

Корпоративная культура как фактор эффективного управления педагогическим коллективом дошкольной образовательной организации

Мельник Татьяна Ивановна
студентка 3 курса, заочной формы обучения,
направление «Педагогическое образование»,
магистерская программа: Менеджмент в образовании

Научный руководитель: Наумова Т. В., кандидат педагогических наук, доцент

Национальный исследовательский Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского
Арзамасский филиал
Кафедра педагогики дошкольного и начального образования

Актуальность исследования. На современном этапе развития российского общества и системы образования в частности, возникает множество проблем в сфере управления образовательной организацией. Введение ФГОС ДО, вариативность дошкольного образования, появление новых видов дошкольных учреждений и организационных форм дошкольного образования, развитие системы платных образовательных услуг в дошкольном образовании ставят перед обществом задачу повышения конкурентоспособности учреждений на рынке образовательных услуг.

Таким образом, закономерна необходимость совершенствования процесса управления педагогическим коллективом образовательной организации и изучение возможностей различных средств и факторов, обеспечивающих его эффективность.

«В Федеральном законе «Об образовании в РФ» и Федеральных государственных образовательных стандартах подчеркивается значимость разработки новых форм и видов деятельности педагогических коллективов, обеспечивающих конкурентоспособность образовательной организации, развитие творческой инициативы педагогов, формирование морально-этических основ взаимодействия в организации» [1; 2; 3]. Успешность дел

любой образовательной организации во многом обусловлена коллективными усилиями, высоким качеством работы и самоотдачей сотрудников. Данный факт определяет интерес ученых и менеджеров педагогического процесса к проблеме формирования корпоративной культуры как одного из факторов, влияющих на эффективность управления образовательной организацией.

Степень разработанности проблемы исследования. Вопрос развития корпоративной культуры нашел отражение в работах многих ученых. Так В.А. Спивак занимался изучением структурно-функционального анализа элементов корпоративной культуры. Н.Н. Пусенкова, А.Л. Черненко в своих работах рассматривали сущность культуры корпорации, определяли развитие различных социальных аспектов, изучали роль и место лидера в коллективе. Работы А. Агеева, М. Грачева посвящены изучению вопросов, касающихся применения инструментов развития корпоративной культуры. З.С. Смелкова, М.А. Шишкина изучали значимость диалога, общения, коммуникаций в корпоративном взаимодействии специалистов. Значимо мнение К. Ушакова (представителя гуманистической модели менеджмента), который считает человека главным субъектом организации и относит его к особым объектам управления. Данная точка зрения актуальна в контексте изучения особенностей управления дошкольной образовательной организацией, в которой «педагог, чтобы стать фактором формирования личности воспитанников, сам должен постоянно расти, как профессионально, так и личностно: он должен быть профессионально грамотным, творческим членом педагогического коллектива, хранящим и обогащающим его традиции, разделяющим его взгляды, идеи, ценности» [60, с. 21].

Разделяя мнение Л.А. Наумовой, считаем, что «корпоративная культура является эффективным инструментом развития коллектива и дошкольного учреждения в целом, позволяет повысить его статус, авторитет и влияние, создать привлекательный имидж, обеспечить качество образовательной деятельности, а значит, повысить конкурентоспособность на рынке

образовательных услуг» [34, с. 71]. В работах О.Ю. Фильченко подчеркивается, что «формирование корпоративной культуры дошкольного образовательного учреждения – длительный и трудоемкий процесс, но он позволяет детскому саду обрести свое лицо, стать востребованным и успешным в условиях широкого выбора образовательных услуг и конкурентных отношений между организациями их оказывающими» [61, с. 127].

Анализ психолого-педагогической, философской, социологической литературы, трудов в области педагогического менеджмента позволяет констатировать, что корпоративная культура способствует оптимизации деловых взаимодействий; она определяет способы общения между сотрудниками и способы построения внутренних отношений. Современные исследования подтверждают: формирование корпоративной культуры в ДОО – новый механизм управления изменениями, который позволит обеспечить эффективность и качество образовательной деятельности; стать учреждением, которое станет интересной и для потенциальных сотрудников, и для партнеров, и для спонсоров, и для потребителей образовательных услуг – детей и их родителей.

Э.А. Капитонов отмечает, что «главная трудность в целенаправленном формировании корпоративной культуры – отсутствие системы обучения корпоративной культуре, различный образовательный, культурный, возрастной уровень сотрудников; различная степень трудовой активности, исполнительской дисциплины, мотивации деятельности. Различные представления об оптимальной и допустимой модели поведения сотрудника в коллективе, которые отражают систему стихийно сложившихся внутригрупповых ценностей» [20, с. 35].

Анализ педагогических и социологических исследований убеждает, что «корпоративная культура – составляющая общей культуры человека» [1; 2; 3]. Исследователи рассматривают наиболее значимые вопросы, касающиеся системы управления развитием корпоративной культуры: определение роли

руководителя в этом процессе, выявление ценностных ориентаций личной и корпоративной культуры, которые, в конечном счете, обуславливают достижение целей ДОО. Несмотря на все многообразие исследований проблем менеджмента в дошкольных образовательных учреждениях, вопрос совершенствования управления педагогическим коллективом посредством развития корпоративной культуры остается открытым.

Таким образом, в настоящее время существует ряд **противоречий**, определяющих необходимость изучения влияния корпоративной культуры на эффективность управления педагогическим коллективом дошкольной образовательной организации:

- несоответствие между уровнем развития теории управления и недостаточной освещенностью в психолого-педагогической литературе практических аспектов ее реализации в системе дошкольного образования;
- диссонанс между научными требованиями к организации системы управленческой деятельности и реальным состоянием системы управления в практике функционирования дошкольного учреждения;
- между необходимостью развития корпоративной культуры педагогов образовательного учреждения и отсутствием системы обучения корпоративной культуре в реальной системе управления образованием на различных уровнях;
- между целесообразностью изучения корпоративной культуры как фактора, влияющего на эффективность управления педагогическим коллективом образовательной организации и размытым представлением о стратегии ее развития в условиях современного детского сада.

С учетом данных противоречий определена **проблема** исследования, которая состоит в уточнении теоретических основ и разработке практических аспектов развития корпоративной культуры как фактора управления педагогическим коллективом дошкольной образовательной организации.

Цель работы: состоит в выявлении и теоретическом обосновании организационно-педагогических основ развития корпоративной культуры как

одного из факторов эффективного управления педагогическим коллективом дошкольной образовательной организации.

Объект исследования: процесс управления педагогическим коллективом дошкольной образовательной организации.

Предмет исследования: корпоративная культура как фактор эффективного управления педагогическим коллективом дошкольной образовательной организации.

Гипотеза исследования состоит в предположении о том, что процесс управления педагогическим коллективом дошкольной образовательной организации будет более эффективным, если при этом осуществляется развитие корпоративной культуры с учетом следующих условий:

- руководитель владеет технологией формирования и развития корпоративной культуры в условиях современной дошкольной образовательной организации;
- в дошкольной образовательной организации выработана и целенаправленно реализуется стратегия формирования корпоративной культуры;
- менеджер образовательного процесса в управленческой деятельности учитывает организационно-педагогические условия формирования и развития корпоративной культуры в ДОО.

В соответствии с целью и гипотезой были определены **задачи исследования:**

- охарактеризовать элементы эффективного управления педагогическим коллективом дошкольной образовательной организации
- изучить технологию формирования корпоративной культуры в условиях современной дошкольной образовательной организации;
- выявить и описать психолого-педагогические условия формирования и развития корпоративной культуры ДОО;

- изучить эффективность управления педагогическим коллективом МБДОУ «Детский сад «Теремок» и уровень развития корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации;
- разработать систему мероприятий по развитию корпоративной культуры в МБДОУ «Детский сад «Теремок»;
- проанализировать результаты экспериментальной работы по совершенствованию процесса управления педагогическим коллективом посредством развития корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации.

Методологическими основами исследования являются системный подход в раскрытии рассматриваемой проблемы, а также деятельностный и личностный подходы к развитию детей дошкольного возраста (Б.Г. Ананьев, Д.Н. Богоявленский, Ю.А. Конаржевский, В.Н. Садовский, Э.В. Яковлева); концепции личностно-ориентированного подхода в образовании (В.В. Давыдов, О.Г. Прикот, И.С. Якиманская); теория управления образованием (В.С. Лазарев, С.И. Шишова); исследования проблем управления качеством дошкольного образования (Л.В. Поздняк, Р.М. Чумичева); исследования корпоративной культуры как конструктивного начала в деятельности организаций (М. Вудкок, Н.Н. Пусенкова, Д. Френсис); концепция корпоративной культуры (Н.С. Куленко, А.Л. Черненко и др.).

Теоретическими основами исследования стали труды ученых, изучавших вопросы управления системой дошкольного образования - В.Г. Алямовской, О.А. Князевой, Е.М. Марич, М.Д. Маханева, А.И. Остроуховой. Управление системой дошкольного образования рассматривалось ими с точки зрения системного подхода через изучение функций управленческой деятельности, качество деятельности учреждения по его результату, механизмы управления качеством образования.

Вопросы развития корпоративной культуры нашли свое отражение в работах В.А. Спивак (изучение структурно-функционального анализа

элементов корпоративной культуры); Н.А. Капитонова, А.Л. Черненко (рассматривали сущность культуры корпорации, вопросы необходимости модернизации системы управления).

Нормативная база исследования:

- Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 03.07.2016);

- Приказ Минобрнауки России от 17.10.2013 № 1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования»;

- Комплексная программа повышения профессионального уровня педагогических работников общеобразовательных организаций (утв. Правительством РФ 28.05.2014 № 3241п-П8)

В работе использованы следующие методы исследования:

1. Теоретические (анализ философской и психолого-педагогической литературы в аспекте исследуемой проблемы; изучение законодательных документов Российской Федерации по вопросам образования; изучение и обобщение педагогического опыта; анализ понятийно-терминологической системы);

2. Эмпирические: констатирующий, поисковый и формирующий эксперименты, беседа, наблюдение, «методика изучения корпоративной культуры организации (А. Камерон и Р. Куин)» [20, с. 1759], «опросник Д. Денисона для оценки корреляции между определенными чертами организационной культуры и организационной эффективностью» [63, с. 65].

3. Методы количественной и качественной обработки данных.

Экспериментальная база исследования: муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение Перевозского муниципального района Нижегородской области «Детский сад «Теремок».

В качестве испытуемых выступили - 10 воспитателей.

Исследование проводилось в период с 2014 по 2016 г. и состояло из

нескольких **этапов**.

На первом этапе (сентябрь - декабрь 2014 г.) было определено общее направление исследования, изучена и проанализирована философская, психолого-педагогическая литература по исследуемой проблеме, проводилось изучение современного состояния проблемы развития корпоративной культуры как фактора управления педагогическим коллективом дошкольной образовательной организации.

На втором этапе (январь 2015 – май 2016г.) определены показатели эффективного управления педагогическим коллективом дошкольной образовательной организации, проводился педагогический эксперимент, нацеленный на изучение влияния уровня развития корпоративной культуры на эффективность управления педагогическим коллективом детского сада.

На третьем этапе (июнь - ноябрь 2016 г.) завершился педагогический эксперимент по совершенствованию процесса управления педагогическим коллективом посредством развития корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации. Осуществлялся анализ, систематизация и обобщение полученных результатов. Формулировались теоретические выводы.

Научная новизна и теоретическая значимость исследования заключается в:

- характеристике элементов эффективного управления педагогическим персоналом образовательной организации;
- уточнении сущности понятия «корпоративная культура» и систематизации ее типов на основе анализа философской, психолого-педагогической литературы;
- характеристике технологий и направлений развития корпоративной культуры как компонента управления педагогическим коллективом современной дошкольной образовательной организации;

- выявлении и характеристике психолого-педагогических условий эффективного формирования и развития корпоративной культуры в условиях дошкольной образовательной организации;

- описании особенностей развития корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации.

Практическая ценность исследования определяется тем, что рекомендации по развитию корпоративной культуры в условиях современного детского сада могут быть непосредственно использованы в практике управленческой деятельности руководителей образовательных организаций.

Полученная в ходе исследования характеристика психолого-педагогических условий эффективного формирования и развития корпоративной культуры в условиях дошкольной образовательной организации, может быть предметом изучения на спецкурсах для студентов педвузов и курсах повышения квалификации работников образования.

Достоверность и обоснованность выводов и рекомендаций исследования обеспечивается обоснованностью исходных методологических и теоретических положений; включающих обращение к смежным отраслям знаний; комплексом методов педагогического исследования, адекватных его предмету, целям и задачам; опытно-экспериментальной проверкой гипотезы; опорой на психолого-педагогическую диагностику с использованием современного аппарата математической обработки данных (методы математической статистики, графическое отражение показателей).

Апробация и внедрение полученных результатов: основные аспекты проблемы, раскрывающие ведущие положения исследования, и полученные материалы доведены до научной общественности в виде публикаций и выступлений автора с докладами из опыта педагогической работы: на заседаниях районного методического объединения для заведующих и методистов дошкольных образовательных учреждений.

Анализ трудов в области педагогического менеджмента и передового опыта управления, позволил прийти к выводам, что:

1. В управлении педагогическим персоналом целесообразно выделять два составных элемента (две ветви - внешнюю и внутреннюю): административное управление и педагогическое самоуправление, которые взаимосвязаны между собой. Связи между административным управлением и педагогическим самоуправлением зависят от уровня организационной культуры в образовательном учреждении, а также от конкретной управленческой ситуации (задачи), таким образом, можно говорить о полиструктурности управления педагогическим персоналом.

2. Под корпоративной культурой понимается совокупность господствующих в организации ценностных представлений, норм и образцов поведения, определяющих смысл и модель деятельности сотрудников независимо от их должностного положения и функциональных обязанностей.

Корпоративная культура включает в себя ряд компонентов, характеризующих деятельность организации: миссию, основные цели и задачи; ценностные установки; модели поведения; стиль руководства; действующую систему коммуникации; нормы делового общения; пути разрешения конфликтов; традиции и обычаи; символику организации.

Все эти компоненты должны приниматься и поддерживаться всеми членами коллектива, или же их подавляющим большинством.

3. Стратегия формирования корпоративной культуры ДОО предполагает применение комплекса мер, направленных на обеспечение конкурентоспособности ДОО и становление корпоративных педагогических ценностей, норм педагогических отношений, обеспечивающих благоприятный морально-психологический климат, творческую атмосферу в среде педагогов, что формирует профессиональную гордость и обеспечивает репутацию ДОО и коллектива.

Руководитель ДОО при построении системы эффективного управления корпоративной культурой использует: информирование субъектов о происходящем в педагогической науке и педагогическом сообществе; привлечение педагогов ДОО к планированию образовательного процесса и реализации кадровых мероприятий; методы коллективного обсуждения; создание соответствующих материально-технических условий; обучение работников; мотивацию их трудовой деятельности; обеспечение развития корпоративной культуры ДОО до уровня, когда возможно самоуправление педагогов.

4. К организационно-педагогическим условиям формирования корпоративной культуры в образовательной организации целесообразно отнести: поэтапное формирование корпоративной культуры, повышение профессионального мастерства и формирование ценностно-ориентированного единства педагогического коллектива ДОО; систематическое отслеживание уровня сформированности корпоративной культуры по адаптированным критериям и показателям.

С целью проверки предположения о том, что процесс управления педагогическим коллективом дошкольной образовательной организации будет более эффективным, если при этом осуществляется развитие корпоративной культуры с учетом сформулированных нами условий было проведено экспериментальное исследование.

На констатирующем этапе эксперимента нами изучалась эффективность управления педагогическим коллективом образовательной организации, а также уточнялись особенности управленческой и методической работы по развитию корпоративной культуры в МБДОУ «Детский сад «Теремок»» через изучение элементов стратегии управления педагогами ДОО, которые по тем или иным причинам не устраивают работников; формулировку перечня организационных вопросов, которые требуют дополнительной расшифровки и объяснения для педагогов ДОО; выявление управленческих зон, требующих

повышенного внимания и большего уровня компетенции со стороны руководителя ДОО.

