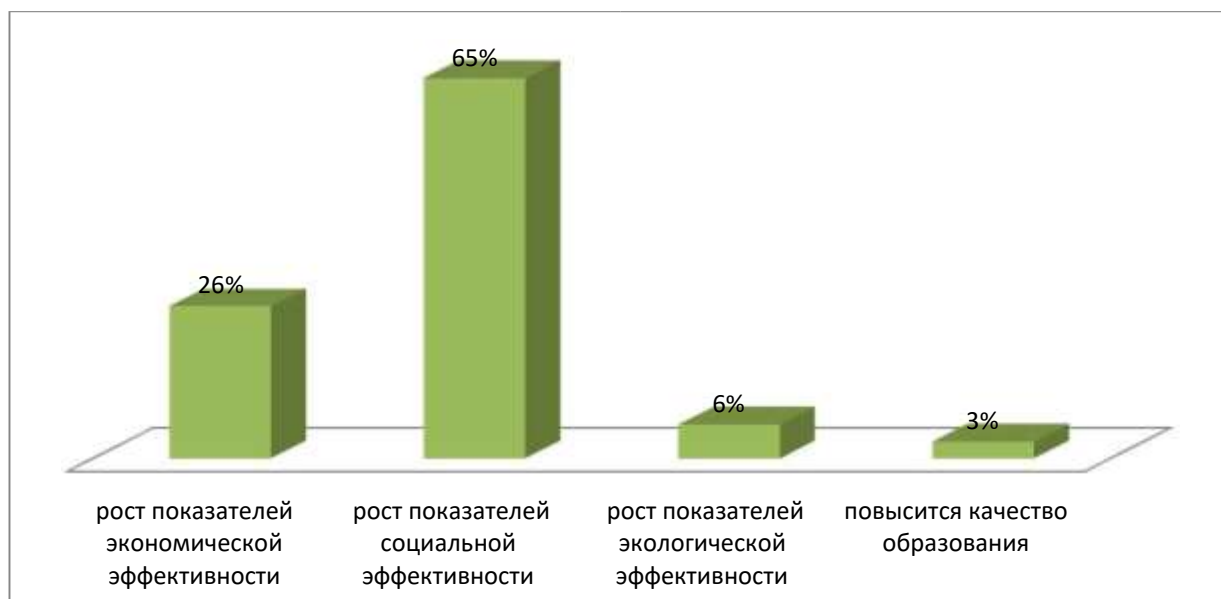


Рисунок 16 – Ответы на вопрос: «Какие результаты могут ожидать ДООУ от повышения профессионально-интеллектуального уровня и увеличения инновационной активности сотрудников?»

Сотрудники считают (рисунок 16), что если повысится профессионально-интеллектуальный уровень и увеличится инновационная активность сотрудников, то произойдет рост социальной эффективности (65% или 45 человек), произойдет рост экономической эффективности считают 26% (18 человек), произойдет рост экологической эффективности считают 6% (4 человека) и 3% (2 человека) считают, что повысится качество дошкольного образования. Хочется отметить, что ответ про качество дошкольного образования сотрудники отметили сами, данного критерия в опросе не было.

Это вдвойне ценно, так как педагоги понимают связь между требованиями, деятельностью и результатами.

По результатам анкетирования виден интерес и потребность в образовательной активности, инициативности сотрудников в повышении профессионально-интеллектуального уровня для повышения социальной, экономической эффективности и качества дошкольного образования.

Обобщая проблемные точки образовательного учреждения и потребности сотрудников. делаем вывод, что результативность работы ДООУ обеспечивается за счёт вовлеченности в процессы непрерывного

саморазвития, участия в постановке образовательных задач как внутри своего педагогического процесса, так и во всей образовательной организации. В системе управления необходимо обеспечить условия для полноценного участия педагогов в целеполагании и проектировании педагогического процесса.

Переходим к обоснованию подхода к решению возникших проблем.

3.2 Обоснование подхода к решению проблемы

Обозначив ряд проблем, которые существуют в дошкольной образовательной организации, видна потребность коллектива обучаться и развиваться. Именно поэтому в данном разделе рассмотрим подходы к организации инновационной деятельности в ДОО

[22].

В российском образовании сейчас заявлен принцип вариативности, дающий право педагогам самим наполнять содержанием образовательный процесс развивающими технологиями, методами, формами, модифицированными и авторскими программами. Но, к сожалению, не все педагоги понимают и могут самостоятельно использовать вариативность. И как раз сейчас руководителю необходимо выстроить систему управления таким образом, чтобы сотрудники смогли самостоятельно использовать имеющиеся ресурсы для выстраивания процессов своей профессиональной деятельности. В.Н. Челомей сказал: «Чтобы система управления была устойчивой, ее надо иногда трясти». В решении непростой сложившейся ситуации могут помочь знания и овладение инновационными подходами в управлении ДОО. В дошкольных образовательных учреждениях есть два основных подхода [17].

Управленческий подход, основанный на основе стимулирующих выплат, разработанный в целях усиления материальной заинтересованности работников учреждения, повышения качества образовательного и

воспитательного процессов, развития творческой активности и инициативы, а также с целью мотивации работников к инновационной деятельности, использованию современных образовательных технологий.

Так же имеется ежемесячная персональная надбавка стимулирующего характера за выполнение особо важных и сложных работ, устанавливается работнику с учетом уровня профессиональной подготовленности, сложности, важности выполняемой работы, степени самостоятельности и ответственности при выполнении поставленных задач и стажа работы в учреждении.

Премия – может выплачиваться работникам сверх оклада (должностного оклада) в целях поощрения достигнутых успехов: за качество выполненной работы, за срочные и важные работы, к профессиональному празднику дню дошкольного работника, в связи с юбилейными датами 50, 55, 60, 65, 70 лет.

В связи со специфической деятельностью дошкольного образования в управлении ДОО с педагогическим коллективом важен образовательный подход, основанный на выполнении нормативных требований, так как на первом месте стоит выполнение стандартов, приказов, распоряжений вышестоящих органов управления системой образования, регламентирующие ведение документации детского сада (инструкции, заполнение журналов, планов и т.д.).

Но на деятельность ДОО влияют не только выполнение нормативных документов, но и заказ внешней среды, в этот момент содержанием становится разработка образовательных проектов, которые касаются как основной деятельности (образовательной), так и управленческой (стимулирующие выплаты). Осуществляется через инновационную деятельность, происходит формирование команд (рабочие группы), координация, распределение ролей и позиций, мониторинг результативности. Создаются условия, где педагоги образуют друг друга с целью объединения имеющихся знаний; создаются ситуации выбора; анализируется и рефлексится деятельность. Осуществляется совместное принятие решений в диалоговых формах

общения, в полноправном участии всех членов рабочей группы, основанное на организации смысловой коммуникации участников совместной деятельности. При такой коммуникации между сотрудниками, обменявшимися опытом работы, меняется и форма общения педагогов с родителями (законными представителями) детей, тем самым расширяется круг взаимодействия, коммуникация начинает обогащаться, это происходит из-за того, что решающие вопросы обсуждаются между участниками образовательного процесса, приходя к общему мнению, а не оцениваются.

Эффективным средством управления качеством дошкольного образования является методическая работа в ДОО, основанная на достижениях передового педагогического опыта и анализе воспитательно-образовательного процесса.

