

## «Особенности управления персоналом в ДОУ»

Команда должна гордиться вами,  
как профессионалом, а вы ею,  
как командой профессионалов.

### Содержание:

1. Особенности управления персоналом в ОУ.
2. Пути повышения эффективности управления персоналом в современных условиях.
3. Основные задачи системы управления персоналом в детском дошкольном учреждении - обеспечение четко налаженной учебно-воспитательной работы
4. Формы методической деятельности в работе с педагогическими кадрами в ОУ

**Основные задачи** системы управления персоналом в детском дошкольном учреждении - обеспечение четко налаженной учебно-воспитательной работы детского сада, внедрения научно-обоснованных форм организации управления, оперативного и действенного внутри образовательного учреждения инспектирования. Коррекционного педагогического воздействия на обучающихся с особыми образовательными потребностями, материальная заинтересованность работников. На основании Федерального Закона «Об образовании в Российской Федерации», в рамках реализации Федеральных государственных образовательных стандартов дошкольного образования и, важными задачами, стоящими перед социально-педагогической и психологической практикой настоящего времени, становится смена парадигмы подготовки педагогических кадров и развитие у них не только профессиональных навыков, но и мотивации к профессиональному саморазвитию. Новый, подход к организации управления состоит в том, что образовательное учреждение рассматривается как открытая социально-педагогическая система, действующая в рамках новых образовательных ценностей и приоритетов (создание условий для развития личности, способной к самоактуализации и самореализации). Саморазвитие, самоорганизация, самоопределение всех членов педагогического сообщества – условие развития управления образовательным учреждением, которое мы определяем как самоорганизационное управление.

Анализ состояния кадров во многих дошкольных учреждениях, к сожалению, показывает, что мы стоим на пороге очень серьезных событий:

- во многих ОУ идет тенденция старения педагогических кадров;
- сложности с профессиональной переподготовкой этих кадров;
- почти полное отсутствие молодых специалистов;
- молодые специалисты без малейшего представления об особенностях работы с дошкольниками, низкий уровень их подготовки.

Поэтому, многие руководители стали задумываться о построении своей кадровой политики, которая была бы эффективна в их учреждении. Необходимость построения системы управления кадрами возникает тогда, когда возникает проблема. В чем она заключается на данный момент для нас?

- Отсутствие самой системы
- Ранее присылали кадры, теперь ищем их сами

- Большое количество “случайных” людей.

**Главный принцип** комплектования ОУ кадрами – не пассивное ожидание желающих устроиться на работу, а активное привлечение рабочей силы.

**Цели** создания данной системы:

- снижение текучести кадров;
- повышение качества образования;
- командный профессионализм;
- приверженность организации.

**Особенности системы:**

- нельзя нарушать последовательность основных этапов, менять их местами;
- систему можно дорабатывать и совершенствовать внутри;
- если разработали систему – имейте терпение и действуйте строго по ней;
- сбои на первых этапах системы обязательно проявятся на последующих.

Система имеет многоступенчатое движение снизу вверх, где на каждом этапе совершаются определенные действия.

**Первый этап – начальный.**

Кадровое планирование – это анализ возрастной и квалификационной структуры кадров, анализ его потенциала.

Поиск – должен действовать принцип «Новый работник – свежая струя в коллективе». Способы поиска у всех разные, в зависимости от условий, возможностей и желания руководителя.

Конкурсный отбор – даже если его нет, то надо создать его видимость.

Прием – это особая процедура. Если человек незнаком, то важную роль играет собеседование на различные темы. При малейшем сомнении – перенесите прием на другой день и наведите справки.

Если на первом этапе ответственность полностью лежит на руководителе, то на втором этапе проявляется коллектив и сам работник.

**Второй этап – этап адаптации.**

Коллектив адаптируется к работнику – работник к коллективу. Идет взаимная проверка на «прочность».

Профориентация – здесь необходимы наставничество, мягкое наблюдение, обмен опытом, возможны корректировка должностных обязанностей, графика работы.

Мотивация – очень сложная часть этапа, на которой решается судьба работника как члена коллектива. Нужно “замотивировать” работника на дальнейшее сотрудничество, если он вам нужен, или создать условия для его ухода из коллектива, если он вас не устраивает.

### **Третий этап – этап творческого развития.**

Он полностью зависит от желаний и стремлений к совершенствованию самого сотрудника. Задача руководителя – создать ему условия для профессионального роста и творчества.

Очень важно признание и оценка деятельности сотрудника, чтобы он чувствовал свою значимость и необходимость именно в этом трудовом коллективе.