Методы исследования – анализ документов, наблюдение, анкетирование, беседа.

Анализ работы ДОО за 2013-2016 годы по работе с педагогами по проблемам формирования и демонстрации корпоративной культуры проводился на основе данных следующих методик:

1. «методика изучения корпоративной культуры организации (А. Камерон и Р. Куин).

Основные критерии эффективности управления педагогическим коллективом ДОО по данной методике:

- характеристика сложившейся корпоративной культуры: общий стиль лидерства, управление наемными работниками, стратегические цели организации, критерии успеха;

- контроль и динамика рабочего процесса,
- значимость сотрудников в ДОО,
- система распространения информации среди членов коллектива,
- оценка результатов работы ДОО в соотношении с другими ДОО Перевозского района»[19, с. 1759].

2. «опросник Д. Денисона для оценки корреляции между определенными чертами организационной культуры и организационной эффективностью.

Основные критерии эффективности управления педагогическим коллективом ДОО по данной методике:

- адаптивность: «Индекс создания изменений», «Индекс ориентированности на клиента», «Индекс организационного обучения»;

- миссия: «Индекс стратегического направления», «Индекс целей», «Индекс видения»;

- согласованность: «Индекс координации и интеграции», «Индекс согласия», «Индекс ключевых ценностей»;

- вовлеченность: «Индекс полномочия», «Индекс развития способностей», «Индекс командной ориентации»» [63, с. 65].

«Методика изучения корпоративной культуры организации, разработанная А. Камероном и Р. Куином, предназначена для оценки эффективности корпоративной культуры и определения тех ее аспектов, которые для организации желательно изменить.

А. Камерон и Р. Куин различают четыре типа корпоративной культуры: клановая, адхократическая, рыночная, иерархическая. Особенности каждого из выделенных типов корпоративной культуры представлены на рисунке 3» [20, с. 1759] .



Рисунок 3. Особенности типов корпоративной культуры по А. Камерону и Р. Куину

«Методика предназначена для оценки шести ключевых измерений корпоративной культуры:

1. Важнейшие характеристики организации.
2. Общий стиль лидерства.
3. Управление наемными работниками.

4. Связующая сущность организации.
5. Стратегические цели организации.
6. Критерии успеха» [19, с. 1759].

«Опросник Д. Денисона. Цель - количественное измерение, диагностика культуры и поиск мер по ее изменению.

Модель Денисона базируется на четырех характеристиках культуры, которые оказывают значительное влияние на развитие организации: на вовлеченности, последовательности, адаптивности и миссии. По каждому из 4 диагностируемых факторов осуществляется экспертная оценка и составляется профиль культуры.

Модель Денисона поможет руководству ДОО ответить на вопросы:

- знаем ли мы, что делаем;
- насколько согласованы между собой наши действия;
- обладаем ли мы организационной гибкостью;
- насколько педагоги вовлечены в процесс развития ДОО» [63, с. 65]. .

Кроме того, результаты анкетирования позволят получить данные для выстраивания той корпоративной культуры, которая соответствует стратегическим целям и необходима ДОО для их достижения, помогут определить те направления деятельности, где необходимы изменения, а также спланировать изменения корпоративной культуры ДОО.

Представим результаты, полученные по методике изучения корпоративной культуры организации (А. Камерон и Р. Куин) в таблице 1.

Таблица 1.

Результаты, полученные по методике изучения корпоративной культуры
организации (А. Камерон и Р. Куин)

Испытуе- мый	Компонент изучения											
	1		2		3		4		5		6	
	Реал.	Жел.	Реалн.	Жел.	Реалн.	Жел.	Реалн.	Жел.	Реалн.	Жел.	Реалн.	Жел.
Татьяна М.	A	C	C	C	A	A	A	A	D	B	B	C
Ольга П.	C	C	A	C	B	C	A	A	C	C		
Ирина Р.	A	A	D	B	A	C	C	C	B	C	A	A
Анастасия Л.	B	C	A	C	B	C	A	C	B	C	D	B
Елена Г.	D	B	B	C	D	B	D	B	A	C	B	C
Наталья Щ.	A	C	A	A	C	C	C	C	A	A	A	C
Ольга К.	A	C	A	A	A	C	B	C	C	C	A	C
Светлана В.	C	C	B	C	D	B	A	C	D	B	C	C
Анна Е.	A	C	A	C	A	A	C	C	A	C	A	A
Зина П.	A	C	C	C	A	A	B	C	A	C	A	C

Анализ данных, приведенных в таблице, показывает, что педагоги ДОО оценили уровень развития корпоративной культуры в как клановой на 30%. Мы можем охарактеризовать коллектив ДОО как организацию семейного типа: сотрудники чувствуют себя большой семьей, детский сад для них - второй дом, педагоги преданы делу. В коллективе низкая текучесть кадров. Часто для реализации каких-либо проектов педагоги ДОО объединяются в команды.

20% отметили развитость адхократической культуры, то есть, они считают, что организация ориентирована на новаторство и отказ от авторитарных форм отношений;

30 % считают, что в ДОО преобладает рыночная составляющая корпоративной культуры, ведь в настоящее время повысилась доля платных образовательных услуг, предоставляемых ДОО, а также контакты со спонсорами;

- 20% охарактеризовали корпоративную культуру ДОО как иерархическую, то есть по их мнению меньше всего внимания со стороны руководства уделяется процедурам, правилам и инструкциям, гарантирующим высокое качество предоставляемых образовательных услуг.

Одновременно нами был построен профиль желаемой корпоративной культуры.

Так, 40 % видят корпоративную культуру в исследуемом ДОО как клановую, 30 % - как адхократическую, 20 % как рыночную, и 10 % как иерархическую.

По результатам исследования нами были составлены два профиля реальной и желаемой корпоративной культуры в исследуемом ДОО. Данные профили представлены на рисунке 4.

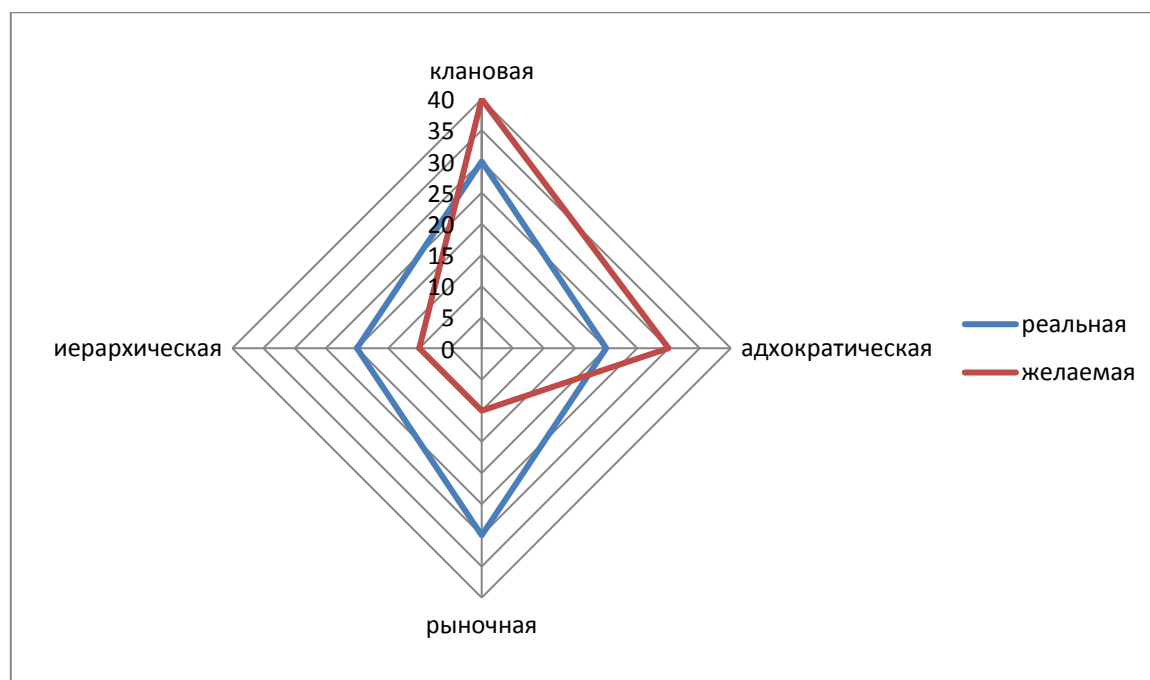


Рис. 4. Реальный и желаемый профили корпоративной культуры (по методике А. Камерон и Р. Куин)

Сопоставление полученных профилей говорит о том, что педагоги ДОО желают усилить клановый элемент в их корпоративной культуре. На наш взгляд, связано это с тем фактом, что именно этот тип предполагает наличие очень дружественного места работы, где у людей масса общего. По нашим

наблюдениям, это именно так - в ДОО «Теремок» большое место занимают традиции и личная преданность руководителю, который воспринимается скорее как старший друг и наставник, однако при этом его мнение является приемлемым и требующим обязательного исполнения. Коллектив очень дружный и сплоченный, а моральный климат стимулирует творческую деятельность каждого педагога ДОО.

Отметим, что именно при господстве клановой корпоративной культуры можно строить долгосрочные планы совершенствования как каждого воспитателя, так и работы всего ДОО.

«Желание коллектива ДОО усилить адхократическую культуру говорит о том, что необходимо более динамичное развитие творческого начала в коллективе. Действительно, здесь много молодых воспитателей, которые стремятся к педагогическому поиску, к изучению новаторского опыта, к внедрению его в работу с детьми, родителями, социумом. Педагоги, имеющие солидный стаж педагогической работы, способны направить молодых в нужное русло, оказать методическую помощь. Стремление к такому типу культуры позволит данному ДОО в долгосрочной перспективе сделать акцент на постоянном росте и обретении новых ресурсов при поощрении личной инициативы и свободы педагогов» [20].

Желание педагогов ДОО снизить процент проявлений рыночной корпоративной культуры говорит о том, что они не хотят поставлять некачественные образовательные услуги. В личных беседах с педагогами ДОО было выявлено, что они готовы разрабатывать новые образовательные продукты, но их не должно быть много и они должны быть высокого качества.

Также, согласно представленным профилям, «коллектив ДОО высказывается за снижение доли иерархической корпоративной культуры. Да, педагоги согласны с тем, что в ДОО должны быть планы повышения квалификации, должна на должном уровне вестись документация, существовать система правил и инструкций, однако они отмечают, что все эти

документы для эффективного достижения целей обучения и воспитания детей должны быть рационально сформулированы и не мешать педагогам ДОО выполнять их прямые обязанности» [20].

Данные, полученные по методике А. Камерон и Р. Куин позволяют нам выделить те аспекты развития корпоративной культуры ДОО, которые необходимо изменить:

- сохранение морального климата в коллективе;
- усиление роли руководителя как старшего наставника в вопросах управления коллективом и методической работе;
- усиление методической работы по внедрению новаторского и инновационного опыта в учебно-воспитательный процесс ДОО;
- работа над повышением качества предоставляемых образовательных услуг;
- совершенствование личного профессионального опыта;
- снижение количества при повышении качества отчетной документации.

«При помощи методики А. Камерон и Р. Куин нами были также оценены такие показатели деятельности ДОО, как:

- контроль и динамика рабочего процесса,
- значимость сотрудников в ДОО,
- система распространения информации среди членов коллектива,
- оценка результатов работы ДОО в соотношении с другими ДОО Перевозского района»[20].

Рассмотрим полученные данные, представленные в таблице 2.

Таблица 2.

Соотношение динамики и контроля в ДОО «Теремок»
(по методике А. Камерон и Р. Куин)

Показатель	Количество человек	%
больше динамики, меньше контроля	4	40
баланс динамики и контроля	4	40
больше контроля, меньше динамики	2	20

Данные таблицы позволяют говорить, что по переменной «Уравновешенность динамики и контроля» в деятельности ДОО 40% педагогов считают, что в управлении коллективом необходимо больше динамики и меньше контроля, еще 40 % - что необходимо соблюдать баланс динамики и контроля. Полученные данные показывают, что руководителю необходимо немного ослабить контроль и позволить педагогам ДОО проявлять больше самостоятельности при решении текущих вопросов» [20].

Представим полученные данные графически на рисунке 5.

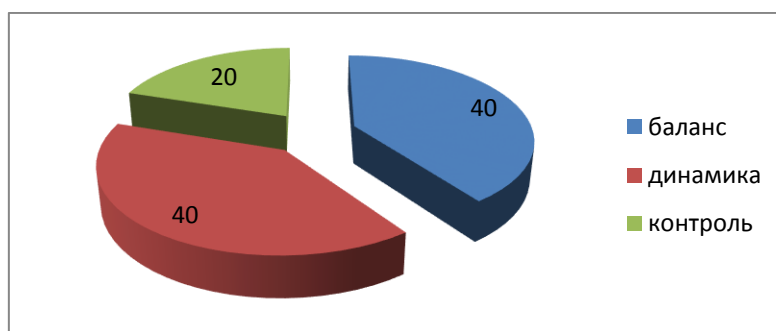


Рис. 5. Соотношение динамики и контроля в ДОО «Теремок»
(по методике А. Камерон и Р. Куин)

Рассмотрим следующий показатель - восприятие педагогами своей роли в работе ДОО, данные по которому представлены в таблице 3.

Таблица 3.

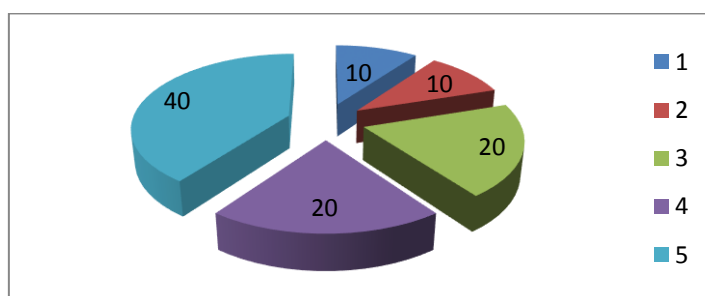
Роль педагогов в работе ДОО (по методике А. Камерон и Р. Куин)

Показатель	Количество	%
взаимозаменяемые части организационной машины	1	10
наименее ценный элемент коллектива	1	10
уникальные и автономные личности	2	20
активные партнеры в сотрудничестве	2	20
люди, объединенные принадлежностью к общему делу	4	40
не знаю / затрудняюсь ответить	-	-

Данные таблицы 3 позволяют выявить следующую управленческую проблему: не все педагоги ДОО чувствуют свою сопричастность к общему делу. 2 человека оценили себя как «наименее ценный элемент коллектива» и «взаимозаменяемые части организационной машины». Эти педагоги считают, что руководство не обращает внимания на их личностные качества, на их профессиональный опыт, так как гонится за выполнением определенных показателей.

При этом большинство опрошенных - 40 % считают себя людьми объединенными принадлежностью к общему делу, т. е. главная причина, которая объединяет сотрудников, заключается в выполнении целей образования и воспитания в ДОО.

Представим полученные данные графически на рисунке 6.



1. взаимозаменяемые части организационной машины
2. наименее ценный элемент коллектива
3. уникальные и автономные личности
4. активные партнеры в сотрудничестве
5. люди, объединенные принадлежностью к общему делу

Рис. 6. Роль педагогов в работе ДОО (по методике А. Камерон и Р. Куин)

Рассмотрим следующий показатель - доступ к важной организационной информации, данные по которому представлены в таблице 4.

Таблица 4.

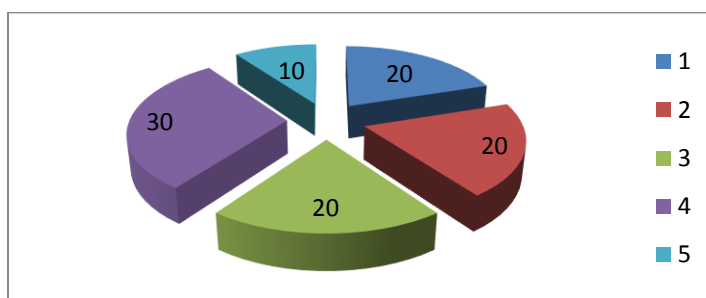
Доступ к важной организационной информации
(по методике А. Камерон и Р. Куин)

Показатель	Количество	%
контролируется и доступ к ней ограничен	2	20
используются для индивидуальных достижений или распределяются по желанию обладателей	2	20
распространяется открыто	2	20
расцениваются как совместное знание, которое не нужно выносить за пределы узкого круга	3	30
не знаю / затрудняюсь ответить	1	10

Данные таблицы 4 наглядно показывают, что важная организационная информация доступна далеко не всем членам коллектива исследуемого ДОО.