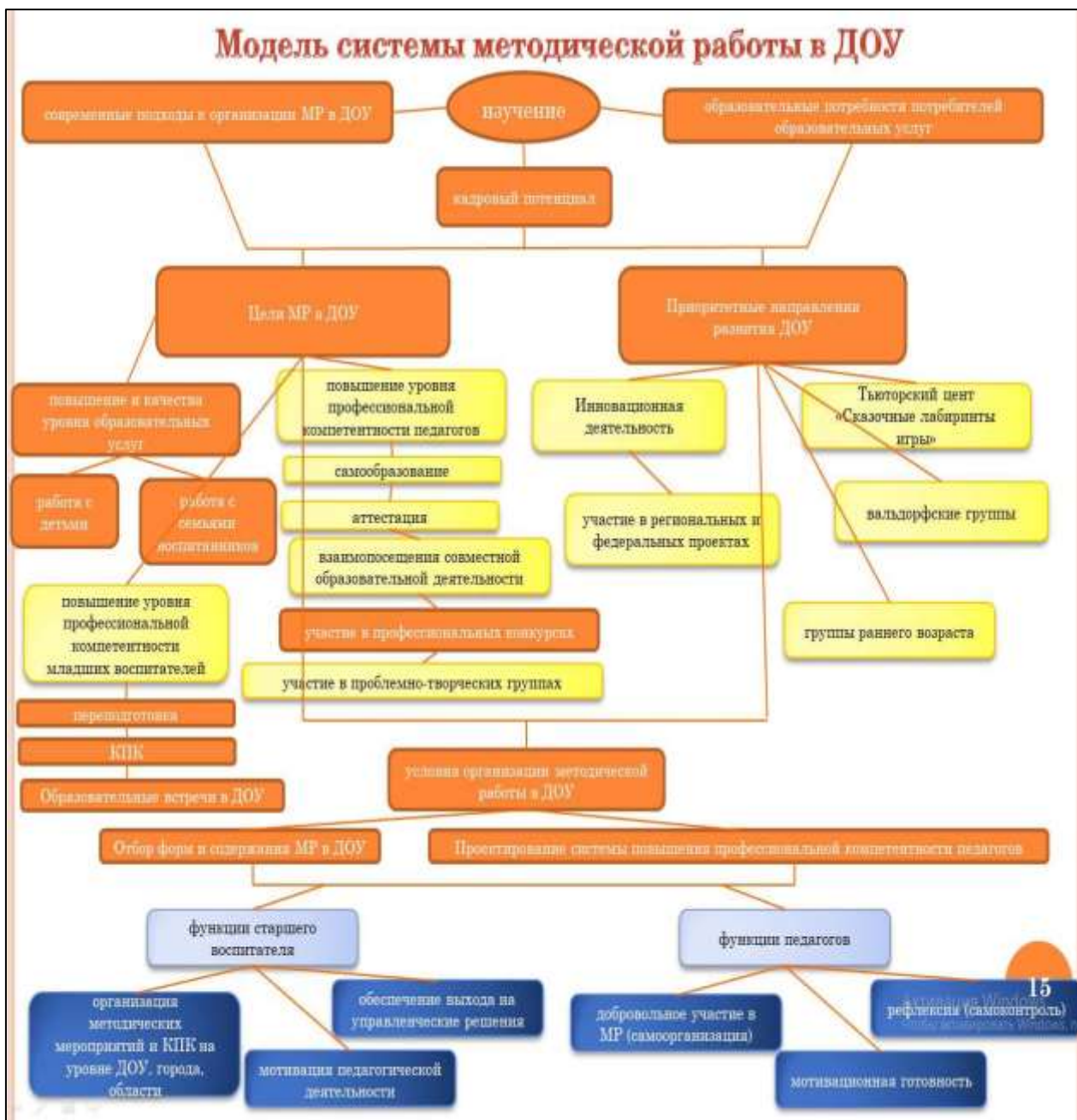


Рисунок 17 – Модель системы методической работы в МАДОУ № 44 г. Златоуста.

Как видно на рисунке 17 система методической работы в ДОО очень разветвлённая, содержит большое разнообразие проводимых мероприятий, что требует правильной организации и специальной помощи. По мере выявления новых требований методическая работа усложнялась и дошла до такого уровня, что с трудом воспринимается педагогами, так как содержит много элементов и совершенствовать ее нужно за счет того, чтобы выстроить взаимосвязь с сотрудниками, не перегружая профессиональную деятельность

педагогического коллектива. Данная система включает в себя компоненты, которые будут способствовать развитию творческого потенциала, целеполаганию и функциональному требованию педагогического коллектива. Такими компонентами являются приоритетные направления (на схеме выделены желтым цветом): участие в инновационной деятельности, осуществляя федеральный и региональный (приложение 3 и 4, соответственно) проекты; транслирование опыта работы по развивающей технологии «Сказочные лабиринты игры»; развитие групп вальдорфской направленности; создание условий для раннего развития детей в возрасте до трех лет. Одной из важных компонентов в методической работе с персоналом является повышение уровня профессиональной компетентности младших воспитателей. На основании всех предоставленных на рисунке 17 компонентов системы методической работы в ДОО необходимо отбирать формы и содержание работы с персоналом, а так же проектировать систему повышения профессиональной компетентности (на схеме выделены синим цветом). В работе с педагогическим коллективом важно лидерство руководителя, который создает и поддерживает внутреннюю комфортную среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач ДОО. Для повышения уровня педагогического мастерства в системе управления ДОО способствующие повышению профессиональной компетентности сотрудников и развитию их творческой инициативы предлагается использовать принципы.

Принцип непрерывного профессионального развития. Мотивация педагогического коллектива очень важна в системе управления ДОО. С педагогической точки зрения мотивация — система взаимосвязанных и соподчиненных мотивов деятельности личности, сознательно определяющих линию ее поведения. Существуют различные подходы к понятию «мотивация»: это совокупность действий руководителя, влияющих на деятельность сотрудников; установление взаимоотношений между членами

коллектива, побуждающих их выполнять необходимую работу. Задача руководителя сформировать педагогический коллектив, способный на получение высоких результатов в организации образовательного процесса.

Условие повышения качества работы ДОО является дифференцированное оказание помощи педагогам на основе диагностики их профессионального уровня. Задача старшего воспитателя – оказать помощь конкретному воспитателю в решении тех проблем, которые вызывают у него затруднение или являются предметом его интересов. Однако эффективность работы в конечном итоге определяется самостоятельной работой педагога, его самообразованием. Постоянная работа педагога над совершенствованием своего развития важна в силу специфики педагогической деятельности, направленной на развитие и воспитание детей. Педагогу не обойтись без серьёзных знаний педагогических и психологических основ обучения и воспитания, без всесторонней информированности и компетентности в выдвигаемых жизнью и профессиональной деятельностью вопросах. Только путём самообразования и творческих поисков педагог придёт к своему мастерству. Именно поэтому постоянное стремление к самосовершенствованию должно стать потребностью каждого педагога ДОО.

Самообразование – это целенаправленная работа педагога по расширению и углублению своих теоретических знаний, совершенствованию имеющихся и приобретению новых профессиональных навыков и умений в свете современных требований педагогической и психологической наук. Педагог должен в течение учебного года или другого периода времени углублённо заниматься проблемой, решение которой вызывает определённые затруднения или которая является предметом его особого интереса.

Должен быть дифференцированный подход в определении ведущих направлений профессионального развития педагогов. Для молодых специалистов: осознание ценностей личностно-ориентированной модели воспитания, обучения и развития; формирование основ педагогического

мастерства; развитие умений и конструктивных способностей. Для педагогов, работающих свыше 5 лет – это овладение способами проектирования воспитательно-образовательного процесса с целью повышения его эффективности и качества в условиях вариативного образования; формирование умения анализировать научно-методическую литературу, применение полученных знаний на практике, активизация творческих способностей. Для опытных, творческих педагогов: развитие способностей к перепроектированию собственной деятельности в контексте тенденций развития психолого-педагогической науки и социального заказа общества; проявление творческого потенциала педагога; пропаганда своих достижений; развитие исследовательской деятельности.

Повышение квалификации – одна из целей руководителя для повышения профессиональной компетенции педагогов. Администрация ДОО отправляет заявку в образовательную организацию, проводящую курсы повышения квалификации с конкретной темой и интересующимися вопросами, по которой необходимо повысить квалификацию сотрудников и удобный для них период обучения. КПК проходят в здании детского сада, курсы проходят в интерактивной форме, постоянно происходит диалоговое общение между всеми участниками образовательного процесса.

Принцип совместной и групповой методической работы педагогических сотрудников. Группы создаются на исключительно добровольной основе, когда необходимо освоить какой-то новый передовой опыт, новую методику или разработать идею. В группу объединяются несколько педагогов на основе взаимной симпатии, личной дружбы или психологической совместимости. В группе могут быть один-два лидера, которые как бы ведут за собой, берут на себя организационные вопросы.

Каждый член группы сначала самостоятельно изучает опыт, разработку, затем все обмениваются мнениями, обсуждают, предлагают свои варианты. Важно, чтобы все это реализовалось в практике работы каждого. Члены

группы посещают друг у друга занятия, обсуждают их, выделяют лучшие методы и приемы. Если обнаруживается какой-то пробел в понимании знаний или умениях педагога, то идет совместное изучение дополнительной литературы. Совместное творческое освоение нового идет в 3-4 раза быстрее. В инновационной группе главное внимание уделяется развивающей деятельности, с результатами которой они должны познакомить весь коллектив учреждения.