### **Четвертый этап – единство команды.**

Этот этап очень важен для администрации учреждения. Здесь опасно «перегнуть палку». Сотрудники постоянно должны себя ощущать в коллективе, являться его составляющей. Не нужно одних противопоставлять другим. Во всем должна быть разумная мера. Когда сотрудник от начала и до конца сформировался в вашем коллективе – бойтесь его потерять. Часто возникают критические моменты, когда из-за незначительных недоразумений – человек уходит из коллектива. Если на втором этапе его не жаль потерять, то на четвертом – это проявление непрофессионализма руководителя.

Результатом эффективного управления персоналом будут: высокое качество труда, низкая текучесть и заболеваемость, рост удовлетворенности трудом, приверженность организации, авторитет среди коллег и родителей.

Рассматривая управление персоналом в ОУ как систему, можно выделить следующие *особенности*:

### **Планирование, поиск и подбор персонала.**

Набор персонала - одно из основных направлений в работе с персоналом. В этом контексте можно говорить о таких трех аспектах этой работы, как планирование персонала (планирование потребности в персонале), поиск персонала и подбор персонала.

В ОУ при проведении поиска потенциальных сотрудников на первое место среди источников выходят внешние, поскольку в редких случаях существует возможность ротации внутри организации, это может касаться перевода младших воспитателей на должность воспитателя (при получении первыми соответствующего профессионального образования) или выдвижения на руководящие должности из числа рядовых педагогов. Одним из внешних источников является Интернет. В настоящий момент в нашей стране образовательные учреждения публикуют вакансии на специализированных сайтах в Интернете, а педагоги размещают свое резюме на этих сайтах. С другой стороны педагоги часто (чаще работников других специальностей) ищут работу по фактору близости к месту жительства, потому большее значение имеет публикация объявлений в районной прессе, а также объявления на здании самой организации. Зачастую педагог, ищущий работу, просто первым делом обходит или обзванивает все детские сады своего района.

Раньше сильна была связь образовательных учреждений с профильными педагогическими вузами и колледжами. В отличие от коммерческой среды, где далеко не всегда готовы взять молодого специалиста, поскольку считается, что образование слишком оторвано от реальной производственной практики, для педагогических работников этот разрыв значительно меньше. Таким образом, этот

метод и остался бы одним из ведущих, если бы студенты после окончания ВУЗа или колледжа не предпочли работу в ОУ, работе в коммерческих структурах.

Для ОУ практически закрыт такой метод поиска персонала, как кадровые агентства, поскольку в бюджете не заложено средств на подобные услуги, а в малых городах этой услуги просто не существует. При этом выше роль государственной биржи труда, услугами которой практически не пользуются коммерческие организации. Кроме того, вакансии, существующие в ОУ обычно «стекаются» в районные управления образования, в которые также может позвонить педагог, ищущий работу, это специфичный источник поиска кандидатов именно для образовательных учреждений.

Интересная ситуация складывается с процессом подбора персонала для ОУ. С одной стороны, исходя из здравого смысла, очевидно, что процедура подбора на педагогические должности в ОУ обязательна. Ясно, что работа с детьми - ответственная должность, для соответствия которых нужно иметь ряд личностных качеств, а главное - не иметь противопоказаний. Неплохо бы проверять и профессиональные умения кандидата на должность. Однако в большинстве ОУ никаких специальных процедур подбора не проводится.

Связано это с двумя причинами. Первая связана с тем, что все последние годы количество вакантных должностей серьезно превышало количество кандидатов. В условиях кадрового дефицита заведующему детским садом чаще всего не приходится выбирать кадры, а принимать на работу любого педагога, иногда не имеющего специального дошкольного педагогического образования.

Ситуация с точки зрения руководителя вполне понятна, но тем не менее подбор персонала - это не только метод отбора персонала в условиях конкурса, это, прежде всего, способ удостовериться, что работник будет эффективно работать.

Нужно сказать, что в последнее время ситуация несколько меняется. В период кризиса работа в государственном образовательном учреждении представляется гарантией стабильного, пусть и не большого, дохода, социальных льгот и так далее. Количество кандидатов на вакансии увеличилось, в некоторых случаях появился конкурс и на рядовые должности. И тут на первый план выходит другая проблема - в ОУ нет должности работника по кадрам. Весь процесс обычно основан на изучении заместителем или руководителем трудовой книжки и беседе с кандидатом.

Таким образом, процесс поиска персонала для ОУ имеет свою специфику с точки зрения эффективности различных методов. Наибольшую же проблему на данный момент составляет организация эффективной системы подбора специалистов.