Всего 20 % опрошенных считают, что информация распространяется открыто, остальные же члены коллектива в разных вариантах ответов дали понять, что зачастую не владеют важной для них профессиональной информацией. То есть, мы можем сделать вывод о том, что доступ к информации в ДОО «Теремок» является ограниченным для членов коллектива.

Представим полученные данные графически на рисунке 7.



1. контролируется и доступ к ней ограничен
2. используются для индивидуальных достижений или распределяются по желанию обладателей
3. распространяется открыто
4. расцениваются как совместное знание, которое не нужно выносить за пределы узкого круга
5. не знаю / затрудняюсь ответить

Рис. 6. Доступ к важной информации (по методике А. Камерон и Р. Куин)

Рассмотрим следующий показатель - результаты работы ДОО по отношению к другим ДОО района, данные по которому представлены в таблице 5.

Таблица 5.

Оценка результатов работы ДОО по отношению к другим ДОО района

Показатель	Количество	%
Неудовлетворительно	4	40
Удовлетворительно	5	50
Отлично	1	10
не знаю / затрудняюсь ответить		-

Полученные данные позволяют говорить о том, что 50 % педагогов ДОО оценили показатели работы на «удовлетворительно», а 40 % - на «неудовлетворительно». Это свидетельствует о том, что лишь половина педагогического коллектива ДОО достигает средней степени активности и эффективности трудовой деятельности. Вызывает опасение та часть коллектива (40%), которая оценила свою деятельность как неудовлетворительную, так как, по сути, им удастся создавать вид активной деятельности, в то время как они успешно сокращают свою профессиональную активность.

Представим полученные данные графически на рисунке 8.

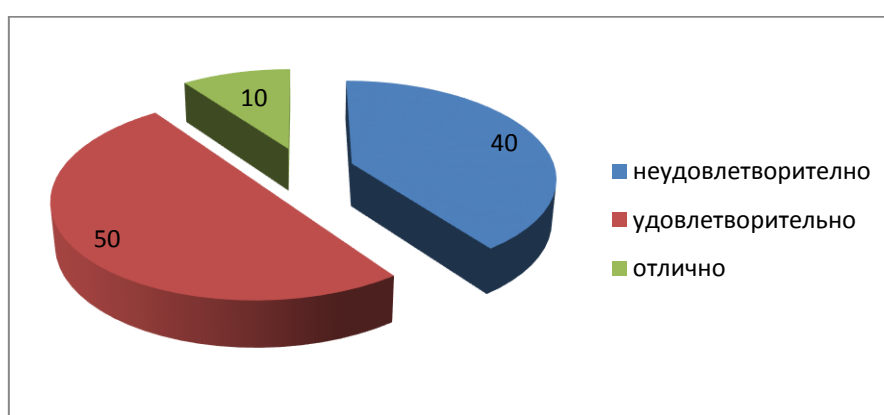


Рис. 8. Оценка результатов работы ДОО по отношению к другим ДОО района (по методике А. Камерон и Р. Куин)

Таким образом, по результатам проведенной нами диагностики по методике А. Камерон и Р. Куин, можно сделать вывод о том, что в ДОО «Теремок» в преобладает клановая корпоративная культура, которую коллектив педагогов стремится не только сохранить, но и укрепить, однако существует ряд проблем, которые необходимо решать для развития корпоративной культуры: повышение заинтересованности в результатах своего труда, развитие методической работы с педагогами, донесение важной профессиональной информации до всех членов педагогического коллектива, общее повышение качества работы и удовлетворенности ею по сравнению с другими ДОО Перевозского района.

Представим результаты, полученные по опроснику Д. Денисона в таблице 6.

Таблица 6.

Результаты, полученные по опроснику Д. Денисона

показатель	индекс	Средний показатель по группе испытуемых, в баллах
адаптивность	«Индекс создания изменений»	3,8 б
	«Индекс ориентированности на клиента»	4,8 б
	«Индекс организационного обучения»	4,2 б
миссия	«Индекс стратегического направления»	4,5 б
	«Индекс целей»	4,4 б
	«Индекс видения»	4,2 б
согласованность	«Индекс координации и интеграции»	4,5 б
	«Индекс согласия»	4,5 б
	«Индекс ключевых ценностей»	4,7 б
вовлеченность	«Индекс полномочия»	4,1 б
	«Индекс развития способностей»	4,2 б
	«Индекс командной ориентации»	4,6 б

Проанализируем полученные данные.

По показателю адаптивности индекс, набравший наибольший балл – ориентированность на клиента. «То есть, коллектив ДОО стремится работать так, чтобы детям в ДОО нравилось, чтобы они стремились сюда. Также отметим ориентированность на работу с родителями. Действительно, в ДОО «Теремок» выстроена система работы с родителями. Коллектив педагогов ДОО обучает и консультирует родителей, передает традиции и помогает в воспитании дошкольника» [20].

Меньшие баллы по индексу «организационного обучения» говорят о том, что педагоги ДОО не всегда стремятся повысить свои знания. Этот показатель помогает обозначить проблему - необходимость более тщательной и планомерной методической работы с педагогами ДОО.

««Индекс создания изменений» также необходимо увеличивать - педагоги ДОО не видят перспектив улучшения положения своего учреждения среди других, не стремятся пойти дальше тех результатов, которые достигнуты на сегодняшний момент» [20].

По показателю «Миссия» наибольший балл набран по индексу стратегического направления и чуть меньше - по индексу целей. «Эти данные говорят о том, что педагоги ДОО понимают необходимость реализации ФГОС ДОО в процессе обучения и воспитания дошкольников, знают основные нормативные документы, в целом перешли на новую систему работы, однако не всегда могут точно определить направление развития, цели именно для своего ДОО. Этот факт подтверждается и низким баллом по индексу видения» [20].

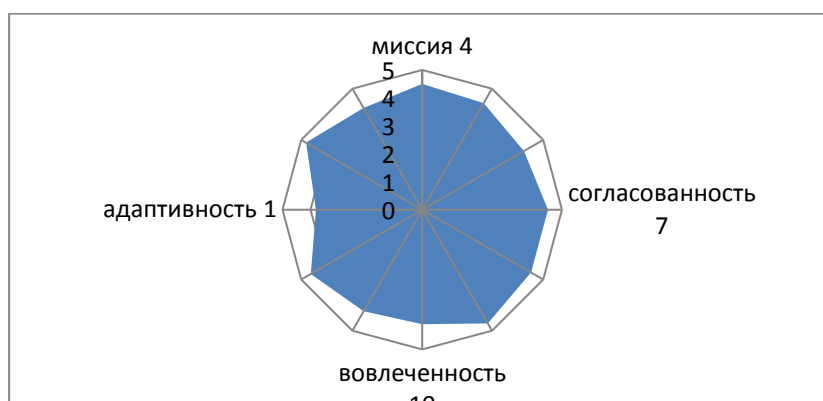
По показателю «Согласованность» наибольший балл набран по индексу ключевых ценностей. «Педагоги ДОО осознают, что они являются хранителями, носителями различных общественных ценностей: общечеловеческих, культурных, интеллектуальных, духовных. Испытуемые педагоги ДОО понимают, что они не только накапливают социальный опыт, но и оценивают его опыт, выбирают наилучший и передают дошкольникам» [20].

Коллектив ДОО состоит из воспитателей, специалистов, медицинского работника, каждый из которых включен в образовательный процесс. Все педагоги и сотрудники ДОО осознают, что они совместно осуществляют учебно-воспитательный процесс, дополняют друг друга в воздействии на детей, работают на реализацию целей и задач ДОО.

Одинаковые показатели по индексам координации и интеграции и индексу согласия говорит о том, что коллектив изучаемого ДОО достаточно сбалансирован. Однако тот факт, что по данным индексам набран не высший балл, говорит, что в этом направлении руководству ДОО еще есть над чем работать: например, необходимо развивать отношения в коллективе, следить за балансом доверия как педагогам со стажем, так и молодым педагогам.

По показателю «Вовлеченность» наибольший балл показан по индексу командной ориентации. «Педагоги ДОО любят работать совместно, в коллективе. Это неплохо до того момента, пока некоторые из них не начинают уваливать от работы и прятаться за спины других. Эта ситуация часто присутствует в изучаемом ДОО, о чем свидетельствует низкий показатель по индексам развития способностей и полномочий. Связано это с рядом причин - недостаточным распространением информации среди членов коллектива, нежеланием развивать свои профессиональные навыки» [20].

Представим полученные данные графически на рисунке 9.



1. «Индекс создания изменений»
2. «Индекс ориентированности на клиента»
3. «Индекс организационного обучения»
4. «Индекс стратегического направления»
5. «Индекс целей»

6. «Индекс видения»
7. «Индекс координации и интеграции»
8. «Индекс согласия»
9. «Индекс ключевых ценностей»
10. «Индекс полномочия»
11. «Индекс развития способностей»
12. «Индекс командной ориентации»

Рис. 9. Модель корпоративной культуры Денисона для ДОО «Теремок»

Таким образом, данным, полученные по методике Д.Дэнисона можно распределить следующим образом: на первом месте – приспособляемость к воспитанникам и их родителям, на втором – причастность воспитателя к образовательному процессу и ключевые ценности в образовательной деятельности, на третьем – стратегическое направление деятельности педагога.

Эффективность управления педагогическим коллективом в данном детском саду – высокая. Она характеризуется вниманием к возникающим педагогическим проблемам, быстрым и эффективным способам их решения, сформированностью ключевых ценностей. В тоже время, наблюдается ряд проблем. Комплекс проведенных методик позволил выявить проблемы в развитии корпоративной культуры педагогов ДОО:

1. необходимость сохранения морального климата в коллективе;
2. усиление роли руководителя как старшего наставника в вопросах управления коллективом и методической работе;
3. усиление методической работы по внедрению новаторского и инновационного опыта в учебно-воспитательный процесс ДОО;
4. работа над повышением качества предоставляемых образовательных услуг;
5. совершенствование личного профессионального опыта каждого педагога ДОО;
6. снижение количества при повышении качества отчетной документации;

7. поощрение самостоятельности педагогов при решении текущих вопросов;

8. изучение личностных и профессиональных качеств педагогов ДОО и опора на них в педагогической деятельности;

9. доступность для коллектива важной организационной информации;

10. повышение степени активности и эффективности трудовой деятельности членов педагогического коллектива ДОО.

Решение указанных проблем позволит совершенствовать процесс управления педагогическим коллективом на основе повышения корпоративной культуры ДОО.

Сегодня идет активный поиск новых подходов к управлению процессом корпоративной культуры педагогов ДОО. Влияние управления на корпоративную культуру зависит от того, что делает управленец: как он организует управленческую деятельность, создает условия развития всех членов коллектива.

«Управление развитием корпоративной культуры в ДОО - это осознанный и целенаправленный процесс, который должен быть соответствующим образом спланирован, организован, контролируем, мотивирован, а также ориентирован на формирование и развитие традиций, корпоративных ценностей, норм и правил поведения, благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе как составляющих ядра корпоративной культуры» [7].

«Заведующий ДОО, в соответствии с требованиями единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, законом РФ «Об образовании», должностной инструкцией, обязан принимать меры по обеспечению образовательного учреждения квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, обеспечению формирования резерва

кадров в целях замещения вакантных должностей в образовательном учреждении. Так же он организует и координирует деятельность по повышению мотивации работников к качественному труду, в том числе на основе их материального стимулирования, по повышению престижности труда в образовательном учреждении, рационализации управления и укреплению дисциплины труда» [7].

Целостная модель управления развитием корпоративной культуры педагогов ДОО представлена на рисунке 10.



Рис. 10. Модель управления развитием корпоративной культуры педагогов ДОО

«Данная модель управления развитием корпоративной культуры педагогов ДОО представляет собой подсистему в системе управления педагогическим коллективом и включает цель, задачи, содержание деятельности руководителя и подчиненных, структурные компоненты (материальный, организационный, развивающий), технологии (средства, методы, деятельность), принципы, на которых строится вся модель» [7, 10].

Цель: развитие и укрепление корпоративной культуры для повышения конкурентоспособности и статуса МБДОУ «Теремок».

Задачи:

- совершенствование системы управления учебно-воспитательным процессом;
- организационно-методическая подготовка и практическое осуществление мероприятий по диагностике и формированию корпоративной культуры;
- внесение изменений в организационную структуру образовательного учреждения - создание управленческого совета;
- рассмотрение и внесение изменений в систему стимулирования работы педагогического коллектива ДОО;
- создание оптимальных условий для развития и саморазвития педагогов;
- разъяснение педагогическому коллективу направлений развития корпоративной культуры;
- формирование единых стандартов поведения в соответствии с корпоративным кодексом и этикой учреждения;
- апробирование и внедрение новых образовательных технологий и принципов организации учебно-воспитательного процесса;
- создание атмосферы сплоченности коллектива для повышения эффективности инновационной работы;
- участие в различных мероприятиях как воспитанников ДОО, так и педагогов: игры, соревнования, конкурсы, конференции и т.д.;
- организация круглых столов с участием социальных партнеров, учащихся школ, родителей;
- формирование единого информационного пространства;
- создание оптимальных условий для повышения квалификации и внедрения инновационного опыта работы педагогов ДОО.

Корпоративная культура МБДОУ «Детский сад «Теремок» базируется на лучших традициях, сформировавшихся за 45-летнюю историю учреждения. «К ценностям, лежащим в основе корпоративной культуры, можно отнести:

- единое понимание цели деятельности коллектива по формированию и развитию личности воспитанника;
- единый подход к пониманию личности воспитанника как активного участника педагогического процесса;
- единый взгляд на роль воспитателя в процессе обучения как организатора процесса обучения и воспитания;
- стремление к успеху;
- высокую трудовую активность;
- исполнительскую дисциплину;
- уважение к коллегам по работе, соблюдение этих взаимоотношений;
- гордость за детский сад, преданность его целям, уважение к традициям;
- уважение к ветеранам, положительный настрой по отношению к молодежи;
- поддержка семейных ценностей сотрудников» [20].

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

Внутренние коммуникации

Нисходящие коммуникации» [7,37].

Организуя нисходящие коммуникации, руководство МБДОУ «Детский сад «Теремок» преследует следующие цели:

- поставить конкретные цели и задачи по обучению и воспитанию дошкольников;
- обеспечить информацией всех сотрудников о принятых в учреждении процедурах;

- обеспечить информацией, поступающей из Министерства Образования, Департамента образования;

- проинформировать подчиненных о качестве их работы;

- предоставить идеологическую информацию для облегчения восприятия целей

Восходящие коммуникации

Руководство МБДОУ «Детский сад «Теремок» заинтересовано в учете мнений и настроений сотрудников при решении вопросов управления образовательным учреждением.

Каналы коммуникации

В МБДОУ «Детский сад «Теремок» активно используются следующие каналы коммуникации: совещания; семинары, практикумы; консультации; собрания; анкетирование интернет-сайты и страницы в социальных сетях.

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

«Параллельно с поиском и подбором кадров, как правило, идет и их расстановка, при которой крайне важно учесть не только образование, профессионализм, опыт педагогов и вспомогательного персонала, но и такие качественные характеристики персонала как трудовой потенциал работника. Это понятие включает в себя совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда» [34].

«Основными компонентами трудового потенциала любого работника ДОУ являются:

- психофизиологическая составляющая: состояние здоровья, работоспособность, выносливость (в т.ч. в условиях стресса), способности и склонности человека, тип нервной системы и др.;

- социально-демографическая составляющая: возраст, пол, семейное положение, наличие собственных детей и др.;

- квалификационная составляющая: уровень образования, трудовых навыков, способность к инновациям, интеллект, творческие способности;

- личностная составляющая: отношение к труду, дисциплинированность, активность, ценностные ориентации, нравственность и др. [27].