Организованная инновационная деятельность дает большой профессиональный прирост участвующим сотрудникам в данном процессе, так как встречи проходят в коллегиальном обсуждении и принятии решений. Просматриваются видеоролики, вместе через онлайн-трансляцию слушают консультации, вместе разрабатывают пособия и т.д. Так же можно организовывать проблемно-творческие группы (далее ПТГ), разные по тематике, например, коррекционный блок, здоровье сбережение, развивающие технологии, театральная деятельность и другое. Педагоги делают выбор, вступая в группу для решения возникшей проблемы в процессе профессиональной деятельности. ПТГ работает в течение учебного года, далее на итоговом педагогическом совете презентуют свои результаты деятельности. Такая форма работы способствует повышению мастерства педагогов. Выбранная тема ПТГ проходит красной нитью через все педагогические советы и должна сочетаться с темами самообразования педагогов.

Важным моментом в ДОО является взаимное посещение совместной образовательной деятельности между коллегами. После просмотра деятельности происходит обсуждение, анализ этих занятий. В момент взаимопосещения педагоги видят работу друг друга, берут для своей работы интересные методы, приемы работы с детьми, научаются давать обратную связь, становятся раскрепощенными, налаживают контакт между собой. В дальнейшем могут обратиться друг к другу за помощью в профессиональном

плане, могут предложить участвовать в одном проекте вместе, тем самым сотрудники выстраивают нужные для себя коммуникативные связи.

Полисистемность основана на разнообразии и взаимообогащения педагогических систем. Реализуемые подходы и технологии в разных педагогических системах становятся ресурсом взаимного обогащения образовательной практики каждой из педагогических систем.

Вовлекая сотрудников в процесс принятий решений, руководитель показывает, что уважает их точку зрения, тем самым гарантирует себе достоверную информацию в процессе принятия решений. Вовлекая педагогов, руководитель увеличивает их обязательства перед учреждением и помогает упростить осуществление новой идеи организационных изменений. Тем самым сотрудники расширяют свои знания, опыт и компетентности.

Здорово, когда оценивание качества образовательной деятельности осуществляется самими педагогическими сотрудниками ДОО. Цель мониторинга – оценивание, прогнозирование и предупреждение негативных изменений в работе педагогического коллектива в процессе реализации основной образовательной программы (ООП) самими педагогами, так как они принимают активное участие в этом процессе.

Этапы реализации мониторинга:

1. Наблюдение за образовательным процессом проводится с целью получения оперативной информации.
2. Сопровождение в профессиональном развитии сотрудника или предупреждение негативного направления развития образовательного процесса.
3. Фиксация данных.
4. Анализ полученных в результате мониторинга данных.
5. Составление плана действий по профессиональному развитию педагогического персонала.

Мониторинг будет эффективным только в том случае, если он будет проводиться систематически, непрерывно, обоснован с профессиональной точки зрения и будет осуществлена обратная связь.

Принцип единоначалия в принятии управленческих решений. Отражает согласованность требований от управления административного звена: заведующего и старшего воспитателя. Иначе при сложившейся ситуации педагог не знает, кого слушать и как поступать.

Для развития творческой активности педагогов руководителю необходимо использовать нетрадиционные методы и формы работы с педагогическим коллективом, так как постоянная связь содержания методической работы ДОО с результатами работы педагогов обеспечивает непрерывный процесс совершенствования профессионального мастерства каждого воспитателя.

Методическая работа носит опережающий характер, отвечая за развитие и совершенствование всей работы педагогического коллектива с детьми дошкольного возраста, в соответствии с новыми требованиями и педагогическими новинками (технологиями, программами и другое) [14, 15, 21]. Главной задачей методической службы является оказание своевременной помощи педагогам. Повышение профессионального мастерства каждого педагога в ДОО является очень сложным процессом, так как не все сотрудники желают что-то менять в своей профессиональной деятельности. Организованные традиционные формы методической работы, такие как доклады, выступления на данный момент не воспринимаются педагогами, так как нет возможности обратной связи, в связи с этим и низкая эффективность в повышении профессионального мастерства сотрудников.

В современном мире для развития педагогических компетенций у сотрудников надо использовать активные формы методической работы, где есть возможность вступить в диалог, обменяться мнениями и получить обратную связь. Активные формы работы с педагогическим коллективом

способствуют возникновению интереса и мотивации к самообразованию, повышению уровню активности и самостоятельности в педагогической деятельности, развитию навыков анализа и рефлексии своей деятельности. У педагогов появляется желание сотрудничать друг с другом, например, организуя совместный образовательный проект. Кроме того, используя активные формы работы с педагогами, создается атмосфера доверия, уважения, сотрудничества, уходят напряжение и тревога. Активная деятельность обеспечивает прирост знаний, умений, навыков, способов деятельности и общения между сотрудниками, так же способствует раскрытию новых возможностей. К активным формам можно отнести групповые работы, творческие мастерские, мастер-классы, «круглые столы», дискуссии, проектные семинары, кейс технологии, разбор деловой документации, ролевые и деловые игры, имитирующие профессиональные ситуации, викторины и другое. Активные формы и методы работы активизируют педагогов, развивая их креативное мышление и нестандартный выход из проблемной ситуации.

Предложенные подходы, принципы и формы поспособствуют совершенствованию сложившейся системы управления педагогическим персоналом в ДОО.

3.3 Рекомендации

Проблема управления в МАДОУ № 44 основана на противоречии: управление персоналом должно обеспечить выполнение педагогическим работником всех функциональных обязанностей и должно позволять раскрывать творческий потенциал каждого сотрудника. Данное противоречие можно снять, опираясь в своей работе на принцип непрерывного профессионального развития и принцип совместной групповой методической работы педагогических сотрудников. Для этого необходимо наполнять систему методической работы формами, в ходе которых методы работы будут

разрабатываться самими педагогами. В связи с этим можно сформулировать рекомендации по совершенствованию системы управления педагогическим персоналом в дошкольной образовательной организации.

Рекомендации по выполнению функциональных обязанностей сотрудников:

- организовывать работу в группах (не более 10 – 15 человек) и осуществлять разбор деловой документации;
- один раз в три года организовывать корпоративные КПК для педагогических работников; направлять по требованию на специальные КПК, например, работа с детьми с расстройствами аутистического спектра, с синдромом Дауна и другие;
- младших воспитателей направить на переподготовку «Дошкольное воспитание» и КПК, включающие изучение нормативно-правовой базы;
- для качественного предоставления ПДОУ рекомендуется ввести в штат отдельного сотрудника по организации ПДОУ, который бы рационально организовал процесс.

Рекомендации по организации профессиональной деятельности, основанные на непрерывном профессиональном развитии и совместной групповой методической работы:

1. Внедрить новые управленческие формы, такие как организация совместной деятельности, делегирование полномочий по руководству творческих групп заинтересованным педагогам, включенным в инновационную деятельность.
2. Организовывать практикумы, имитирующие профессиональные ситуации для коллегиального разбора и выхода из сложившейся ситуации.
3. Использовать активные формы организации педагогических советов (деловые игры, викторины, мастер-классы).

4. Мотивировать педагогов на повышение квалификации через аттестацию.

5. Внутри ДООУ организовывать два раза в месяц образовательные встречи для решения имеющихся или возникших затруднительных ситуаций во время образовательного процесса у младших воспитателей, используя активные формы работы.

6. Использовать мониторинг системы управления персоналом, основанный на наблюдении профессиональной деятельности и развитии педагогических сотрудников и младших воспитателей.

7. Расширить сферу методической деятельности, способствующей развитию сотрудников: проведение платных КПК по развивающей технологии «Сказочные лабиринты игры» для педагогических работников г. Златоуста и Челябинской области; организовать стажировочную площадку по альтернативной педагогике (вальдорфская педагогика) на уровне г. Златоуста и Челябинской области.

Таким образом, были разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления педагогическим персоналом дошкольной образовательной организации.

Выводы по третьей главе

Что результативность работы ДООУ обеспечивается за счёт вовлеченности в процессы непрерывного саморазвития, участия в постановке образовательных задач как внутри своего педагогического процесса, так и во всей образовательной организации. В системе управления необходимо обеспечить условия для полноценного участия педагогов в целеполагании и проектировании педагогического процесса.

Переходим к обоснованию подхода к решению возникших проблем.

Самым важным условием для повышения производительности труда педагога является создание комфортных, отвечающим требованиям

безопасности труда условий на рабочем месте педагога. Изучив структуру управления, гендерный, возрастной, педагогический состав сотрудников МАДОУ «Детский сад № 44», сделаем вывод. В дошкольном учреждении педагоги испытывают влияние различных стресс-факторов на свою личную жизнедеятельность и профессиональную деятельность. Нами был проведен анализ деятельности данной организации, было осуществлено ознакомление с основными документами отряда, изучены общие принципы системы управления организации. Рассмотрены основные виды деятельности и особенности работы организации, нормативно-правовая база, регламентирующая сферу деятельности данной организации. Произведен анализ производственно-технической деятельности, анализ подсистемы управления персоналом, анализ финансовой подсистемы управления, анализ подсистемы информационного обеспечения, анализ противофонтанной деятельности МАДОУ «Детский сад № 44». В дошкольном учреждении, на личную и профессиональную жизнедеятельность педагоги испытывают влияние различных стресс-факторов. Одним из стресс-факторов профессиональной деятельности педагога, является неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе, которая определяется двумя основными обстоятельствами: конфликтностью в системе «руководитель - подчиненный» и в системе- «коллега - коллега». У большинства исследуемых не отмечается проблем в отношениях с коллегами воспитанниками. Часто встречаемыми стрессорами для сотрудников дошкольного учреждения являются: увеличение и максимизация объема выполняемой работы за определённый промежуток времени; низкая оценка педагогического труда с точки зрения материального и морального стимулирования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выполненная нами работа описывает проблемы управления дошкольными образовательными организациями, к которым предъявляются требования разного характера. С одной стороны организация должна быть экономически эффективной, а с другой стороны она должна предоставлять доступное и качественное образование и при этом выполнять все требования, прописанные в нормативных документах. Совершенно очевидно, что система управления педагогическим персоналом в таких условиях нуждается в реконструкции, рефлексии управленческих подходов и инструментов. Таким образом актуальность магистерской диссертации «Совершенствование системы управления педагогическим персоналом в дошкольной образовательной организации» не вызывает сомнений. Необходимо обеспечить создание таких управленческих условий, которые бы позволили педагогическому коллективу эффективно осуществлять свою деятельность, оставаясь при этом способным самостоятельно формулировать цели и задачи своей деятельности, создавать творческие продукты.

В ходе нашего исследования была дана общая характеристика муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения детского сада № 44 города Златоуста, проведен кадровый аудит, проанализирована образовательно-инновационная деятельность организации и выполнен анализ перехода из бюджетного типа учреждения в автономное. Кроме того была проведена оценка системы управления с использованием матрицы организационных процессов. Для оценки результативности системы управления в ДОО было проведено анкетирование сотрудников «Опрос работников организации: оценка эффективности управления человеческим капиталом работников».

Обобщая проблемные точки образовательного учреждения и потребности сотрудников, делаем вывод, что результативность работы ДОО обеспечивается за счёт вовлеченности сотрудников в процессы непрерывного

саморазвития, участия в постановке образовательных задач как внутри своего педагогического процесса, так и во всей образовательной организации. Система управления ДООУ должна обеспечить условия для полноценного участия педагогов в целеполагании и проектировании педагогического процесса.

В результате было выявлено противоречие: управление персоналом должно обеспечить выполнение педагогическим работником всех функциональных обязанностей и должно позволять раскрывать творческий потенциал каждого сотрудника.

Для разрешения выявленных в процессе исследования трудностей сформулированы рекомендации по совершенствованию системы управления педагогическим персоналом в дошкольной образовательной организации.

Рекомендации по выполнению функциональных обязанностей сотрудников:

- организовывать работу в группах (не более 10 – 15 человек) и осуществлять разбор деловой документации;
- один раз в три года организовывать корпоративные КПК для педагогических работников; направлять по требованию на специальные КПК, например, работа с детьми с расстройствами аутистического спектра, с синдромом Дауна и другие;
- младших воспитателей направить на переподготовку «Дошкольное воспитание» и КПК, включающие изучение нормативно-правовой базы;
- для качественного предоставления ПДОУ рекомендуется ввести в штат отдельного сотрудника по организации ПДОУ, который бы рационально организовал процесс.

Рекомендации по организации профессиональной деятельности, основанные на непрерывном профессиональном развитии и совместной групповой методической работы:

1. Внедрить новые управленческие формы, такие как организация совместной деятельности, делегирование полномочий по руководству творческих групп заинтересованным педагогам, включенным в инновационную деятельность.

2. Организовывать практикумы, имитирующие профессиональные ситуации для коллегиального разбора и выхода из сложившейся ситуации.

3. Использовать активные формы организации педагогических советов (деловые игры, викторины, мастер-классы).

4. Мотивировать педагогов на повышение квалификации через аттестацию.

5. Внутри ДООУ организовывать два раза в месяц образовательные встречи для решения имеющихся или возникших затруднительных ситуаций во время образовательного процесса у младших воспитателей, используя активные формы работы.

6. Использовать мониторинг системы управления персоналом, основанный на наблюдении профессиональной деятельности и развитии педагогических сотрудников и младших воспитателей.

7. Расширить сферу методической деятельности, способствующей развитию сотрудников: проведение платных КПК по развивающей технологии «Сказочные лабиринты игры» для педагогических работников г. Златоуста и Челябинской области; организовать стажировочную площадку по альтернативной педагогике (вальдорфская педагогика) на уровне г. Златоуста и Челябинской области.

Перспективы использования рекомендаций связаны с развитием деятельности не только МАДОУ № 44 г. Златоуста, но и других дошкольных образовательных организаций.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" N 273-ФЗ от 29 декабря 2012 года с изменениями 2019 года.[Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 11.01.2023)
2. Федеральный закон "Об автономных учреждениях" от 03.11.2006 N 174-ФЗ (последняя редакция)[Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_63635/ (дата обращения: 11.01.2023)
3. Федеральный государственный образовательный стандарт от 17 октября N 1155 [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70412244/> (дата обращения: 11.01.2023)
4. Профессиональный стандарт «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования), (воспитатель, учитель)» от «18» октября 2013 г. № 544н
5. Профессиональный стандарт "Няня (работник по присмотру и уходу за детьми)" от «5» декабря 2018 г. № 769н "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145 – ФЗ (ред. от 04.11.2019, с изм. от 12.11.2019) [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (дата обращения: 11.01.2023)
6. Комментарий к Федеральному закону от 29 декабря 2012 года N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации"[Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/420353316> (дата обращения: 11.01.2023)
7. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»

Федерации на период до 2024 года» / [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL <http://kremlin.ru/acts/bank/43027> (дата обращения: 11.01.2023)

8. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации (Минобрнауки России) от 2 мая 2012 г. N 370 г. Москва "Об утверждении Административного регламента исполнения Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки государственной функции по осуществлению федерального государственного контроля качества образования"/ [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <https://rg.ru/2012/11/09/prikaz-minobrнауки-dok.html> (дата обращения: 11.01.2023)

9. Постановление Правительства Российской Федерации от 15 августа 2013 г. N 706 г. Москва "Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг"/ [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <https://rg.ru/2013/08/23/uslugi-dok.html> (дата обращения: 11.01.2023)

10. Распоряжение Правительства РФ от 08.12.2011 N 2227-р (ред. от 18.10.2018) «Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года» [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70006124/> (дата обращения 11.01.2023)

11. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 N 1662-р (ред. от 28.09.2018) «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» [Электронный ресурс] – Режим доступа. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/ (дата обращения 11.01.2023)

12. Устав МАДОУ №44 [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <https://dsad44-zlatoust.educhel.ru/> (дата обращения: 11.01.2023)

13. Абанкина И.В., Филатова Л.М. Дошкольное образование: Взгляд родителей и педагогов/Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», Институт образования. – М.: НИУ ВШЭ, 2017. – 28 с. – (Факты образования; № 6 (15)). <https://search.rsl.ru/ru/record/01009785505>

14. Абрамова Н.А. Готовность к инновационной деятельности – условие успешного профессионального старта // Управление дошкольным образовательным учреждением №9/2019. С. 48 –54

14. Алайцева Т.В. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие/Т.В. Алайцева, Е.А. Лапа. – Самара: Изд-во Самарского университета, 2017. – 60 с.

15. Белая К. Ю. Методическая работа в ДОУ. Анализ, планирование, формы и методы. - М.: ТЦ Сфера, 2015. – 96 с.

16. Борщёва Н.Л. Развитие методологии управления человеческим капиталом в инновационной экономике/Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук, 2015. – 344 с.