«Основными задачами управления формированием корпоративной культуры ДОО можно считать:

1. повышение эффективности работы с каждым педагогом по повышению профессионализма и планированию творческого роста:

- анализ педагогической деятельности в целом, изучение возможностей и потребностей педагогов, определение перспективы деятельности (анкетирование педагогов и родителей; самоанализ по выполнению программы, анализ годового плана, педагогическая диагностика);

- изучение деятельности педагогов – новаторов, обобщение опыта работы;

- помощь молодым в овладении педагогического мастерства;

- определение наиболее эффективных форм и методов работы с педагогами (анкетирование педагогов; таблица трудового участия педагогов);

- оценка успешности, личностный самоанализ педагогов» [10].

2. «повышение уровня воспитательно-образовательной работы, что приведет к повышению ее качества и результативности. Для этого необходимо проводить:

- анализ результатов развития детей, определение состояния воспитательно – образовательной работы (индивидуальные карты развития детей, результаты контроля);

- разработку целостной системы организации образовательного процесса, ориентированной на стратегию развития ДОО;

- разработку и проведение мониторинга уровня развития детей по разделам программы» [10].

Обе задачи тесно взаимосвязаны, так как повышение профессионализма педагогов напрямую сказывается на результате и качестве образовательной работы с детьми.

Этапы реализации комплекса мер по совершенствованию корпоративной культуры в ДООУ:

Подготовительный этап.

На этом этапе проводятся:

- диагностика состояния корпоративной культуры и внутренних коммуникаций;

- определяются базовые ценности и стандарты, существующие в учреждении;

- проводится сопоставление их со стандартами и ценностями, необходимыми для достижения целей образовательного учреждения;

- создаются корпоративные правила и стандарты;

- прорабатываются противоречия и разрывы между «реальными» и «идеальными» корпоративными ценностями;

- происходит описание целей, к которым стремимся, и правил, по которым движемся к ним в виде корпоративного кодекса.

«Результатом деятельности администрации ДОО на этом этапе могут стать:

1. Издание кодекса.

2. Формирование единого информационного пространства ДОО.

3. Создание корпоративного СМИ (журнала, интернет-сайта, стенда, электронной рассылки, ит. п.).

4. Привлечение к работе в корпоративном СМИ сотрудников детского сада.

5. Работа над разрывами в коммуникационных потоках.

6. Обеспечение обратной связи с сотрудниками» [10].

Основной этап.

«Реализация мероприятий этого этапа предполагает следующие виды деятельности:

- работу над внешними и внутренними изменениями ОО;
- внесение правил кодекса в жизнь учреждения;
- использование кодекса при адаптации нового персонала и обучении старого;
- организацию планомерной работы по отслеживанию новых (плановых) каналов коммуникации;
- организацию регулярных выступлений руководства учреждения перед сотрудниками;
- анализ достигнутых результатов и определение перспектив дальнейшей работы для достижения намеченных целей» [10].

Обобщающий этап предполагает проведение мониторинга результатов деятельности ДОО по формированию корпоративной культуры:

- мониторинг и выработка новых задач деятельности;
- мониторинг корпоративной культуры и отношений внутри коллектива;
- оценку предпринятых действий и сопоставление с поставленными задачами;
- выработку задач для нового цикла.

Наша работа по формированию корпоративной культуры в МБДОУ «Детский сад «Теремок» предполагала руководство организацией психологической и методической помощи педагогам по нескольким взаимосвязанным направлениям:

1. Профессиональное самопознание, поиск педагогами собственных внутренних резервов и «точек роста» («Открой себя для себя»).

2. Осознание педагогами возможных ориентиров профессионального творчества в контексте единой, принятой всем коллективом, корпоративной культуры.

3. Взаимообучение инновационным приемам и технологиям, отвечающим методологическим основам образования, принятым в дошкольном образовательном учреждении.

4. Расширение опыта группового креативного поиска решений, связанного с созданием инновационных образовательных проектов и учебно-методических материалов, необходимых для наиболее эффективного построения учебно-воспитательного процесса в дошкольном образовательном учреждении и, следовательно, развитию корпоративной культуры.

5. Создание системы «внешнего» стимулирования педагогических инициатив.

«Необходимость включения первого направления («Открой себя для себя») обусловлена тем, что в основном воспитатели слабо владеют навыками профессиональной саморефлексии, не видят в себе креативного начала, остро нуждаются в средствах выявления и развития их индивидуальных способностей. Ведь любому человеку для того, чтобы начать изменяться, необходимо осознать, что происходит с ним в данный момент: чего он достиг в профессии? Какие затруднения испытывает? Каковы его профессиональные ориентиры? Живет ли он своими старыми убеждениями, которые в новых социокультурных условиях уже ему не служат? Готов ли он что-либо менять в своей деятельности и меняться сам?» [10].

Данное направление программы реализовывалось через комплекс мер, среди которых:

- анкетирование «Мои горизонты» (анкета ежегодно заполняется самим педагогом в начале учебного года; сравнение и анализ данных,

зафиксированных в анкетах нескольких лет, позволяет осознать свои реализованные и нереализованные возможности, наметить вектор самосовершенствования);

- групповые психолого-педагогические тренинги личностного и профессионального роста, проводимые в рамках педагогических советов, и нацеленные на стимулирование внутренней мотивации к творчеству;

- индивидуальные видеотренинги, представляющие собой психолого-педагогический разбор записи одного из занятий, проведенного воспитателем, что позволяет педагогу «взглянуть на себя со стороны», увидеть свои профессиональные ошибки, наметить пути их устранения.

Также нами была проведена Консультация для воспитателей на тему «Корпоративная культура в ДОО» (Приложение 3), подготовленная совместно заведующей и старшим воспитателей.

На консультации были затронуты следующие вопросы:

- что такое корпоративная культура;
- зачем нужна корпоративная культура в ДОО;
- как и какие мероприятия надо проводить педагогам и руководству ДОО, чтобы демонстрировать социуму высокий уровень корпоративной культуры.

Заведующей ДОО было инициировано создание школы личностного развития для педагогов и руководства ДОО «Кто я? Какой я?». Тренинги, упражнения, деловые игры, помогающие педагогам ДОО узнать самого себя, открыть в себе скрытые резервы ответить самому перед собой на сложные вопросы: готов ли я работать с детьми и родителями, удовлетворен ли работой и ее результатами, как я отношусь к коллегам.

Результатом этого цикла мероприятий стало составление каждым сотрудником ДОО своего профессионального портрета и обозначение точек роста.

Обобщённая модель воспитателя ДОО, к которой необходимо стремиться каждому педагогу ДОО при формировании корпоративной культуры, и которая была составлена по результатам данного цикла мероприятий, представлена в Приложении 4.

Второе направление связано с осознанием единых методологических оснований, позволяющих воспитателям наметить возможные ориентиры для личного профессионального творчества. Важность реализации данного направления обусловлена тем, что сегодня педагог, освоивший определенные инновационные технологии, нередко увлекается только ими, забывая о том, что каждая методическая инноватика, помимо явных достоинств, имеет свои ограничения и риски. Кроме того, он не задумывается – а как сочетаются, «увязываются» применяемые им приемы и подходы с общей научно-исследовательской или методической проблемой, над которой работает дошкольное образовательное учреждение. Оценить те или иные инновации с точки зрения их приоритетности для решения общих для учреждения задач, позволит согласование взглядов на образование, выработать единые методологические основы организации учебно-воспитательной деятельности дошкольного образовательного учреждения, что будет способствовать росту корпоративной культуры.

Для реализации этого направления заведующей и старшим воспитателей был организован постоянно действующий обучающий семинар, в работе которого принимает участие весь педагогический коллектив детского сада. Занятия проводятся в активных формах (игра, тренинг, дискуссия, мастер-класс и пр.) и организуются таким образом, чтобы педагоги, ознакомившись с современной философией образования, смогли переосмыслить свои профессиональные установки.

В качестве примера мероприятия данного направления в приложении 5 представлен «Тренинг на сплочение педагогов в детском саду Я+ТЫ=МЫ».

Третье направление – взаимообучение внутри коллектива инновационным приемам и технологиям – реализуется через систему методических декад, в рамках которых проводятся открытые занятия и мастер-классы. В течение определенного времени педагоги имеют возможность продемонстрировать освоенную инновацию коллегам и при необходимости обучить их тем или иным современным методическим приемам, взяв на себя тьютерские функции.

«Система обучения педагогов основана на двух принципах:

1- свободе учиться – только то, что является выбором самого человека, приносит ему радость и огорчения, только за самостоятельный выбор человек несет ответственность перед самим собой и другими людьми (К.Роджерс);

2- развитие и образование ни одному человеку не могут быть даны или сообщены извне. Всякий, кто желает к ним приобщиться, должен достигнуть это собственными силами, собственным напряжением. Извне он может получить только первоначальную мотивацию, которая постепенно перерастает в желание самосовершенствоваться, а затем творить (А.Дистервег)» [12].

Так, например, в приложении 6 приведен мастер-класс по развитию речи у детей младшего дошкольного возраста с помощью синквейна. Эта разработка помогла воспитателям наладить речевую работу в группах, в результате чего речь воспитанников стала развиваться быстрее и эффективнее, что сразу же сказалось на качестве проводимых занятий. Рост педагогического мастерства и успехи воспитанников положительным образом сказались на имидже ДОО и его корпоративной культуре.

Четвертое направление – расширение у педагогов опыта группового креативного поиска решений, связанного с созданием инновационных образовательных проектов и учебно-методических материалов. Его реализация осуществляется посредством формирования творческих групп – добровольных временных объединений воспитателей и других специалистов, которые совместными усилиями ищут возможные варианты решения тех или иных

методических проблем, имеющихся в реальной практике дошкольного образовательного учреждения.

«Коллективный поиск решений имеет массу достоинств. Он позволяет не только быстро и эффективно найти нужный «путь», но помогает каждому участнику группы развить собственное креативное начало: научиться видеть сущность проблемы, выдвигать возможные альтернативы решения, повысить внутреннюю мотивацию к творчеству, способствует развитию кооперативной модели управления, преимущество которой – ее прогрессивность, экономичность, гуманность и возможность не ограничивать деловую инициативу членов коллектива» [77].

Созданию команды единомышленников необходимо посвятить ряд мероприятий в подготовительный период. Рекомендуют использовать при этом социоигровые подходы (В.М. Букатов, Е.Е. Шулешко), психологические игры и упражнения Клауса Фопеля, психологические зарядки М.А. Араловой (приложение 7), тренинги эмоциональной устойчивости Е.М. Семеновой.

Пятое направление – создание системы внешнего поощрения творческих инициатив педагогов. «Для педагогов, работающих в режиме инноваций, важно ощутить поддержку со стороны администрации, почувствовать доверие и свободу творчества. Для этого в дошкольном образовательном учреждении руководитель постаралась создать особую атмосферу, обеспечить условия для повышения профессионального мастерства педагогов. К таким условиям, в частности, относятся:

- отсутствие строго регламентированной деятельности, излишних указаний;
- активность педагогов в подготовке и принятии управленческих решений;
- ориентация педагогов на кооперацию, а не на конкуренцию;
- атмосфера профессионального успеха» [77].

Составляющей частью формирования корпоративной культуры педагогов ДОО является организация мониторинга, позволяющая своевременно оценить результаты работы, вносить оперативные коррективы.

«Уровни мониторинга профессиональной деятельности педагогов таковы:

- административный контроль,
- контроль со стороны методического объединения,
- взаимопосещение коллег, самоконтроль,
- уровень развития воспитанников,
- общественная оценка» [28].

Таким образом, система управления развитием корпоративной культуры в МБДОУ «Детский сад «Теремок» предполагает реализацию различных направлений деятельности, направленных на развитие корпоративности как показателя общей и профессиональной культуры педагогов. При этом в процессе управления деятельность руководителя, опиралась на развитие личностных ценностей педагогического коллектива ДОО при использовании различных методов поддержки индивидуальности каждого педагога и методов их стимулирования к корпоративному взаимодействию. Проведенная работа показала что руководитель ДОО был заинтересован в разработке целостной модели управления процессом развития корпоративной культуры педагогов, а сама корпоративная культура рассматривается им как путь обеспечения высокого качества предоставляемых образовательно-воспитательных услуг дошкольного образования.

После реализации мероприятий по внедрению системы управления развитием корпоративной культуры в МБДОУ «Детский сад «Теремок» нами была проведена повторная диагностика по предложенным ранее методам и методикам.

Представим результаты, полученные по методике изучения корпоративной культуры организации (А. Камерон и Р. Куин) графически на рисунке 10.



Рис. 10. Профили корпоративной культуры
(по методике А. Камерон и Р. Куин)

По рисунку 10 видно, что по показателям адхократической и рыночной корпоративных культур коллектив ДОО достиг желаемых показателей - увеличилось число нововведений как в сам процесс управления ДОО, так и в методическую работу с воспитателями. Воспитатели получили большую свободу самовыражения, раскрытия своих творческих способностей, что позволяет ДОО в долгосрочной перспективе делать акцент на постоянном росте и обретении новых ресурсов при поощрении личной инициативы и свободы педагогов.

Изменившаяся ситуация с поощрением творческой инициативы привела к снижению процента проявлений рыночной корпоративной культуры: предоставляемые образовательные услуги стали более качественными. Так, например, в беседах родители отмечали, что праздники в ДОО стали более интересными и насыщенными, что индивидуальные занятия с детьми проводятся постоянно и на высоком уровне, дети стали дома задавать больше вопросов, интересоваться окружающим миром,

В то же время по показателям клановости и иерархичности показатели остались на прежнем уровне, то есть необходима дальнейшая работа для их изменения. Развитая клановая корпоративная культура позволит строить

долгосрочные планы совершенствования как каждого воспитателя, так и работы всего ДОО.

Снижения доли иерархической корпоративной культуры не произошло, что связано в том числе с объективными причинами - большим объемом документации, которую должно представлять руководство ДОО для мониторинга различных показателей эффективности.

«При помощи методики А. Камерон и Р. Куин нами были также оценены такие показатели деятельности ДОО, как:

- контроль и динамика рабочего процесса,
- значимость сотрудников в ДОО,
- система распространения информации среди членов коллектива,
- оценка результатов работы ДОО в соотношении с другими ДОО

Перевозского района» [20].

Рассмотрим полученные данные, представленные в таблице 8.

Таблица 8.

Соотношение динамики и контроля в ДОО «Теремок»
(по методике А. Камерон и Р. Куин)

Показатель	Количество человек 1 срез	Количество человек 2срез
больше динамики, меньше контроля	4	5
баланс динамики и контроля	4	5
больше контроля, меньше динамики	2	-

Данные таблицы позволяют говорить, что по переменной «Уравновешенность динамики и контроля» в деятельности ДОО 50% педагогов считают, что в управлении коллективом необходимо больше динамики и меньше контроля, еще 50 % - что необходимо соблюдать баланс динамики и контроля. Полученные данные показывают, что руководитель немного ослабить контроль и позволил педагогам ДОО проявлять больше самостоятельности при решении текущих вопросов.

Представим полученные данные графически на рисунке 11.