17. Бурлакова И.А. Реализация ФГОС ДО: проблемы и риски качества дошкольного образования // Управление дошкольным образовательным учреждением №5/2019. С. 14 –25

18. Вершинина Н.Б., Суханова Т.И. Современные подходы к планированию образовательной работы в детском саду. – Волгоград: Учитель, 2010. – 111с.

19. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Учебник. – М.: Проспект, 2015. – 320 с.

20. Волобуева Л.М. Профильное образование педагога – основное требование кадрового обеспечения системы дошкольного образования // Управление дошкольным образовательным учреждением №5/2019. С. 52 – 61

21. Волобуева Л.М. Работа старшего воспитателя ДОО с педагогами:

22. Нормативные документы и практика. – М.: 2018. – 128 с.

23.Воронецкая Л., Курак Н. Инновации в управлении. /Практика управления журнал для руководителей, методистов, педагогов. 5/2019 (64) – с. 14 –23

25. Глобальная конкурентоспособность российского образования. Материалы для дискуссии/И. В. Абанкина, А. А. Беликов, О. С. Гапонова, Ф.

Ф. Дудырев, Ю. Н. Корешникова, И. А. Коршунов, С. Г. Косарецкий, Т. А. Мерцалова, А. К. Нисская, Д. П. Платонова, П. С. Сорокин, Б. М. Таловская, И. Д. Фрумин; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования. — М.: НИУ ВШЭ, 2017. — 112 с. — 300 экз. — (Современная аналитика образования. № 3 (20)).

26. Гулида М. Модель внутренней системы оценки качества. /Практика управления журнал для руководителей, методистов, педагогов. 4/2018 (55) – с. 16 – 31

27. Гулида М. Развитие педагога в инновациях. /Практика управления журнал для руководителей, методистов, педагогов. 6/2018 (57) – с. 36 – 40

28. Давыдова О.И. Форсайт как технология работы с педагогическим коллективом на этапе создания образа, желаемого будущего ДОО // Управление дошкольным образовательным учреждением №9/2019. С. 64 –71

29. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров. – М.: Дашков и К, 2014. – 288 с.

30. Деркач А.И., Канзычакова С.А., Тишкина А.О. Формальные и неформальные структуры организации: проблема взаимодействия // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки. Электронный сборник статей по материалам XVIII студенческой международной заочной научно-практической конференции. – Москва: Изд. «МЦНО». – 2014. – № 11 (18)[Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: [http://www.nauchforum.ru/archive/MNF_social/11\(18\).pdf](http://www.nauchforum.ru/archive/MNF_social/11(18).pdf) (дата обращения: 31.10.2019)

31. Джексон, Майкл С. Системное мышление: Творческий холизм для менеджеров/науч. ред. и пер. с англ. Ф.П. Тарасенко. – Томск : Изд. Дом Том. гос. ун-та, 2016. – 404 с. (Монографии выдающихся зарубежных исследователей: впервые на русском языке. Управленческие науки).

32. Доклад о мировом развитии 2019. Изменение характера труда. 23с.

33. Доклад о человеческом развитии 2016: Человеческое развитие для всех и каждого/ПРООН. – М.: ООО Изд-во «Весь мир», 2017. – 288 с.
34. Доронова Т.Н., Доронов С.Г. Доработка ФГОС ДО в контексте оценки качества дошкольного образования // Управление дошкольным образовательным учреждением №5/2019. С. 26 –51
35. Дошкольное образование. Федеральная служба государственной статистики[Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: https://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/obraz/tab2.htm (дата обращения: 28.10.2019)
36. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Изд. дом «Вильямс», 2004. – 272 с.
37. Друкер П. Ф. Эффективный руководитель/П. Ф. Друкер — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2006. – 240 с.
38. Ковалев В.А. Современный стратегический анализ: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2016. – 288 с.: ил. – (Серия «Учебник для вузов»).
39. Ковалев В.А. Современный стратегический анализ: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2016. – 288 с.: ил. – (Серия «Учебник для вузов»).
40. Козилова Л.В., Губарева О.Б. Отечественный и зарубежный опыт реструктуризации дошкольных образовательных организаций./Управление дошкольным образовательным учреждением №8/2019. – с. 12 – 22
41. Колобова О. Формируя имидж./Практика управления журнал для руководителей, методистов, педагогов. 1/2018 (52) – с. 62 – 69
42. Коробова М.В. Эвристический метод в принятии управленческих решений // Управление дошкольным образовательным учреждением №9/2019. С. 54 –58
43. Косырева С.А. Педагогическая среда в детском саду // Управление дошкольным образовательным учреждением №5/2019. С. 85 – 89

44. Коэн Дэн С. Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании/Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2007. – 320 с.
45. Кузьмин А. Измерение рефлексии./Практика управления журнал для руководителей, методистов, педагогов. 2/2018 (53) – с. 18 – 30
46. Лазарева Л. Тьютор в ДОО./Практика управления журнал для руководителей, методистов, педагогов. 5/2019 (64) – с. 24 –27
47. Лазебная Е.И. Деловая игра с элементами Workshop для педагогов./Управление дошкольным образовательным учреждением №8/2019. – с. 46 – 57
48. Лалу Фредерик Открывая организации будущего/Фредерик Лалу; пер. с англ. В. Кулябиной ; [науч. ред. Е. Голуб]. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 432 с.
49. Лялина Л.А. Планирование воспитательно-образовательной деятельности в ДОО: Методическое пособие. – М.: ТЦ Сфера, 2019. – 112 с.
50. Майкл Армстронг Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2002. - VIII, 328 с. - (Серия «Менеджмент для лидера»).
51. Маслова В.М. Управление персоналом: учебное пособие для академического бакалавриата. МГУ им. М. В. Ломоносова. – М.: ЮРАЙТ, 2015. – 492 с.
52. Международный менеджмент: учебное пособие/М.Э. Сейфуллаева. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2016. – 232 с.
53. Менеджмент в современном образовании: сборник статей; Урал. гос. пед. ун-т ; под ред. В. А. Дегтерева, Т. В. Майдановой. – Электрон. дан. – Екатеринбург: [б. и.], 2017. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).[Электронный ресурс]- Режим доступа. URL:<http://elar.uspu.ru/bitstream/uspu/6410/1/konf000300.pdf> (дата обращения: 29.09.2019).

54. Михеева С. А. Управление образованием и педагогический менеджмент: терминологический аспект // Управление образованием: теория и практика. 2018. №2(30). С.11 – 24
55. Молодых Е. Н. Современные формы методической работы в школе в условиях реализации ФГОС общего образования: инструменты и технологии // Отечественная и зарубежная педагогика. 2017. Т.2, №2 (38). С. 105 – 118.
56. Молодых Е. Н. Фасилитационная сессия как инструмент адаптации участников образовательных отношений к изменениям в школьном образовании // Отечественная и зарубежная педагогика. 2016. № 4(31). С. 49 – 62
57. Мулюкина Е. И. Особенности организации дополнительных образовательных услуг в системе дошкольного образования /Молодой ученый.
58. Международный научный журнал. № 9 (247)/2019 с.196 – 198
59. Образование в цифрах: 2018: краткий статистический сборник/Л. М. Гохберг, Г. Г. Ковалева, Н. В. Ковалева и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2018. – 80 с. – 200 экз. – ISBN 978-5-7598-1767-3 (в обл.)
60. Отчет по результатам самообследования муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения детского сада №28 г. Томска за 2018 год. [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: – <http://ds-28.dou.tomsk.ru/wp-content/uploads/2012/03/ustav.pdf> (дата обращения: 26.09.2019)
61. Официальный портал МО «ГОРОД ТОМСК» Департамент образования администрации Города Томска [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://admin.tomsk.ru/pgs/6i> (дата обращения: 29.09.2019)
62. Пастюк О.В. Менеджмент в образовательной организации. – М.: ТЦ Сфера, 2019. –112 с.
63. Переверзев П.П. Анализ взаимосвязей бизнес-процессов, организационной структуры и функций информационных систем предприятия

на основе матричного исчисления/ Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2015. Т. 9, № 4. С. 75– 88/ [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analizvzaimosvyazey-biznes-protssesov-organizatsionnoy-struktury-i-funktsiy-informatsionnyhsistem-predpriyatiya-na-osnove/viewer>(дата обращения: 18.09.2019)

64. Плахова Л. М. Подготовка управленческих кадров образовательных организаций к введению ФГОС в практику системы общего образования: метод. рекомендации. М.: Федеральный институт развития образования, 2015. – 64 с.