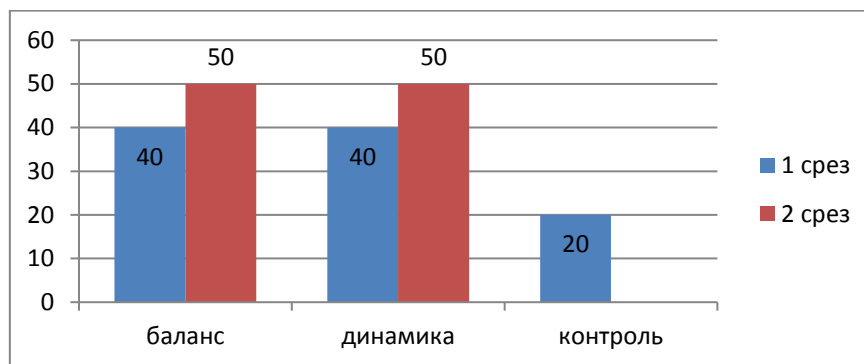


Рис. 11. Сравнительные результаты соотношения динамики и контроля в ДОО «Теремок» (по методике А. Камерон и Р. Куин)

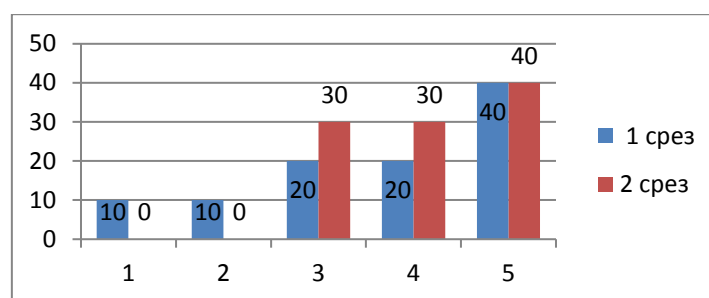
Рассмотрим следующий показатель - восприятие педагогами своей роли в работе ДОО, данные по которому представлены в таблице 9.

Таблица 9.
Роль педагогов в работе ДОО (по методике А. Камерон и Р. Куин)

Показатель	Количество человек 1 срез	Количество человек 2 срез
взаимозаменяемые части организационной машины	1	-
наименее ценный элемент коллектива	1	-
уникальные и автономные личности	2	3
активные партнеры в сотрудничестве	2	3
люди, объединенные принадлежностью к общему делу	4	4
не знаю / затрудняюсь ответить	-	-

Данные таблицы 9 позволяют говорить, что все педагоги ДОО чувствуют свою причастность к общему делу, так как руководство стало обращать больше внимания на их личностные качества, на их профессиональный опыт.

Представим полученные данные графически на рисунке 12.



1. взаимозаменяемые части организационной машины
2. наименее ценный элемент коллектива
3. уникальные и автономные личности
4. активные партнеры в сотрудничестве
5. люди, объединенные принадлежностью к общему делу

Рис. 12. Сравнительные результаты роли педагогов в работе ДОО (по методике А. Камерон и Р. Куин)

Рассмотрим следующий показатель - доступ к важной организационной информации, данные по которому представлены в таблице 10.

Таблица 10

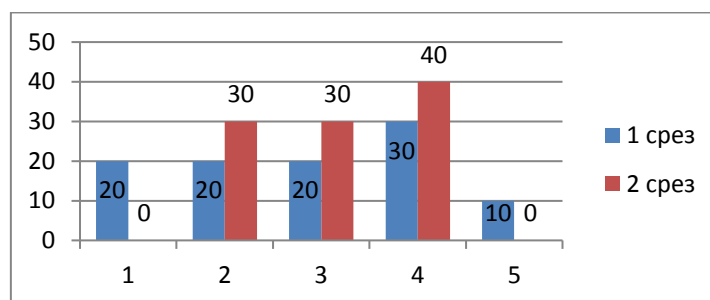
Доступ к важной организационной информации
(по методике А. Камерон и Р. Куин)

Показатель	Количество человек 1 срез	Количество человек 2 срез
контролируется и доступ к ней ограничен	2	-
используются для индивидуальных достижений или распределяются по желанию обладателей	2	3
распространяется открыто	2	3
расцениваются как совместное знание, которое не нужно выносить за пределы узкого круга	3	4
не знаю / затрудняюсь ответить	1	-

Данные таблицы 10 наглядно показывают, что «важная организационная информация частично доступна членам коллектива исследуемого ДОО: она используется для работы с индивидуальными достижениями педагогов ДОО, распространяется открыто, но в то же время сами педагоги ДОО понимают, что

информация носит служебный характер и не должна выходить за рамки самого ДОО» [19].

Представим полученные данные графически на рисунке 12.



1. контролируется и доступ к ней ограничен
2. используются для индивидуальных достижений или распределяются по желанию обладателей
3. распространяется открыто
4. расцениваются как совместное знание, которое не нужно выносить за пределы узкого круга
5. не знаю / затрудняюсь ответить

Рис. 13. Сравнительные результаты доступа к важной информации
(по методике А. Камерон и Р. Куин)

Рассмотрим следующий показатель - результаты работы ДОО по отношению к другим ДОО района, данные по которому представлены в таблице 11.

Таблица 11.
Оценка результатов работы ДОО по отношению к другим ДОО района

Показатель	Количество человек 1 срез	Количество человек 2 срез
Неудовлетворительно	4	2
Удовлетворительно	5	6
Отлично	1	2
не знаю / затрудняюсь ответить		-

Полученные данные позволяют говорить о том, что 60 % педагогов ДОО оценили показатели работы на «удовлетворительно», а 20 % - на «неудовлетворительно». Это свидетельствует о том, что больше половины педагогического коллектива ДОО достигает средней степени активности и эффективности трудовой деятельности. уменьшилось число педагогов, которые лишь создают вид активной профессиональной деятельности.

Представим полученные данные графически на рисунке 14.

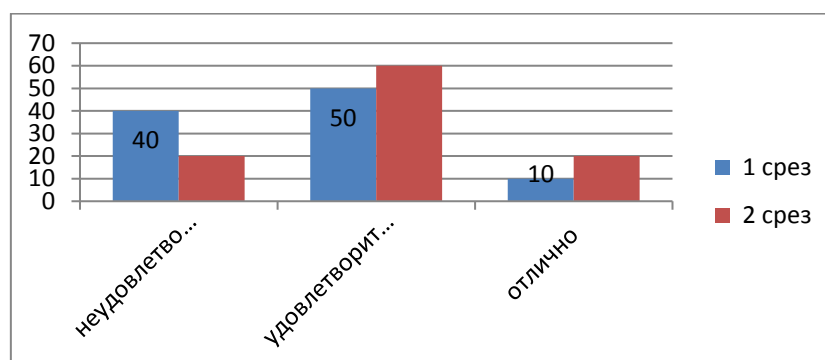


Рис. 14. Сравнительные данные оценки результатов работы ДОО по отношению к другим ДОО района (по методике А. Камерон и Р. Куин)

Таким образом, по результатам проведенной нами диагностики по методике А. Камерон и Р. Куин, можно сделать вывод о том, что в ДОО «Теремок» продолжает преобладать клановая корпоративная культура, которую коллектив педагогов стремится не только сохранить, но и укрепить. При этом был решен ряд проблем в развитии корпоративной культуры: повышена заинтересованность педагогов ДОО в результатах своего труда, развивается система методической работы с педагогами, происходит донесение важной профессиональной информации до всех членов педагогического коллектива, произошла переоценка общего качества работы и удовлетворенности ею по сравнению с другими ДОО Перевозского района.

Представим результаты, полученные по опроснику Д.Денисона в таблице 12.

Таблица 12.
Сравнительные результаты, полученные по опроснику Д.Денисона

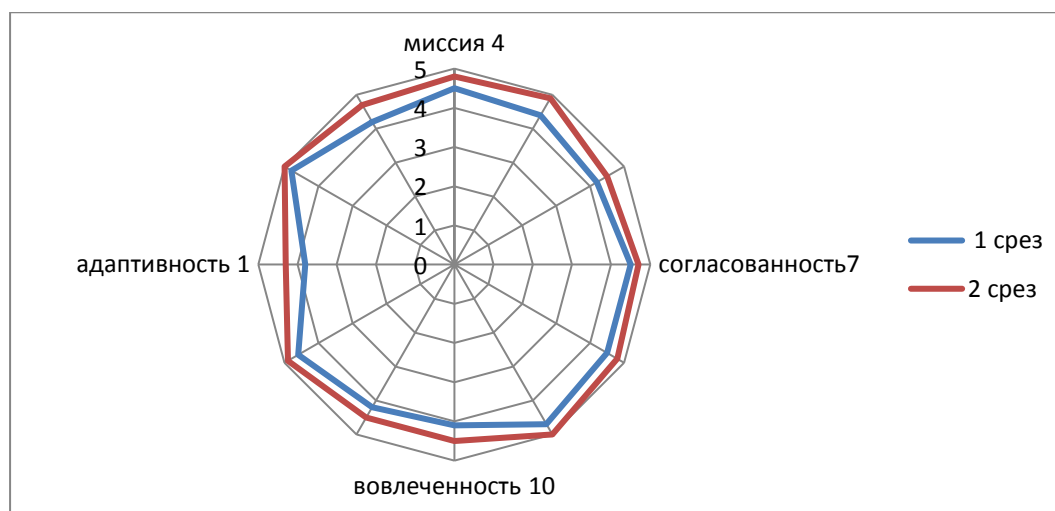
показатель	индекс	Средний показатель по группе испытуемых, в баллах	
		1 срез	2 срез
адаптивность	«Индекс создания изменений»	3,8	4,3
	«Индекс ориентированности на клиента»	4,8	5

	«Индекс организационного обучения»	4,2	4,7
миссия	«Индекс стратегического направления»	4,5	4,8
	«Индекс целей»	4,4	4,9
	«Индекс видения»	4,2	4,5
согласованность	«Индекс координации и интеграции»	4,5	4,7
	«Индекс согласия»	4,5	4,8
	«Индекс ключевых ценностей»	4,7	5
вовлеченность	«Индекс полномочия»	4,1	4,5
	«Индекс развития способностей»	4,2	4,5
	«Индекс командной ориентации»	4,6	4,9

Полученные данные показывают, что индексы по всем показателям улучшились. Однако по таким показателям, как «Индекс создания изменений», «Индекс видения», «Индекс полномочия» и «Индекс развития способностей» требуется работа для улучшения показателей.

Ряд показателей достигли своего максимума: «Индекс ориентированности на клиента», «Индекс ключевых ценностей», что свидетельствует об ориентации коллектива педагогов ДОО в своей работе на воспитанников и их родителей, а также на сформированность понимания основных ценностей корпоративной культуры исследуемого ДОО.

Представим полученные данные графически на рисунке 15.



1. «Индекс создания изменений»
2. «Индекс ориентированности на клиента»
3. «Индекс организационного обучения»
4. «Индекс стратегического направления»
5. «Индекс целей»
6. «Индекс видения»
7. «Индекс координации и интеграции»
8. «Индекс согласия»
9. «Индекс ключевых ценностей»
10. «Индекс полномочия»
11. «Индекс развития способностей»
12. «Индекс командной ориентации»

Рис. 15. Сравнительная модель корпоративной культуры Денисона для ДОО
«Теремок»

Уточняя эффективность управления педагогическим коллективом на октябрь 2016 г., отметим, что ее можно охарактеризовать как высокую, поскольку педагоги осознают изменения, происходящие с дошкольным образованием при введении ФГОС, ориентированы на работу с детьми и родителями, готовы учиться и повышать свой квалификационный уровень, осознают цели своей деятельности, ориентированы на работу в команде.

Повторная диагностика показала, что после реализации мероприятий по внедрению системы управления развитием корпоративной культуры произошли изменения тех аспектов корпоративной культуры ДОО, которые были выявлены как проблемные в первом срезе:

- в коллективе сохраняется доброжелательный моральный климат - все нацелены на сотрудничество и помощь друг другу;
- усилились роль руководителя как старшего наставника в вопросах управления коллективом и методической работе;
- произошло усиление методической работы по внедрению новаторского и инновационного опыта в учебно-воспитательный процесс ДОО;
- работа над повышением качества предоставляемых образовательных услуг стала постоянной;

- среди педагогов ДОО происходит совершенствование личного профессионального опыта, что выражается в выросшем качестве проводимых занятий, досугов, праздников, в появлении статей в научных журналах;
- в ДОО стало нормой поощрение самостоятельности педагогов при решении текущих вопросов;
- руководство стало уделять больше внимания изучению личностных и профессиональных качеств педагогов ДОО и опираться на них в педагогической деятельности;
- педагогам ДОО стала доступна профессиональная информация, которой они распоряжаются для решения профессиональных задач;
- произошло повышение степени активности и эффективности трудовой деятельности членов педагогического коллектива ДОО.

Таким образом, мы можем говорить о том, что гипотеза, положенная в основу исследования нашла свое подтверждение в ходе педагогического эксперимента.

Наше предположение о том, что процесс управления педагогическим коллективом дошкольной образовательной организации будет более эффективным, если при этом осуществляется развитие корпоративной культуры с учетом сформулированных условий, подтвердилось.

Список литературы

Нормативно-правовые акты

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 03.07.2016) "Об образовании в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2016) // Российская газета, № 303, 31.12.2012.
2. Приказ Минобрнауки России от 17.10.2013 № 1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования» // Российская газета, № 265, 25.11.2013
3. Комплексная программа повышения профессионального уровня педагогических работников общеобразовательных организаций (утв. Правительством РФ 28.05.2014 № 3241п-П8) // Официальные документы в образовании, № 13, май, 2015

Научная литература

4. Абрамова С.Г. О понятии «корпоративная культура».- М.: Экзамен, 2013. - 89с.
5. Абсалямова А. Управление дошкольным образованием //Дошкольное воспитание.- 2012.- №4.-С. 12-16; Научное периодическое издание «IN№ SITU» №5/2015 ISSN№ 2411-7161_
6. Антопольская Т.А. Организационная культура образовательных учреждений: векторы развития // Наука и школа. – 2013. - № 5. – С. 3 – 5
7. Аралова М.А. Корпорация ДООУ //Управление ДООУ, 2014. №6
8. Аралова М. А. Формирование коллектива ДООУ: психологическое сопровождение - М., 2015
9. Асаул А. Н., Асаул М. А., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П. Культура организации: проблемы формирования и управления. - СПб.: Гуманистика, 2011.
10. Белая К.Ю. Система управления дошкольным образовательным учреждением: автореферат дис.канд.пед.наук .- М., 1998

11. Белова, Л. А., Серых, Л. В., Мансурова, Г. Р. Развитие корпоративной культуры в условиях автономного дошкольного образовательного учреждения // Детский сад: теория и практика. - 2011. - № 5. - С. 46-52
12. Блинов А.О., Василевская О. В. Искусство управления персоналом — М, 2011 4.
13. Венедиктова Т.А., Гпазунов А. Т. Творческое развитие педагога. - М.: ИЦАПО, 2000. - 139 с.
14. Герасимов Г. И. Речкин Н. С. Трансформация управленческой культуры в муниципальной системе образования. — Ростов-на-Дону, 2008
15. Губайдуллина Е. В. Корпоративная культура дошкольного образовательного учреждения // Молодой ученый. — 2016. — №9. — С. 538-541.
16. Есауленко Г. В. Кодексы ДООУ – первый шаг в изменении корпоративной культуры // Управление дошкольным образовательным учреждением. - 2010. - № 4. – С. 77- 85
17. Иванова С. В. Корпоративная культура: традиции и современность. // Управление персоналом. 2010. № 4.
18. Иванова С. Корпоративная культура - эффективное средство мотивации сотрудников. // Служба персонала, №9, 2008.
19. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение корпоративной культуры. - СПб., 2011
20. Капитонов Э. А. Корпоративная культура: теория и практика. - М., 2015
21. Капустина Н.Г., Леонова И.С. Корпоративная культура дошкольного образовательного учреждения как концепт // Корпоративная культура и имидж дошкольного образовательного учреждения. Детский сад: теория и практика, № 5, 2011. – С. 6-10
22. Качурина О.А. Профессиональное мастерство как фактор корпоративной культуры коллектива // Управление ДООУ. – 2014. - № 3. – С. 25 – 31

23. Ковалева Н. И., Шпилева И. Е., Печерская А. С. Формирование и развитие корпоративной культуры организации // Молодой ученый. — 2016. — №11. — С. 1758-1761.
24. Козлов В. В. Корпоративная культура: опыт, проблемы и перспективы развития. - М., 2011.
25. Коровина О.Ю. Организационная культура в сфере образования: Методические материалы в помощь слушателям курсов повышения квалификации / О.Ю. Коровина; Науч. ред. А.В. Золотарева. – Вологда: Издательский центр ВИРО, 2011. – 64 с.
26. Коротков Э.М. Управление качеством образования. – М., 2011.
27. Кортунова Е. П. Управленческая культура руководителя образовательного учреждения в современных условиях // Молодой ученый. — 2011. — №6. Т.2. — С. 94-96.
28. Крупский А. Экспресс-диагностика лояльности персонала // Справочник по управлению персоналом. 2008. № 1.
29. Крыжко В. В. Павлютенков Е. М. Психология в практике менеджера образования - СПб, 2011
30. Лосев П. Н. Управление методической работой в современном ДОУ. - М., 2012 -208с.
31. Малыхина Л. Личность руководителя и функция управления организационной культурой // Директор школы. – 2005. - № 9. – С. 34 – 40
32. Матафонова О.И. Организационная культура в ДОО: аспекты повышения квалификации // Управление ДОУ. – 2013. - № 9. – С. 80-84
33. Музыченко В. В. управление персоналом. - М.: Академия, 2013
34. Наумова Л.А. Корпоративная культура как показатель управления развитием дошкольного образовательного учреждения // INo SITU. 2015. №5 С.70-75.
35. Никишина А.Л. Повышение конкурентоспособности предприятия на основе развития интеллектуального потенциала персонала //Стратегическое

планирование развития городов и регионов. Памяти первого ректора ТГУ С.Ф. Жилкина IV Международная научно-практическая конференция: сборник научных трудов: в 2 частях. — 2014. — С. 80-88.