65. Покутная Е. Методическая служба: перемены. /Практика управления журнал для руководителей, методистов, педагогов. 3/2018 (54) – с. 22 – 37

66. Положихина М.А. Система образования в России с точки зрения формирования человеческого капитала // Экономические и социальные проблемы России №2/2018. с. 8 – 36 / [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-obrazovaniya-v-rossii-s-tochki-zreniya-formirovaniyachelovecheskogo-kapitala/viewer> (дата обращения: 29.09.2019)

67. Понятийный аппарат педагогики и образования: коллективная монография/отв. ред. Е.В. Ткаченко, М.А. Галагузова; Уральский государственный педагогический университет. – Вып. 9. – Екатеринбург, 2016. – 484 с.

68. Портер Е. Майкл Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005 — 454 с.

69. Проекты в сфере образования и науки в РФ // Министерство образования и науки РФ. Деятельность. – М., 2018. [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <https://www.minobrnauki.gov.ru/>(дата обращения: 10.10.2019).

70. Прокументова Г. Н. Стратегии управления инновациями в образовании // Управление инновационными процессами в образовании: проблемы и подходы к их решению. Томск, 2000. С. 60 – 68.

71. Прокументова Г.Н. Стратегия и программа гуманитарного исследования образовательных инноваций // Переход к открытому образовательному пространству. Ч. 1: Феноменология образовательных инноваций/под ред. Г.Н. Прокументовой. Томск: Издво Том. ун-та, 2005. С. 15–105.

72. Развитие менеджмента в условиях перехода к цифровой экономике: материалы X Всерос. (с междунар. участием) науч.-практ. конф. (г. Пермь, ПГНИУ, 7 дек. 2017 г.)/Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Электрон. дан. – Пермь, 2017. – 6 Мб. – Загл. с экрана. [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://econom.psu.ru/upload/iblock/f2c/sbornik-razvitie-menedzhmenta-v-usloviyakhperekhoda-k-tsifrovooy-ekonomike.pdf> (дата обращения 03.11.2019)

73. Развитие менеджмента в условиях перехода к цифровой экономике: материалы X Всерос. (с междунар. участием) науч.-практ. конф. (г. Пермь, ПГНИУ, 7 дек. 2017 г.)/Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Электрон. дан. – Пермь, 2017. – 6 Мб. – Загл. с экрана. [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://econom.psu.ru/upload/iblock/f2c/sbornik-razvitie-menedzhmenta-v-usloviyakhperekhoda-k-tsifrovooy-ekonomike.pdf> (дата обращения: 29.09.2019)

74. Романова И.Н. Пути преодоления проблем начинающих педагогов./Управление дошкольным образовательным учреждением №8/2019. – с. 40 – 46

75. Ружанская, Л. С. Теория организации: учебное пособие/Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова; под общ. ред. Л. С. Ружанской. – Екатеринбург: изд во Урал. ун та, 2015. – 200 с.

76. Серебрякова Е.А. Российская система образования: Достоинства и недостатки // Молодой ученый. – Казань, 2015. – № 13. – С. 703 – 707.

77. Система образования 2019[Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL <https://center-yf.ru/data/stat/sistema-obrazovaniya-2019.php> (дата обращения: 25.09.2019)
78. Ситаров В.А. Педагогический менеджмент или управление образованием? // Вопросы новой экономики. 2014. №3(31). С. 101– 104
79. Ситаров В.А. Педагогический менеджмент как теория и практика управления образовательным процессом // Знание. Понимание. Умение. 2014. №3. С. 18 – 24
80. Стейкер Д. Быстрое решение проблем с помощью стикеров/пер. с англ. М.: Издательство Дмитрия Лазарева, 2016. – 180 с.
81. Степанов А.А., Морозова Н.В. Парадигма образовательного менеджмента в информационную эпоху // Управление экономическими системами. 2016. Вып. 12(94).[Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/paradigma-obrazovatelnogomenedzhmenta-v-informatsionnuu-epohu> (дата обращения: 26.09.2019).
82. Стратегическое управление дошкольным образованием: актуальность проблемы/ Санникова Л.Н., Панова Н.П., Каргаполова А.В. // Наука и образование: новое время. – 2017. –№ 1 (18). С. 194 - 198.
83. Тавберидзе В. А., Калугина В. А. Диагностика и критерии оценки деятельности воспитателя в ДОУ: организация управления методической работой. - М.: Школьная пресса, 2008. - 154 с.
84. Тейлор, Ф. У. Принципы научного менеджмента. /Ф.У. Тейлор/ М.: Контроллинг, 1991. – 104 с.
85. Теория организации: учебное пособие/Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова; под общ. ред. Л. С. Ружанской. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. — 200 с.
86. Традиции и инновации в современной науке. XVI Международная научно-практическая конференция – М.: Издательство «Олимп», 2016. –

632с.[Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: http://olimpiks.ru/d/1340546/d/tis13_sbornik.pdf (дата обращения: 28.10.2019)

87. Тюпаков К.Э. Управленческая экономика: учеб. пособие/К. Э. Тюпаков, В. С. Курносов. – Краснодар: КубГАУ, 2015. – 234 с.

88. Тюпаков К.Э. Управленческая экономика: учеб. пособие/К. Э. Тюпаков, В. С. Курносов. – Краснодар: КубГАУ, 2015. – 234 с.

89. Управление дошкольным образованием: учебник и практикум для академического бакалавриата/под ред. Н. А. Виноградовой, Н. В. Микляевой. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 394 с. – Серия: Бакалавр. Академический курс.

90. Управление дошкольным образованием: учебник и практикум для академического бакалавриата/под ред. Н. А. Виноградовой, Н. В. Микляевой. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 394 с. — Серия: Бакалавр. Академический курс.

91. Ушаков К. Социальный капитал: теория и практика./Практика управления журнал для руководителей, методистов, педагогов. 6/2019 (65) – с. 4 – 13

92. Харченко Е.С. Из истории возникновения понятия педагогического менеджмента в России // Научные труды Московского гуманитарного университета. 2017. Вып. 4. / [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://journals.mosgu.ru/trudy/article/view/530> (дата обращения: 29.09.2019).

93. Хорошилова Н. Управленческая команда. /Практика управления журнал для руководителей, методистов, педагогов. 3/2018 (54) – с. 56 – 65

94. Челнокова Е.А., Коровина Е.А., Агаев Н.Ф. Педагогический менеджмент как вид управленческой деятельности педагога // Современные наукоемкие технологии. 2015. Вып. 12-1. [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.toptechnologies.ru/ru/article/view?id=35232> (дата обращения: 29.09.2019).

95. Человеческий капитал как фактор инновационного развития общества: сборник статей Международной научно-практической конференции (3 апреля 2018 г, г. Уфа). - Уфа: ОМЕГА САЙНС, 2018. – 236 с.

96. Шарипов Ф.В. Педагогический менеджмент: учебное пособие. М.: Университетская книга, 2014. – 480 с.

97. Щедровицкий Г. П. Рефлексия // Мышление. Понимание. Рефлексия/Г. П. Щедровицкий. М.: Наследие ММК, 2005 – 800 с.