36. Никишина А.Л. Влияние основных элементов интеллектуального капитала на конкурентные преимущества организации //Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. — 2014. — № 3 (18). — С. 40-43.

37. Никишина А.Л. Человеческий ресурс как основной фактор повышения конкурентного преимущества предприятия //Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. —2013. — № 2[28]. — С. 70-77.

38. Онищук А. С. Становление нового коллектива дошкольного образовательного учреждения посредством формирования корпоративной культуры // Педагогический поиск: творчество, мастерство, качество Материалы Всероссийской научно-практической конференции Томск, ноябрь 2014 года. II том. – Томск, 2015. - с. 63-68

39. Орлова Н. Г. К вопросу о корпоративной культуре педагогов образовательного учреждения // Научное сообщество студентов XXI столетия. Гуманитарные науки: сб. ст. по мат. XIV междунар. студ. науч.-практ. конф. № 14. URL: [http://sibac.info/archive/humanities/guman8\(11\).pdf](http://sibac.info/archive/humanities/guman8(11).pdf) (дата обращения: 15.10.2016)

40. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник. / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. М.: КНОРУС, 2012. — 496 с.

41. Педагогический энциклопедический словарь / Гл. ред. Б.М. Бим/Бад. — М., 2013.

42. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. – М., 2016.

43. Прохорова Г.Е. Технологические аспекты деятельности методической службы образовательного учреждения по развитию творческого потенциала

педагогов // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. 2010. №1 С.67-73.

44. Прохорова Г.Е. Технология построения методической деятельности в профессиональных образовательных учреждениях на диагностической основе: Методическое пособие. М.:АПКиППРО, 2009. - 52 с.

45. Психологический словарь / Под ред. А.В.Петровского, М.Г. Ярошевского. – М., 2010.

46. Романюк Т.И. Деловая игра как форма диагностики корпоративной культуры // Профессиональное образование. – 2009. - № 1. – С. 30 – 31

47. Рудинская Е.В., Яромич С.А. Корпоративный менеджмент: Уч. пособие. – К.: КНТ, Эльга – Н. – 2008.

48. Руднев Е.А. Роль руководителя в формировании корпоративной культуры образовательного учреждения // Управление образованием. – 2011. – № 2. – С. 73 – 77

49. Сергеева Т.Б., Горбатько О.И. Особенности корпоративной культуры образовательного учреждения // Педагогика. –2006. – № 10.

50. Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. - М.: Питер, 2011.

51. Столяров Н.С. Культура деловых совещаний – залог эффективного управления // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2014. №2 С.112-116.

52. Татарникова Г.М. Организационная культура как индивидуальный профиль современного ДООУ // Управление ДООУ. – 2013. - № 5. – С. 70 – 77

53. Терещенко М.Н. Формирование корпоративной культуры дошкольного образовательного учреждения // Корпоративная культура и имидж дошкольного образовательного учреждения. Детский сад: теория и практика, № 5, 2011. – С. 40-46

54. Ткач М. Организационная культура как технология управления образовательным учреждением // Народное образование. – 2011. - № 7. – С. 75 – 78
55. Управление персоналом: Учебник для вузов/Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л. Еремина. – 2 –е изд., перераб. и доп. – М.; ЮНИТИ, 2015.
56. Управление персоналом ДООУ /Под ред. А.Я. Кибанова - М.: ИНФРА - М, 2014. - 512 с.
57. Управление персоналом образовательного учреждения /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2012 - 423с.
58. Управление дошкольным образованием /Авт.сост. Г.М. Махаева. - Махачкала: ДГПУ, 2012.-256с.
59. Уткина Ю.В. Профессиональная коммуникация в корпоративной культуре педагогов дошкольного образовательного учреждения // Корпоративная культура и имидж дошкольного образовательного учреждения. Детский сад: теория и практика, № 5, 2011. – С. 104-112
60. Ушаков К. Организационная культура – рискованный объект управления // Директор школы. – 2009. - № 3. – С. 20 – 26
61. Фильченко О. Ю. Изучение особенностей корпоративной культуры дошкольного образовательного учреждения (ДООУ) // Молодой ученый. — 2011. — №11. Т.2. — С. 127-129.
62. Фильченко О. Ю., Саблина Т. А. Влияние руководителя на развитие корпоративной культуры ДООУ // Молодой ученый. — 2011. — №12. Т.2. — С. 72-76.
63. Фильченко О. Ю., Саблина Т. А. Изучение корпоративной культуры ДООУ в условиях перехода на новую систему оплаты труда (НСОТ) [Текст] // Психологические науки: теория и практика: материалы междунар. науч. конф. (г. Москва, февраль 2012 г.). — М.: Буки-Веди, 2012. — С. 88-91.
64. Фураева Е. «Модель мира»...корпоративного (о корпоративной или организационной культуре) // Директор школы. – 2010. - № 9. – С. 59 – 64

65. Хорошева Т.Б., Мурина О.Л. Управление организационной культурой дошкольного образовательного учреждения // Корпоративная культура и имидж дошкольного образовательного учреждения. Детский сад: теория и практика, № 5, 2011. – С. 32-40
66. Чумичева Р.М., Глущенко О.А. Управление развитием корпоративной культуры педагогов дошкольного образовательного учреждения // Корпоративная культура и имидж дошкольного образовательного учреждения. Детский сад: теория и практика, № 5, 2011. – С. 60-72

Приложение 1.

Методика изучения организационной культуры организации (А. Камерон и Р. Куин)

Инструкция. Этот опросник предназначен для оценки шести ключевых измерений организационной культуры. На предложенные вопросы не существует ни правильных, ни неверных ответов, точно так же, как не существует правильной или неправильной культуры. Чтобы ваша оценка организационной культуры была максимально точной, постарайтесь отвечать на вопросы внимательно и, по возможности, объективно. Каждый из шести вопросов предполагает четыре варианта ответов. Распределите баллы 100-балльной оценки между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует вашей организации.

Наибольшее количество баллов давайте тому варианту, который более других подходит Вашей организации. Например, если при ответе на первый вопрос Вы полагаете, что вариант А очень напоминает Вашу организацию, а варианты В и С в чем-то для нее одинаково характерны, тогда как вариант D едва ли ей свойственен, то дайте 55 баллов варианту А, по 20 баллов вариантам В и С и только 5 баллов варианту D. Обязательно убедитесь в том, что при ответе на каждый вопрос сумма проставленных Вами баллов равна 100. В начале анкеты обязательно напишите занимаемую Вами должность и общий стаж работы в данной организации.

Сначала распределите баллы в колонке «Теперь», затем на те же вопросы, дайте ответы, но проставив баллы в колонке «Предпочтительно».

ОПРОСНИК

	Теперь	Предпочтительно
1. Важнейшие характеристики		
A Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего		
B Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск		
C Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели		
D Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами		
Всего:	100	100
2. Общий стиль лидерства в организации		
A Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить		
B Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
C Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, наступательности, ориентации на результат		
D Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел		
Всего:	100	100
3. Управление работниками		

		Теперь	Предпочтительно
A	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением совместной деятельности, единодушия и участия коллектива в принятии решений		
B	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности каждого.		
C	Стиль руководства в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.		
D	Стиль руководства в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.		
Всего:		100	100
4. Связующая сущность организации			
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность является главным качеством организации		
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – наступательность и победа		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
Всего:		100	100
5. Стратегические цели			
A	Организация заостряет внимание на поддержании высокого доверия, открытости и соучастия		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся пробы нового и изыскания новых возможностей		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке предоставления аналогичных услуг		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего контроль и плавность ведения дел		
Всего:		100	100
6. Критерии успеха			
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности работников делом и заботой о людях		
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей технологией. Организация – лидер и новатор в данной профессионально-трудовой сфере		
C	Организация определяет успех на базе конкурентного лидерства (опережение конкурентов)		
D	Организация определяет успех на базе надежных, стабильных показателей, четких планов, низких производственных затрат		
Всего:		100	100

Обработка результатов: «А» – клановая ОК; «В» – адхократическая ОК; «С» – рыночная ОК; «D» – бюрократическая ОК.

Находится среднее значение показателей А, В, С, D по графе «теперь» и строится профиль оргкультуры

Затем просчитываются показатели А, В, С, D в графе «предпочтительно» и строится профиль предпочтительной оргкультуры. Проводится содержательное сравнение для определения ресурсов развития организации.

Клановая культура предполагает очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Такая организация похожа на большую семью — клан. Лидер организации воспринимается как воспитатель, его мнение является приемлемым и требующим обязательного исполнения. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату.

Адхократическая культура предполагает динамичное предпринимательское и творческое место работы. Сотрудники считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

Рыночная организационная культура. Главными ценностями такой культуры являются конкурентоспособность и продуктивность, которые достигаются, в первую очередь, усиленным вниманием к операциям со всеми клиентами организации.

Иерархическая (или бюрократическая) организационная культура. Тип культуры, который характеризуется высокой степенью специализации, четким распределением официальных обязанностей, планомерным повышением квалификации персонала; наличием системы правил и инструкций, рационально сформулированных для эффективного достижения целей организации.

Приложение 2.

Модель организационной культуры Дэниела Р. Денисона

Модель Денисона строится на оценке четырёх ключевых характеристик корпоративной культуры и управления (лидерства):

- миссии (mission),
- способности к адаптации (adaptability),
- вовлеченности (involvement),
- согласованности (consistency).

Каждая из этих характеристик дополнительно разделяется на три качества (индикатора), таким образом, в рамках данной модели всего оценивается 12 параметров. В основе модели лежит две оси: «гибкость» (гибкость –устойчивость) и «фокус» (внешний – внутренний). В центре модели: верования и ожидания. В получившийся крест вписаны характеристики, которые расположены по часовой стрелке справа сверху вниз: Миссия, Согласованность, Вовлеченность, Способность к адаптации.

Для того чтобы провести процедуру анализа, нужно опросить работников компании, которым необходимо ответить на 60 вопросов, по 5 вопросов на каждый из 12 индексов. Респонденты дают ответы по 5-балльной шкале. Затем по каждому вопросу рассчитывается среднеарифметическое значение.

Результаты подсчета противопоставляются нормам, содержащимся в специальной базе данных, с помощью этого определяется процент – показатель, который позволяет судить о качестве того или иного фактора в корпоративной культуре опрашиваемой компании.

На каждый вопрос можно дать ответ от 1 до 5-ти баллов, при этом 1 - минимальный балл, 5 - максимальный балл.

Адаптивность:

«Индекс создания изменений»

1. Эта организация очень гибкая и легко изменяется под воздействием внешних факторов.
2. Эта организация в курсе того, что происходит у конкурентов и старается соответствовать изменениям в окружающей внешней деловой среде.
3. Эта организация постоянно использует новые, улучшенные способы выполнения работы.
4. Попытки перемен в организации редко встречаются с сопротивлением сотрудников.
5. Различные отделы в этой организации часто сотрудничают, чтобы провести необходимое изменение.

«Индекс ориентированности на клиента»

6. Замечания и рекомендации клиента часто приводят к изменениям в этой организации.
7. Мнение клиента непосредственно влияет на наши решения.
8. Все члены этой организации глубоко понимают желания и потребности клиента.
9. Мы поощряем прямой контакт членов организации с клиентами.
10. Интересы конечного потребителя никогда не игнорируются в наших решениях.

«Индекс организационного обучения»

11. Эта организация поощряет и вознаграждает инновации и принятие риска.
12. Мы рассматриваем неудачи как возможность для обучения и совершенствования.
13. В работе организации нет больших упущений.
14. Обучение – важная цель ежедневной работы.
15. Мы стараемся быть уверенными, что «правая рука знает, что делает левая».

Миссия:

«Индекс стратегического направления»

16. Эта организация имеет ясную миссию, которая придает значение и направление нашей работе.

17. Эта организация имеет долгосрочную цель и направление деятельности.

18. Мне ясно стратегическое направление этой организации.

19. Эта организация имеет ясную стратегию на будущее.

20. Стратегия нашей организации заставляет другие фирмы изменять свои конкурентные стратегии.

«Индекс целей»

21. Существует полное согласие по поводу целей этой организации между сотрудниками и руководителями.

22. Лидеры этой организации ставят далеко идущие, но реалистичные цели.

23. Лидеры организации официально, гласно и открыто говорят о целях, которые мы пытаемся достигнуть.

24. Мы непрерывно отслеживаем наше продвижение по сравнению с нашими установленными целями.

25. Люди в этой организации понимают, что должно быть сделано, чтобы преуспеть в долгосрочном аспекте.

«Индекс видения»

26. У нас в организации есть разделяемое всеми видение будущего организации.

27. Лидеры в этой организации ориентированы на будущее.

28. Краткосрочные цели редко противоречат долгосрочной ориентации организации.

29. Наше видение будущего побуждает и мотивирует наших служащих.

30. Мы способны решать краткосрочные задачи, не ставя под угрозу наши долгосрочные перспективы.

Согласованность:

«Индекс координации и интеграции»

31. Наш подход к ведению бизнеса очень последователен и предсказуем.

32. Существует четкое выстраивание целей по уровням организации.

33. Люди из различных организационных подразделений разделяют общие взгляды на перспективу.

34. Легко координировать проекты в разных функциональных подразделениях организации.

35. Работать с кем-то из другого отдела организации гораздо проще, чем работать с человеком из другой компании.

«Индекс согласия»

36. Когда происходят разногласия, мы упорно трудимся, чтобы достигнуть взаимовыгодного решения для всех участников конфликта.

37. Эта фирма имеет сильную организационную культуру.

38. Существует ясное соглашение о правильных и неправильных подходах к выполнению работы в этой организации.

39. Нам легко достигнуть согласия даже по трудным вопросам.

40. Мы редко имеем проблемы с достижением согласия по ключевым вопросам.

«Индекс ключевых ценностей»

41. В этой компании есть ясный и последовательный набор ценностей, который определяет способ ведения бизнеса.

42. Эта компания имеет характерный стиль управления и четкий набор методов управления.

43. Руководители и управляющие показывают пример связи слова с делом.

44. Существует этический кодекс организации, который определяет наше поведение и учит отличать правильное от не правильного.

45. Игнорирование ключевых ценностей этой организации может принести к неприятности.

Вовлеченность:

«Индекс полномочия»

46. Большинство служащих в этой организации активно вовлечены в свою работу.

47. Решения в этой организации обычно принимаются на том уровне, где доступна лучшая информация.

48. Информация широко распространяется в этой организации, каждый может иметь доступ к необходимым ему данным.

49. Каждый сотрудник верит, что он может оказать положительный эффект на работу всей организации.

50. Бизнес-планирование в нашей организации идет постоянно и в той или иной степени вовлекает каждого сотрудника.

«Индекс развития способностей»

51. Эта организация делегирует власть, чтобы люди могли действовать самостоятельно.

52. Способности людей в этой организации рассматривается как важный источник конкурентного преимущества.

53. Эта организация непрерывно вкладывает капитал в повышение квалификации своих служащих.