98. Эффективные модели осуществления инновационной деятельности в системе образования. Результаты деятельности федеральных инновационных площадок в 2018 году. Сборник материалов межрегионального семинара, проведенных в рамках сопровождения развития инновационной инфраструктуры в системе образования. М. - 2018, с.186.[Электронный ресурс] – Режим доступа: URL https://fip.expert/storage/documents/sbornik_effektivnyx_modelej_osushhestvleniya_innovacionnoj_deyatelnosti.pdf (дата обращения: 25.09.2019)

99. Юрчук О.А. Сопровождение деятельности педагогов по созданию инновационных разработок в голике гуманитарного подхода // Научно-педагогическое обозрение. 2015. С. 65 – 72[Электронный ресурс] – Режим доступа.–URL <https://cyberleninka.ru/article/n/soprovozhdenie-deyatelnosti-pedagogov-po-sozdaniyuinnovatsionnyh-razrabotok-v-logike-gumanitarnogo-podhoda/viewer> (дата обращения: 25.10.2019)

100. Communiqué (2010, December). The Bruges Communiqué on enhanced European cooperation in vocational education and training for the period 2011 – 2020. In Communiqué of the European Ministers for Vocational Education and Training, the European Social Partners and the European Commission, meeting in Bruges [Электронный ресурс]. – Режим доступа.–URL: http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/policy/vocationalpolicy/doc/brugescom_en.pdf (дата обращения 19.09.2019)

101. Continuous Vocational Education and Training Survey [Электронный ресурс]. – Режим доступа. – URL: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/continuing-vocationaltraining-survey> (дата обращения 25.09.2019)

102. Globalising or nationalising – Russian academia // Russian analytical digest. – Bremen: Center for securities studies (CSS) ETH Zurich; Research Centre for East European Studies, University of Bremen; Institute for European, Russian and Eurasian Studies, George Washington University, 2016. – № 191 [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: http://www.css.ethz.ch/content/specialinterest/gess/cis/center-for-securities-studies/en/publications/rad/details.html?id=/n/o/1/9/no_191_globalising_or_nationalising_rus (дата обращения 30.09.2019)

103. Human development data 1990–2015 // UN development report/UN development program. – N.Y., 2016. [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://hdr.undp.org/en/data> (дата обращения 30.09.2019)

104. Learning to realize education's promises. The World Bank, 2018 [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://pubdocs.worldbank.org/en/213041479428093747/112116-WDR2018.pdf> (дата обращения 30.10.2019)

105. OECD (2017c) Starting Strong 2017. Key OECD Indicators on Early Childhood Education and Care / [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264276116-en> (дата обращения 12.11.2019)

106. Snowden David J., Boone Mary E. A Leader's Framework for Decision Making [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making> (дата обращения 25.09.2019)

107. The Global Human Capital Report 2017. Preparing people for the future of work. 203p. [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Human_Capital_Report_2017.pdf (дата обращения 12.11.2019)

108. The Global Risks Report 2019 14th Edition[Электронный ресурс] – Режим доступа. –URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2019.pdf (дата обращения 30.09.2019)

109. Zuković S., Knežević-Florić O. Pedagogical management in the function of family and school partnership. Šk. vjesn. 63, 1-2 (2014.) 201-212[Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <https://hrcak.srce.hr/file/184156> (дата обращения 10.10.2019)

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Анкета «Опрос работников организации: оценка эффективности управления человеческим капиталом работников»

Уважаемый респондент!

В целях исследования проблем по управлению человеческим капиталом в ДОО просим Вас ответить на вопросы анкеты.

Анкета является анонимной, результаты обработки будут использованы для повышения профессионального, интеллектуального уровня и увеличения профессиональной отдачи специалистов Вашей организации.

Заранее благодарим Вас за участие в опросе!

Вопросы	Ответы (варианты ответов)
1. Ваш возраст (полных лет)	
2. Ваш пол	
3. Ваше образование	<input type="radio"/> среднее профессиональное;
	<input type="radio"/> высшее;
	<input type="radio"/> другое _____
4. Ваша должность	<input type="radio"/>
5. Существует в ДОО организации служба управления персоналом? Если да, то какие функции она выполняет?	<input type="radio"/> кадровое делопроизводство;
	<input type="radio"/> подбор, оценка, обучение и мотивация сотрудников;
	<input type="radio"/> адаптация вновь принятых сотрудников, создание кадрового резерва, выдвижение кандидатуры на должность, формирование и укрепление корпоративной лояльности;
	<input type="radio"/> другое _____
6. Расставьте в порядке приоритетности направления по развитию социально-экономического климата в ДОО:	<input type="radio"/> командный дух, общие нормы и ценности поведения;
	<input type="radio"/> участие в принятии управленческих решений;
	<input type="radio"/> поддержка полезных начинаний;
	<input type="radio"/> уважение со стороны руководства
	<input type="radio"/> другое _____
	<input type="radio"/> полностью удовлетворен;

7. Оцените насколько Вы удовлетворены своей работой:	<input type="radio"/> частично удовлетворен;
	<input type="radio"/> полностью не удовлетворен;
	<input type="radio"/> другое _____
8. К какому типу инновационного поведения в организации Вы себя относите?	<input type="radio"/> к инноватору;
	<input type="radio"/> к стороннику нововведений;
	<input type="radio"/> к скептически настроенному;
9. В каких компетенциях Вы нуждаетесь в профессиональной деятельности и хотели бы их сформировать и развить в процессе обучения?	<input type="radio"/> к консервативно относящемуся к нововведениям;
	<input type="radio"/> другое _____
	<input type="radio"/> общекультурные;
	<input type="radio"/> профессиональные;
	<input type="radio"/> специальные, в том числе:
10. Каких изменений Вы ожидаете (планируете) от повышения уровня образования, квалификации?	<input type="radio"/> креативные (способность и готовность к самостоятельной генерации знаний, креативному (созидательному) мышлению, решению нестандартных задач);
	<input type="radio"/> инновационные (способность и готовность к инновационной деятельности, к восприятию, освоению, осуществлению инноваций);
	<input type="radio"/> другое _____
	<input type="radio"/> получить, подтвердить квалификацию;
	<input type="radio"/> пройти переподготовку и сменить профессию;
	<input type="radio"/> иметь высокий образовательный, культурный, профессионально-интеллектуальный уровень;
	<input type="radio"/> получить диплом, свидетельство, удостоверение, сертификат;
	<input type="radio"/> улучшить материальное положение;
11. Какие, по Вашему мнению, из перечисленных методов повышают мотивацию к профессионально-интеллектуальной и творческой отдаче?	<input type="radio"/> получить более интересную работу, работать с большей интеллектуальной-профессиональной и творческой отдачей;
	<input type="radio"/> продвинуться по карьерной лестнице (получить повышение в должности);
	<input type="radio"/> сменить место работы
	<input type="radio"/> другое _____
	<input type="radio"/> свободный доступ к информации, новым профессиональным знаниям, обмену опытом;
12. Каких результатов, по Вашему мнению, может ожидать организация от	<input type="radio"/> комфортные психологические, финансовые, социальные условия в коллективе;
	<input type="radio"/> рациональная организация рабочих мест, оснащенных современными информационными технологиями;
	<input type="radio"/> повышение уровня корпоративной культуры, традиций;
	<input type="radio"/> другое _____
	<input type="radio"/> рост показателей экономической эффективности;
	<input type="radio"/> рост показателей социальной эффективности;
	<input type="radio"/> рост показателей экологической эффективности;
	<input type="radio"/> другое _____
	<input type="radio"/> другое _____

повышения профессионально-интеллектуального уровня и увеличения инновационной активности специалистов?	
--	--

№ п/п	Наименование мероприятий	Сроки	Исполнители
1.	Подготовка плана мероприятий на текущий учебный год	сентябрь	руководитель творческой группы члены творческой группы
2.	Разработка и утверждение плана работы на текущий учебный год	сентябрь	руководитель творческой группы члены творческой группы
3.	1. Анализ текущей образовательной деятельности ДОУ. 2. «Педагогические наблюдения: записи, анализ и документация. Планирование и проведение проектов.»	октябрь	руководитель творческой группы члены творческой группы
4.	Обмен опытом по организации и проведению «детского совета»	ноябрь	руководитель творческой группы члены творческой группы
5.	Организация образовательной деятельности по комплексной программе развития математического образования «МАТЕ+»	декабрь-январь	руководитель творческой группы члены творческой группы
6.	Семинар-практикум «Специфика внедрения здоровьесберегающих технологий в воспитательно-образовательном процессе с учетом современных требований»	февраль	Старшие воспитатели
7.	Семинар-практикум «Организация образовательной деятельности по формированию экологической культуры дошкольников в различных видах деятельности»	март	Старшие воспитатели
8.	Организация оценки качества образования на основе шкал «ECERS» (инструмент программы «Вдохновение»)	апрель-май	руководитель творческой группы члены творческой группы

9.	Семинары по организации технологий образовательной программы «Вдохновение»	в течение года	руководитель творческой группы члены творческой группы
10.	Консультации по подготовке практических материалов реализации программы «Вдохновение»	в течение года	руководитель творческой группы члены творческой группы
11.	Участие в обучающих вебинарах (по мере объявления вебинаров)	в течение года	педагоги
12.	Анализ организации ПРС в группах с учетом особенностей программы «Вдохновение»	в течение года	Старшие воспитатели
13.	Подготовка отчета о деятельности сетевой инновационной площадки	май	Старшие воспитатели
14.	Размещение на сайте страницы «площадка «Вдохновение»	в течение года	Ответственный за сайт

ПЛАН РАБОТЫ

Инновационной площадки по теме «Модернизация образования в дошкольной образовательной организации в соответствии с современными требованиями к качеству дошкольного образования на основе инновационной образовательной программы "Вдохновение"»

Цель инновационной деятельности: достижение нового уровня качества дошкольного образования, соответствующего требованиям ФГОС ДО, отвечающего на вызовы современной социокультурной ситуации развития детства и отражающего современные научные и методические подходы к организации образовательной деятельности в ДОО с использованием инновационной образовательной программы «Вдохновение».