54. Человеческий потенциал этой организации постоянно растет.

55. Проблемы редко возникают в моей организации, потому что мы имеем необходимые для работы навыки.

«Индекс командной ориентации»

56. Кооперации и сотрудничество работников с разными функциональными ролями в этой организации активно поощряется.

57. Работать в этой организации, значит быть частью команды.

58. Работа организована в этой компании так, чтобы каждый человек мог видеть связь между своей деятельностью и целями организации.

59. Команды - первичные строительные блоки этой организации.

60. В этой организации скорее полагаются на горизонтальный контроль и координацию, чем на позицию в иерархии.

Консультация для воспитателей на тему «Корпоративная культура в ДОО»

За небольшой промежуток времени обращения к этому феномену еще не накоплено достаточной информации о содержании и специфике корпоративной культуры предприятий, а тем более корпоративной культуры в образовательных учреждениях. Так что же такое корпоративная культура? И как она проявляется в ДОО?

Термин «корпоративный» возник от латинского *corporatio* - объединение, сообщество.

Корпоративная культура — совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.

Корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной компании, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды

Корпоративная культура - это уникальная общая психология организации (П. Вейл).

Несмотря на очевидное разнообразие определений и толкований организационной культуры, в них есть общие моменты.

Термин «корпоративная культура» появился в XIX веке.

Со временем это понятие распространилось во все сферы деятельности, и в настоящий момент ни у кого не возникает сомнений по поводу значимости корпоративной культуры для успешного функционирования и процветания любой организации.

Культура корпорации представляет собой как бы два организационных уровня. На верхнем уровне представлены такие видимые факторы, как одежда, символы, организационные церемонии, рабочая обстановка. Верхний уровень представляет элементы культуры, имеющие внешнее видимое представление. На более глубоком уровне располагаются ценности и нормы, определяющие и регламентирующие поведение сотрудников в компании. Ценности второго уровня тесно связаны с визуальными образцами (слоганами, церемониями, стилем деловой одежды и др.).

Ценности организации являются ядром организационной культуры, на основе которых вырабатываются нормы и формы поведения в организации.

Зачем нужна корпоративная культура

Корпоративная культура включает в себя целый **ряд компонентов**:

- представление о миссии (предназначении) организации, ее роли в обществе, основных целях и задачах деятельности;
- ценностные установки (понятия о допустимом и недопустимом), сквозь призму которых оцениваются все действия сотрудников;
- модели поведения (варианты реагирования) в различных ситуациях (как обыденных, так и нестандартных);
- стиль руководства организацией (делегирование полномочий, принятие важных решений, обратная связь и пр.);
- действующая система коммуникации (обмен информацией и взаимодействие между структурными подразделениями организации и с внешним миром, принятые формы обращения “начальник-подчиненный” и “подчиненный-начальник”);
- нормы делового общения между членами коллектива и с клиентами (другими учреждениями, представителями власти, СМИ, широкой общественностью и т. д.);
- пути разрешения конфликтов (внутренних и внешних);
- принятые в организации традиции и обычаи (например, поздравление сотрудников с днем рождения, совместные выезды на природу и т. д.);

- символика организации (слоган, логотип, стиль одежды сотрудников и пр.).

При этом данные компоненты должны приниматься и поддерживаться всеми членами коллектива (или подавляющим их большинством).

Некоторые руководители рассматривают корпоративную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение.

В педагогических, социологических исследования корпоративная культура определяется как составляющая общей культуры человека и зависит от способности руководителя управлять процессом ее развития (Н.А.Капитонов, Н.Н.Пусенкова, А.Л.Черненко).

Насколько необходима образовательному учреждению как конкурентоспособной организации корпоративная культура?

Стремительно изменяющееся общество требует постоянного совершенствования системы образования, начиная с его самой первой ступени – дошкольных учреждений. Для того, чтобы реагировать на повышающиеся требования, меняющиеся условия, коллектив детского сада должен быть достаточно сплочён и представлять собой единый организм.

Повышать качество работы учреждения возможно лишь при наличии в нём позитивной корпоративной культуры, которая требует особого формирования в течение длительного периода времени.

Исследования в области управления дошкольным образованием позволяют прийти к выводу о том, что коллективное взаимодействие педагогов обеспечивает максимум творчества в профессиональной деятельности, если в коллективе имеется взаимопонимание, единство целей, доверие друг к другу, при этом цели каждого члена коллектива, связанные с его трудовой деятельностью, совпадают с целями ДООУ в целом (К.Ю.Белая, М.Д.Маханева, Л.В.Поздняк, Л.И. Фалюшина, Р.М.Чумичева и др.). Коллектив единомышленников, готовых интегрировать свои усилия в направлении достижения целей ДООУ, обладает единым видением будущего, пониманием настоящего, осознанием необходимости изменений и наличием сформированной корпоративной культуры.

Можно обозначить примерную структуру корпоративной культуры?

Первый уровень (артефакты).

- 1) Внешний вид здания и других помещений, в которых находится организация.
- 2) Внешний вид сотрудников (если есть принятая в организации форма одежды).
- 3) Наличие особого стиля организации: логотип, символика, их применение в оформлении рабочих мест и в оформлении документов. Наличие логотипа детского сада, гимна определяют узнаваемость в узких кругах общественности, а также показывают основные цели дошкольного учреждения, его философию. Логотип вывешен в помещениях детского сада, изображен на бейджах каждого сотрудника, а также находится на сайте детского сада.

- 4) Характеристики системы коммуникации: тип используемой коммуникации внутри организации (устная, письменная, электронная); используемые технические средства.

- 5) Специальные документы, в которых описаны ценности организации.

Первый уровень воплощает духовные ценности корпоративной культуры и позволяет создать индивидуальность конкретной организации, отличающую ее от других.

Второй уровень (ценности).

Каждая из составляющих этого уровня - ключевая категория, определяющая успех, удовлетворенность трудом и профессиональный престиж организации. Знание системы ценностей и умение определить их место и роль в учреждении позволяют руководителю объединить идеи создателей и персонала в русле деятельности организации. В дошкольном учреждении, прежде всего это моральные ценности - гуманность, справедливость,

человечность, сопереживание, взаимопомощь. Высокий уровень самоконтроля педагогов позволяет руководителю делегировать полномочия и быть полностью уверенным в качественном и своевременном выполнении поручений. Взаимопомощь объединяет и сплачивает сотрудников детского сада и вызывает чувство сопричастности к общему делу. Организация рабочих мест, современное оборудование детского сада, доступность работы с ним и обеспечение сотрудников необходимыми материалами делают труд педагога комфортным, облегчает его. Знание деловой этики определяет уважительные, тактичные взаимоотношения внутри коллектива. Важной ценностью стал реальный учет заслуг каждого члена коллектива в общее дело. Этот факт побуждает сотрудников детского сада к качественной, ответственной работе.

Существует множество каналов, при помощи которых можно транслировать и развивать корпоративную культуру образовательного учреждения. Поскольку дошкольное учреждение – это группа людей, которые координируют свои действия для достижения общих целей, то одним из важных направлений в формировании корпоративной культуры является работа с родителями, то есть педагогическое просвещение и развитие родителей воспитанников детского сада.

В связи с этим, в рамках формирования корпоративной культуры детского сада проводятся разного рода мероприятия:

1. Формирование информационного поля дошкольного учреждения облегчает доступ к деятельности детского сада и определяет место, роль и функции родителей как участников воспитательно-образовательного процесса. С этой целью разрабатываются мероприятия, разграниченные по блокам и направленные на своевременное включение родителей в образовательный процесс.

2. Родители постоянно информируются о мероприятиях внутри учреждения. Обмен информацией между родителями и педагогами происходит постоянно по электронной почте, в локальных документах.

3. Построение чёткой и отлаженной коммуникативной стороны общения, включающая виртуальные и невербальные каналы. Это общение осуществляется с помощью различного рода коммуникаций. В процессе общения все участники образовательного процесса (педагоги, дети, родители) дошкольного учреждения обмениваются знаниями, опытом, научной, методической, педагогической информацией. Взаимодействуя, они достигают договоренности о совместной деятельности, устанавливают единство идей, настроений, взглядов; достигают общности мыслей, переживаний, установок по отношению к различным событиям, другим людям, самим себе. При общении передаются манеры, обычаи, стили поведения, проявляются сплоченность и солидарность, отличающие групповую и коллективную деятельность. Налаженная коммуникационная система - это сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между всеми участниками образовательного процесса, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия.

4. Празднования традиционных мероприятий: День рождения детского сада, Новый год, 8 Марта, где родители принимают активное участие.

Все перечисленное - результат целенаправленной, планомерной работы руководителя ДООУ. В результате установившегося стиля руководства эти специфические ценности крепко закрепляются среди коллектива и передаются новым сотрудникам. Создание этического кодекса и правильный выбор стиля руководства создают у сотрудников чувство принадлежности к детскому саду, чувство гордости за него. Из разрозненных людей сотрудники превращаются в единый коллектив - команду.

Таким образом, наличие корпоративной культуры в ДООУ необходимо, так как она создает имидж организации, делает из коллектива единую команду. Взаимодействие всех

элементов корпоративной культуры повышает качество работы детского сада, делает дошкольное учреждение конкурентоспособным на рынке образовательных услуг.

Приложение 4.

Модель воспитателя дошкольного образовательного учреждения

Исследователь	Гуманист	Творец
Способен действовать в условиях неопределенности	Пропагандирует общечеловеческие ценности	Создает и организует творческую развивающую среду
Обладает гибким педагогическим мышлением	Осознает нравственный долг перед каждым	Владеет педагогической интуицией
Обладает целостным видением своего труда	Обладает высоким уровнем общекультурной компетентности и эрудиции	Находится в постоянном поиске нового, открыт к педагогическим новациям
Имеет высокий уровень профессионализма	Искренне желает вступить в естественный партнерский диалог с воспитанниками	Владеет педагогикой сотрудничества, сотворчества
Владеет профессиональными и педагогическими умениями		Владеет технологиями воспитания
Постоянное стремление повышения квалификационных категорий с целью обеспечения необходимого и достаточного уровня воспитания детей.		Владеет активными и интерактивными методами воспитания
Осознанно развивает свою индивидуальность средствами своей профессии		Знает методику проведения нетрадиционных форм занятий
Открыт для постоянного профессионального обучения, накопления опыта	Активно участвует в обновлении содержания образования и воспитания	Имеет высокую степень методической изобретательности

Тренинг на сплочение педагогов в детском саду Я+ТЫ=МЫ

Цель тренинга:

сплочение коллектива и построение эффективного командного взаимодействия.

Задачи тренинга:

формирование и усиление общего командного духа путем сплочения группы людей;
развитие ответственности и вклада каждого участника в решение общих задач;
осознание себя командой.

Ход тренинга:

Этап 1. Знакомство

— Здравствуйте, уважаемые коллеги, сегодня мы с вами примем участие в тренинге, который называется «Я+ТЫ=МЫ». Цель тренинга – это сплочение коллектива и построение эффективного командного взаимодействия. Пусть по кругу каждый продолжит предложение «Сейчас я чувствую...».

— В каждом тренинге есть правила. Давайте и мы с вами выработаем свои правила...

Здесь и теперь (во время тренинга мы говорим только о том, что волнует каждого именно сейчас, и обсуждаем то, что происходит с нами именно здесь).

Говорю за себя.

Внимательно слушать друг друга.

Не перебивать говорящего.

Уважать мнение друг друга.

Безоценочность суждений.

Активность.

Правило «стоп».

Конфиденциальность (все, что происходит здесь, ни под каким предлогом не выносится за пределы группы).

Каждый из пунктов правил поясняется ведущим.

МЕНЯ ЗОВУТ... Я ДЕЛАЮ ТАК....

Цель: знакомство, снятие тревожности, способствует запоминанию имен.

Упражнение можно выполнять сидя, можно стоя. Каждый участник по кругу называет свое имя и показывает какое-то движение со словами: «Я делаю так...». Каждый последующий участник повторяет сначала все имена и движения предыдущих, а потом уже называет свое имя и показывает свое движение. Таким образом последний участник должен повторить имена и движения всех остальных членов группы.

МЕНЯЮТСЯ МЕСТАМИ ТЕ, КТО...

Цель: снятие напряжения через движения, организация игрового взаимодействия.

По команде: «меняются местами те, кто (любит знакомства, считает себя общительным, застенчивым...)» участники должны поменяться местами, ведущий также должен занять освободившийся стул. В результате обмена остается один человек, который не успел сесть на свободное место, именно он и становится ведущим.

Этап 2. Информационный

АТОМЫ-МОЛЕКУЛЫ

Цель: повышение уровня работоспособности участников.

Ведущий произносит: «Атомы». Все игроки начинают хаотично передвигаться. После фразы «молекула по трое» играющие должны соединиться в группы по три человека. Тот, кто не сможет встать в тройки, выбывает из игры. А ведущий продолжает изменять количество атомов в молекулах. Игру можно усложнить: атомы должны двигаться с закрытыми глазами.

ГОВОРЯЩИЕ РУКИ

Цель: эмоционально-психологическое сближение участников.

Участники образуют два круга: внутренний и внешний, стоя лицом друг к другу. Ведущий дает команды, которые участники выполняют молча в образовавшейся паре. После этого по команде ведущего внешний круг двигается вправо на шаг.

Варианты инструкций образующимся парам:

Поздороваться с помощью рук.

Побороться руками.

Помириться руками.

Выразить поддержку с помощью рук.

Пожалеть руками.

Выразить радость.

Пожелать удачи.

Прощаться руками.

Обсуждение:

Что было легко, что сложно?

Кому было сложно молча передавать информацию?

Кому легко?

— Уважаемые коллеги как вы думаете, что обозначает слово «сплочение»? Сплочение – это возможность стать единым целым для достижений конкретных целей и задач. Ведь как хорошо, когда тебя понимает и поддерживает твой коллега, хорошо услышать и помочь, когда необходима эта помощь, как хорошо понимать друг друга даже без слов. Сплоченный коллектив добивается многих вершин и побед.

— Сплочённость – это:

совпадение интересов, взглядов, ценностей и ориентации участников коллектива;

атмосфера психологической безопасности, доброжелательности, принятия;

активная, эмоционально насыщенная совместная деятельность, направленная на достижение цели, значимой для всех участников.

ГУСЕНИЦА

Цель: игра учит доверию.

— Сейчас мы с вами будем одной большой гусеницей и будем все вместе передвигаться по этой комнате. Постройтесь цепочкой, руки положите на плечи впереди стоящего. Между животом одного играющего и спиной другого зажмите воздушный шар или мяч. Дотрагиваться руками до воздушного шара (мяча) строго воспрещается! Первый в цепочке участник держит свой шар на вытянутых руках. Таким образом, в единой цепи, но без помощи рук, вы должны пройти по определенному маршруту.

Обсуждение:

Что испытывали при выполнении задания?

КТО БЫСТРЕЕ

Цель: координация совместных действий, распределение ролей в группе.

— Посчитаться на счёт раз-два. У нас получилось две команды. Ваша задача сейчас, как можно быстрее, построить ту геометрическую фигуру, которую я назову, причём строитесь вы молчком, ничего не объясняя.

Возможные фигуры:

треугольник;

ромб;

угол;

буква;

птичий косяк;

круг;

квадрат.

Обсуждение:

Трудно было выполнять задание?
Что помогло при его выполнении?

Этап 3 Разминочный

МЫ СТОБОЙ ПОХОЖИ ТЕМ, ЧТО...

Цель: снятие агрессии.

Бросая мяч любому человеку, называем его по имени и говорим: «Мы с тобой похожи тем, что...». (Например: что живем на планете Земля, работаем в одном коллективе и т.д.)

Обсуждение:

Какие эмоции испытывали во время упражнения?

Что нового узнали о других?

Что интересное узнали?

Дыхательное упражнение ПРИЁМНИК

Чем ниже рука, тем выше звук, чем выше – тем тише звук.

ПОСТРОЙТЕСЬ ПО...

Цель: преодолеть барьеры в общении между участниками, раскрепостить их.