Приложение 4

План действий по обеспечению реализации регионального проекта «Реализация ФГОС дошкольного образования в образовательных организациях Челябинской области»

Цель: Совершенствование профессионального мастерства педагогов и построение единого образовательного пространства «Детский сад - семья».

Задачи:

1. Создание условий для развития деятельностной компетентности у дошкольников через использование развивающих технологий в образовательном процессе.
2. Создание условий для применения наблюдения как основного метода педагогической диагностики.
3. Повышение профессионального мастерства педагогических кадров, ориентированных на применение новых педагогических технологий с целью развития индивидуальных способностей и творческого потенциала каждого ребенка.
4. Совершенствование моделей взаимодействия с семьями воспитанников, обеспечивающих единство подходов к воспитанию и образованию дошкольников в соответствии с ФГОС ДО.

№ п/п	Мероприятия	Срок и результат деятельности	Ответственные, частота проведения мероприятий
1.	Создание рабочей группы по подготовке к введению ФГОС ДО. Утверждение положения о рабочей группе.	Приказ «О создании рабочей группы по подготовке к введению ФГОС ДО». Положение о рабочей группе. Декабрь	Заведующий Старший воспитатель
2.	Изучение администрацией, педагогическим коллективом материалов по реализации регионального проекта «Реализация ФГОС дошкольного образования в образовательных организациях Томской области»	Материалы по реализации регионального проекта по мере поступления.	Заведующий Старший воспитатель Рабочая группа
3. Ожидаемые результаты деятельности ДОО в рамках в реализации Регионального проекта			
3.1. «Создать условия для разработки и реализации МАДОУ № 44 образовательных программ дошкольного образования в соответствии с требованиями ФГОС дошкольного образования»			
3.1.1.	Привлечь родителей, используя разные формы взаимодействия с ДОО: семинары-практикумы, индивидуальные, групповые консультации, фестивали родительских спектаклей, родительские клубы, мастер-классы, творческие лаборатории, вечера встреч, школы для молодых мам, привлечение родителей к участию в образовательной деятельности ДОО, совместные походы, семейные спортивные встречи.	Ежегодный план мероприятий; Отчёт о проведённых мероприятиях.	Старший воспитатель Рабочая группа Воспитатели всех возрастных групп
3.1.2.	Информирование родителей (законных представителей) о введении, реализации регионального проекта «Реализация ФГОС дошкольного образования в образовательных организациях Челябинской области на 2016 – 2020 годы» через наглядную информацию, сайт, проведение родительских собраний.	Информирование родителей (законных представителей) о ходе и результатах внедрения реализации регионального проекта «Реализация ФГОС дошкольного образования в	Старший воспитатель Рабочая группа Воспитатели все возрастных групп ДОО

		образовательных организациях Челябинской области»	
3.1.3.	Организовать на базе МАДОУ стажировочную №44 площадку вальдорфских в группах. «Реализация Тема подхода в различ компетентностного программах в новых ФГОС». образовательных условиях перехода на	Отчёт о стажировке	Старший воспитатель Воспитатели вальдорфских групп
3.2. «Обеспечить вариативность использования образовательных программ дошкольного образования с учётом образовательных потребностей, способностей и интересов детей, в т.ч. детей с ограниченными возможностями здоровья»			
3.2.1.	Апробация адаптированной программы по направлениям: дизартрия, ранний детский аутизм, алалия.	в мае отчёт проведённой работы	Педагог-психолог Учитель-логопед Воспитатели
3.2.2.	Разработать индивидуальные маршруты и программы. Организовывать тематические консультации для родителей и педагогов имеющих детей с ограниченными возможностями здоровья.	Индивидуальные маршруты и программы, план и отчёт о проведённых мероприятиях.	Педагог-психолог Учитель-логопед Воспитатели
3.3. «Обеспечить организационно-методическое сопровождение ДОО с МОУ СОШ 15 по реализации принципа преемственности дошкольной и начальной ступени образования и воспитания в соответствии с требованиями ФГОС на основе единства образовательных требований»			
3.3.1.	Написание проекта взаимодействия ДОО и МОУ СОШ с целью реализации принципа преемственности дошкольной и начальной ступени образования и воспитания в соответствии с требованиями ФГОС на основе	Проект взаимодействия ДОО и МОУ СОШ	Старший воспитатель, Рабочая группа, Завуч МОУ СОШ

	единства образовательных требований.		
<p>3.4. «Способствовать взаимодействию ДОО, реализующая программу дошкольного образования с организациями дополнительного образования детей с целью разностороннего развития детей дошкольного возраста с учётом их возрастных и индивидуальных особенностей»</p>			
3.4.1.	<p>Разработать проекты взаимодействия с МАОУ ДО ДДТ «У Белого озера», МБОУ ДО ДДТ «Искорка», МАОУ ДО ДДТ «Созвездие», МБОУ ДО ДТТ «Планета».</p> <p>Реализация проектов по направлениям экологическое образование через экспериментально-исследовательскую деятельность дошкольников, приобщение к истокам русской народной культуре детей дошкольного возраста через разные формы фольклора и театрализованную деятельность, художественно - эстетическое воспитание детей дошкольного возраста как один из способов развития детской одаренности.</p>	Проекты	<p>Старший воспитатель,</p> <p>Рабочая группа,</p> <p>Ответственные лица организаций дополнительного образования</p>
<p>3.5. «Создать условия для стимулирования, поддержки и тиражирования перспективного педагогического опыта по реализации ФГОС дошкольного образования»</p>			

3.5.1.	Участие педагогов ДОО на городских, областных, региональных и международных уровнях: семинарах, конференциях, описание своего опыта в статьях журналов очной и заочной формах.	Документы, подтверждающие участие в семинарах, конференциях, педагогических конкурсах	Старший воспитатель, Рабочая группа Семинары – 2 раза в год Конференции – 2 раза в год Педагогические
			конкурсы – 2 раза в год Описание опыта в журналах – 1 раз в год
3.5.2.	Написание индивидуальных программ профессионального развития.	Индивидуальные программы.	Воспитатели всех возрастных групп
3.5.3.	Создание графика повышения квалификации педагогических и руководящих работников в связи с введением ФГОС дошкольного образования	Ежегодный график повышения квалификации педагогических и руководящих работников. Таблица, свидетельствующая о повышении педагогической компетентности педагогических и руководящих работников.	Заведующий Старший воспитатель
3.5.4.	Повышение квалификации педагогических работников через	Повышение квалификации	Старший воспитатель

	систему внутреннего обучения в ОУ (семинары).	педагогических работников в ДОУ. Протоколы семинаров.	Руководитель ПТГ
3.6. «Формировать позитивный имидж профессии «Педагог дошкольного образования» и привлекать внимание общественности к реализации ФГОС дошкольного образования в Челябинской области»			
3.6.1.	Итоговые результаты о ходе реализации регионального проекта. Подготовка и размещение на сайте учреждения и регионального центра фотографий с каждого проведенного мероприятия.	Подготовка аналитических документов по итогам семинаров, стажировок, конкурсов.	Старший воспитатель, руководитель рабочей группы (предоставляет информацию) Ответственный за сайт (своевременно размещает на сайте ДОО)
3.6.2.	Проведение общественно - профессиональной оценки качества образования в ДОО	Анкета для родителей Анкета для педагогов Отчёт о проведённой работе.	Старший воспитатель Рабочая группа
		Май	
4. Итоговые мероприятия			
4.1.	Круглый стол реализации регионального проекта «Реализация ФГОС дошкольного образования в образовательных организациях Томской области».	Анализ проведённой работы март	Старший воспитатель Рабочая группа

4.2.	Подготовить отчёт руководителя рабочей группы по организации работы по реализации ФГОС в ДОУ.	Отчет руководителя рабочей группы, материалы работы рабочей группы, протокола заседаний, Май	Руководитель рабочей группы
4.3.	Вносить изменения в ООП ДОО	Изменённые разделы ООП ДОО	Старший воспитатель