Участники становятся плотным кругом и закрывают глаза. Их задача состоит в том, чтобы построиться в ряд по росту с закрытыми глазами. Когда все участники найдут свое место в строю, надо дать команду открыть глаза и посмотреть, что же получилось.

Можно также построиться в шеренгу по

цвету волос;

размеру ноги;

по цвету глаз от самых светлых до самых темных.

ДА И НЕТ

Цели: снятие агрессии, готовность к общению.

— Разбейтесь на пары и встаньте друг напротив друга. Решите, кто в вашей паре хочет говорить «Да», а кто — «Нет». Один из вас начинает игру, произнося слово «Да». Второй сразу же отвечает ему: «Нет!». Тогда первый снова говорит: «Да!», может быть, чуть-чуть громче, чем в первый раз, а второй опять отвечает ему: Нет!», и тоже слегка посильнее. Каждый из вас должен произносить только то слово, которое он выбрал с самого начала: или «Да», или «Нет». Но вы можете по-разному его произносить: тихо или громко, нежно или грубо. Если хотите, можете провести с помощью этих двух слов прекрасный небольшой спор, но при этом важно, чтобы никто никого никак не обидел. Через некоторое время я подам вам сигнал о том, что пора заканчивать «спор».

Обсуждение:

Как ты себя сейчас чувствуешь?

Как тебе удобнее спорить — произнося слово «Да» или произнося слово «Нет»?

Ты говорил достаточно громко?

Этап 4: Практический

СЧЁТ ДО ДЕСЯТИ

— Сейчас по сигналу «начали» вы будете считать от одного до десяти. Но хитрость состоит в том, что считать вы будете вместе. Кто-то скажет «один», другой человек скажет «два», третий скажет «три» и так далее... Однако в игре есть одно правило: слово должен произнести только один человек. Если два голоса скажут «четыре», счёт начинается сначала. Попробуйте понять друг друга без слов.

Обсуждение:

Удалось ли группе это сделать? Если да, то каким образом?

Если не получилось, то почему? Что мешало?

Кто принимал активное участие, кто отмалчивался?

ТОЛЬКО ВМЕСТЕ

Цели: В ходе этой игры участники получают возможность почувствовать то же, что и их партнер. Для этого им необходимо настроиться друг на друга.

— Разбейтесь на пары и встаньте, пожалуйста, спина к спине. Сможете ли вы медленно-медленно, не отрывая своей спины от спины партнера, сесть на пол? А теперь сможете ли вы точно также встать? Постарайтесь определить, с какой силой вам нужно опираться на спину своего партнера, чтобы обоим было удобно двигаться... А сейчас поменяйтесь партнёрами...

Обсуждение:

С кем вставать и садиться было легче всего?

Что было самым трудным в этом упражнении?

СИАМСКИЕ БЛИЗНЕЦЫ

Цель: развитие коммуникативных навыков.

— Возьмите тонкий шарф или платок и свяжите им руки участников, стоящих рядом друг с другом лицом к вам. Оставьте свободными кисти рук. Дайте карандаши или фломастеры разного цвета, по одному в несвободную руку. Вам предстоит нарисовать общий рисунок на одном листе бумаги. Рисовать можно только той рукой, которая привязана к партнеру. Тему рисунка задайте сами или предложите выбрать.

Обсуждение:

Трудно ли было создавать картину вместе?

В чём именно заключалась трудность?

Обсуждали ли сюжет рисунка, порядок рисования? (Были ли споры и конфликты между игроками, одинаковое ли участие они принимали в работе (что легко оценить по количеству на картинке цвета, которым рисовал участник)).

Дыхательное упражнение СЕМЬ СВЕЧЕЙ

Цель: релаксация.

— Сядьте удобно, закройте глаза, расслабьтесь. Вам спокойно, удобно и комфортно... Вы дышите глубоко и ровно... Представьте себе, что на расстоянии примерно метра от вас стоят семь горящих свечей... Сделайте медленный, максимально глубокий вдох. А теперь вообразите, что вам нужно задуть одну из этих свечей. Как можно сильнее подуйте в ее направлении, полностью выдохнув воздух. Пламя начинает дрожать, свеча гаснет... Вы вновь делаете медленный глубокий вдох, а потом задуваете следующую свечу. И так все семь...»

Упражнение лучше всего выполнять под спокойную негромкую музыку, в полутемном помещении.

Обсуждение:

Как менялось состояние участников по мере выполнения этого упражнения?

Где в реальных жизненных ситуациях может быть полезно владение такой техникой?

БЕСЕДА В КРУГУ

— Образуем два круга внешний и внутренний и начинаем разговаривать друг с другом на заданную тему.

Темы:

семья;

увлечения;

политика;

любовь;

отпуск;

мечта;

майские праздники;

родительское собрание;

дети;

друзья.

ПРОНЕСИ КАРАНДАШ

Цель: развитие коммуникативных навыков.

— Выберите себе пару и по очереди вместе со своей парой встаньте у черты, где лежит карандаш. Ваша задача — взять этот карандаш с двух сторон так, чтобы каждый из вас касался его кончика только указательным пальцем, пронести его до конца комнаты и вернуться обратно.

Обсуждение:

Что с вами происходило?

Если не получилось, то почему?

Этап 5. Заключительный

ПОДАРОК

Цель: положительное завершение тренинга, рефлексия.

— Давайте подумаем, что Вы могли бы подарить Вашей группе, чтобы взаимодействие в ней стало еще эффективнее, а отношения в ней – более сплоченными? Давайте скажем, что каждый из нас дарит группе. Я, например, дарю вам оптимизм и взаимное доверие. Далее каждый из участников высказывается, что он хотел бы подарить группе. Давайте наградим себя за успешное плавание аплодисментами!

А сейчас по кругу ответьте на такие вопросы:

Что для вас сегодня было важным?

Какие чувства вы испытывали?

Нужны ли вам в дальнейшем такие тренинги?

— Ну вот, все подарки подарены, игры пройдены, слова сказаны. Вы все были активны, слаженно работали в команде. Не забывайте, что вы – единое целое, каждый из вас – важная и необходимая, уникальная часть этого целого! Вместе вы – сила! Спасибо всем за участие!

Приложение 6.

Мастер-класс по развитию речи у детей младшего дошкольного возраста с помощью синквейна

Цель: дать представление об инновационной технологии развития речи «Синквейн», о значении этой технологии в обогащении и активизации глагольного словаря, словаря прилагательных, о грамматическом оформлении фразы, о развитии ассоциативного и наглядно-образного мышления. Показать значимость данной технологии и в других видах деятельности.

План проведения мастер-классов:

- I. Теоретическая часть:
 - Что такое «Синквейн».
 - Задачи «Синквейна»;
 - Этапы построения работы.
- II Практическая часть:
 - Совместная работа с педагогами с показом на доске.
 - Самостоятельная работа педагогов.
 - Обсуждение полученных результатов.
 - Подведение итогов.

I. Теоретическая часть

Что такое синквейн

Кто ясно мыслит — тот ясно излагает.
Античная поговорка

Психологи и практикующие педагоги отмечают, что у старших дошкольников часто имеются нарушения речи, бедный словарный запас, дети не умеют составлять рассказ по картинке, пересказать прочитанное, им трудно выучить наизусть стихотворение. Составление синквейна — один из способов частичного решения этих проблем. Синквейны часто используются современными педагогами ДООУ в непосредственной образовательной деятельности и на уроках в школе. Уже в дошкольном возрасте можно учить детей составлять синквейны в форме игры.

Дети
Любимые, ласковые
Играют, радуют, умиляют
Дети — цветы жизни
Счастье

Эти строчки похожи на японские лирические стихи Но это не японская поэзия. Это — синквейн. Что же значит это необычное слово?

Синквейн — слово французское, в переводе означает «стихотворение из пяти строк».

Синквейн — это нерифмованное стихотворение, которое сегодня является педагогическим приёмом, направленным на решение определенной задачи.

Сравнительно недавно педагоги стали применять синквейн для активизации познавательной деятельности и стали использовать его как метод развития речи.

Чтобы составить синквейн, нужно научиться находить в тексте, в материале главные элементы, делать выводы и заключения, высказывать своё мнение, анализировать, обобщать, вычленять, объединять и кратко излагать.

Можно сказать, что это полёт мысли, свободное мини-творчество, подчиненное определенным правилам.

Правила составления синквейна

1. Первая строка синквейна – заголовок, тема, состоящие из одного слова (обычно существительное, означающее предмет или действие, о котором идёт речь).
2. Вторая строка – два слова. Прилагательные. Это описание признаков предмета или его свойства, раскрывающие тему синквейна.
3. Третья строка обычно состоит из трёх глаголов или деепричастий, описывающих действия предмета.
4. Четвёртая строка – это словосочетание или предложение, состоящее из нескольких слов, которые отражают личное отношение автора синквейна к тому, о чем говорится в тексте.
5. Пятая строка – последняя. Одно слово – существительное для выражения своих чувств, ассоциаций, связанных с предметом, о котором говорится в синквейне, то есть это личное выражение автора к теме или повторение сути, синоним.

Предполагается, что с детьми дошкольного возраста строгое соблюдение правил составления синквейна не обязательно.

Возможно, что в четвёртой строке предложение может состоять от 3 до 5 слов, а в пятой строке, вместо одного слова, может быть и два слова. Другие части речи применять тоже разрешается.

Синквейны помогут быстро и эффективно научить ребенка синтезу, обобщению и анализу различных понятий. Для того чтобы правильно, полно, грамотно выразить свою мысль, ребенок должен иметь достаточный словарный запас. Поэтому работу необходимо начинать с расширения и совершенствования словаря. Чем богаче будет словарный запас ребёнка, тем легче ему будет построить не только синквейн, но и пересказать текст и выразить свои мысли.

Можно ли учить составлять синквейны детей, ещё не умеющих читать?

А почему нельзя? Конечно, можно. Детям, которые только изучают буквы и не умеют читать, можно предложить устное составление синквейна с вопросительными словами. О ком, о чем? Какие, какая, какое? Что делал, что сделал? При помощи наводящих вопросов дети учатся выделять главную мысль, отвечать на вопросы и по определенному алгоритму создают свои устные нерифмованные стихотворения.

Составление синквейна похоже на игру, ведь сочинять весело, полезно и легко!

Развивается интерес к окружающему миру, развивается речь, мышление, память.....

II Практическая часть:

Сегодня мы с вами попробуем с помощью синквейнов охарактеризовать героев любимых детских мультфильмов: Чебурашку, Крокодила Гену и старуху Шапокляк, Винни-Пуха и Пятачка, Машу и Медведя.

- Ребята, вы знаете, кто такой Чебурашка?

(на доске 1 строчка - Чебурашка)

- Да, это зверек!

- Ребята, а какой он?

- Веселый, забавный, с большими ушами, коричневый

(на доске 2 строчка – веселый, с большими ушами) или другие характеристики по желанию

- А кто помнит, как Чебурашка познакомился со своими друзьями?

- Заснул в ящике, его привезли, проснулся, его увидел и забрал к себе Крокодил Гена

(на доске 3 строчка – заснул, приехал, подружился) или другие глаголы по желанию

- Детки, а вам нравится Чебурашка?

- Да, он добрый, отзывчивый, смешной, с ним очень весело!

(на доске 4 строчка – С ним весело!)

- Ребятки, а давайте одним словом, самым главным охарактеризуем Чебурашку!

- Друг, товарищ, помощник!

(на доске 5 строчка – Друг.)

Для детей, не умеющих читать, для обозначения тех или иных слов можно использовать картинки.

Чебурашка

Веселый, с большими ушами,

Заснул, приехал, подружился.

С ним весело!

Друг.

Аналогичная работа проводится по другим персонажам.

Для воспитателей можно раздать карточки с заданием придумать синквейны про любых героев мультфильмов:

Крокодил Гена

Старуха Шапокляк,

Маша,

Медведь,

Кот Леопольд,

мышь,

Винни-Пух

Пятачок

Готовые синквейны записываются на доске.

В конце работы проводится мини-опрос – интересно ли Вам было составлять синквейны? на сколько активизировалась ваша память, речь? Быстро ли вы разобрались с тем, что должно быть написано в каждой строчке?

Итог, Уважаемые коллеги! Спасибо за активную работу. Я надеюсь, что вы будете использовать метод синквейна при работе над речью дошкольников всех возрастов!

Приложение 7.

Психологические зарядки (по М.А. Араловой)

Нижеприведенные психологические зарядки, адресованные педагогам ДООУ, помогут овладеть приемами релаксации и концентрации, способствуют повышению энергетического потенциала воспитателей. Для достижения желаемого результата зарядку рекомендуется проводить 15—20 мин каждый день.

Комплекс 1

Каждое упражнение повторяется от 3 до 5 раз.

1. Поглаживая себя левой рукой по затылку, повторить: «Я одобряю себя».
2. Ноги на ширине плеч, вращая головой по часовой стрелке, повторить: «Я думаю о хорошем».
3. Ноги на ширине плеч, лопатки сведены, делать наклоны туловищем вправо-влево, повторить: «Каждый день чудесен».
4. Принять позу цапли: руки в стороны, подняв ногу, согнутую в колене, повторить: «Я — королева» (правая нога — левая нога).
5. Ноги на ширине плеч, делая круговые движения руками, повторить: «Мои мечты сбываются».
6. Лопатки сведены, приседая и выпрямляясь, повторить: «Я решаю любые проблемы».
7. Массируя мочки ушей, зажимая попеременно левый и правый глаз, повторить: «Будущее прекрасно».
8. Правой рукой, поглаживая левый локоть, повторить: «Я любима» (затем левой рукой — правый локоть).
9. Перекатываясь с носка на пятку, повторить: «Мне все удастся».
10. Ноги на ширине плеч, лопатки сведены, попеременно напрягая и расслабляя ягодичные мышцы, повторить: «Я спокойна».

Комплекс 2

1. Стоя, свести лопатки, улыбнуться, подмигнуть правым глазом, потом левым, повторить: «Очень я собой горжусь, я на многое гожусь».
2. Положив ладонь на грудь: «Я на свете всех умней», втянув руки над головой: «Не боюсь я никого», напрячь ягодичные мышцы: «Чудо, как я хороша», расслабить ягодичные мышцы: «Проживу теперь сто лет».
3. Подпрыгивая на правой, затем на левой ноге, повторить: «Я бодра и энергична, и дела идут отлично».
4. Потирая ладонь о ладонь, повторить: «Я приманиваю удачу, с каждым днем становлюсь богаче».
5. Встав на цыпочки, руки над головой сомкнуть в кольцо, повторить: «Я согрета солнечным лучиком, я достойна самого лучшего».
6. Положив на лоб левую ладонь, затем правую повторить: «Я решаю любые задачи, со мной всегда любовь и удача».
7. Руки на бедрах. Делая наклоны туловищем вперед-назад, повторить: «Ситуация любая мне подвластна. Мир прекрасен и я прекрасна!».
8. Руки на талии, делая наклоны вправо-влево, повторить: «Покой и улыбку всегда берегу, и мне все помогут, и я помогу».
9. Сложив руки в замок, делая глубокий вдох: «Вселенная мне улыбается», глубокий выдох: «И все у меня получается».
10. Сжав кулаки, делая вращения руками: «На пути у меня нет преграды, все получается так, как надо».

Рефлексия «Цветное настроение»

Перед участниками лежат сердечки разного цвета.

Предлагается выбрать сердечко того цвета, который характеризует ваше внутреннее состояние, настроение на данный момент (после проведенных упражнений). Ведущий зачитывает характеристики каждого цвета, после чего участники делают свой выбор и кладут сердечко на общий поднос. Затем ведущий подводит итог того, какое настроение преобладает в группе.

Характеристики цветов:

Черный - Вы агрессивны, раздражены, источаете негатив.

Коричневый – Вы подавлены, вам грустно, тяжесть всех проблем лежит на ваших плечах.

Красный – Вы находитесь в состоянии возбуждения, безудержной радости, эйфории.

Желтый – Ваше настроение теплое, солнечное, «бабочки летают в животе».

Зеленый – Состояние умиротворения, спокойствия, расслабленности, душевного равновесия.

Далее подводится итог всего занятия, участники делятся своими ощущениями и впечатлениями.