## **Найм и учет персонала, социальное обеспечение, управление условиями труда**

Эти направления по работе с персоналом наиболее сильно развиты в ОУ. Документы обычно ведутся достаточно скрупулезно, обеспечиваются все необходимые социальные гарантии. Помимо социального обеспечения, установленного законом, обычно существует профсоюзный комитет, в задачи

которого входит организация дополнительного социального обеспечения (льготные путевки в санатории, на культурные мероприятия и др.). Несмотря на отсутствие серьезных вредностей при работе в ОУ, обычно ведется и необходимая работа по охране труда и организации рабочего пространства.

Нужно отметить, что в условиях государственных ОУ важно поддерживать и развивать это направление, поскольку оно является особым конкурентным преимуществом для многих специалистов при выборе именно ОУ местом своей работы.

### **Мотивация персонала**

Мотивация персонала понимается как процесс побуждения сотрудников к деятельности для достижения целей организации.

Для рассмотрения специфики мотивации сотрудников ОУ, важно рассмотреть исследования о выраженности тех или иных мотивов у такой профессиональной группы, как педагоги ОУ. В силу особенностей педагогической деятельности, направленной на обучение и воспитание, то есть материально не осязаемые категории, подчас именно нематериальное поощрение имеет важное значение для педагога, становясь неким мерилем его успешности. Иначе говоря, среди потребностей одной из ведущих является потребность в уважении, благодарности, принятии ценности педагогического труда. Установлено и то, что довольно высоко в иерархии мотивов педагогов стоят мотивы достижения безопасности - желание иметь стабильную работу, социальные гарантии, отсутствие риска, комфортное рабочее место и т.д. Присутствуют и мотивы, достижения, справедливости. На более низких позициях по выраженности идут мотивы самостоятельности, состоятельности, потребности во власти.

Исходя из этого, можно сделать вывод о специфике построения системы мотивации в ОУ. На первое место среди методов мотивирования выступают социально-психологические методы, такие, как моральное стимулирование, участие в управлении, отношение руководства, развитие общения в коллективе, профессиональный и карьерный рост и т.д. На втором месте - административные методы, включающие издание приказов и распоряжений, апелляция к положениям ТК и должностным инструкциям, наблюдение за правилами внутреннего распорядка и др. И, наконец, на третьем месте среди методов мотивирования будут стоять экономические методы, такие, как премирование, дополнительные льготы, надбавки, единовременные выплаты и т.д. Ограничение использования этих методов связано с ограниченными финансовыми возможностями руководителя ОУ, а также с низким уровнем экономической грамотности руководителей.

Таким образом, в этом направлении работы с персоналом мы видим достаточно интересную специфику, когда традиционно самые сильные методы

уходят на второй план. Если руководитель коммерческого предприятия будет в первую очередь выстраивать систему материального стимулирования, руководитель ОУ должен разрабатывать эффективную модель нематериального стимулирования.

### **Организационная культура и управление трудовыми отношениями.**

К компонентам организационной культуры компании можно отнести: психологический климат в организации, организационные нормы, особенности поведения во взаимодействии (ритуалы, церемонии, язык), культурные ценности и мировоззрение. Управление организационной культурой и, в частности, трудовыми отношениями работников - серьезный ресурс организационной эффективности. К.М. Ушаков отмечает, что для руководителя образовательного учреждения организационная культура - чрезвычайно перспективный и достойный объект управления, хотя и сложный. Он говорит о том, что, несмотря на внешнюю схожесть ОУ, реальная культура в них различается по самым разным критериям.

Сложность для руководителя в управлении организационной культурой состоит в отсутствии достаточного навыка по ее анализу и планированию изменений, как замечает К.М. Ушаков, в управленческом словаре руководителя зачастую нет слов для обозначения явлений, связанных с культурой. Действия, которые они производят в том направлении, часто неосознанны или интуитивны, хотя и в том случае могут быть достаточно эффективными<sup>3</sup>.

### **Адаптация и развитие персонала.**

Следующая группа направлений связана с сопровождением сотрудников во время работы в организации. Начинается оно с организации адаптации нового сотрудника, а также включает все виды и формы развития персонала.

К методам развития персонала относят наставничество, планирование карьеры, замещение должностей, ротацию внутри организации, обучение профессиональное и социально-психологическое, участие в проектных группах и др.

Говоря об особенностях организации развития персонала в ОУ, нужно отметить, что некоторые методы в том процессе традиционно сильны. Это периодические курсы повышения квалификации для педагогических и руководящих работников, это развитая во многих садах система наставничества, это и привлечение к работе профессиональных методических объединений внутри ОУ и на уровне района/города. Существует и практика формирования кадрового резерва на замещение руководящих должностей. Большое значение имеют в том плане и конкурсы профессионального мастерства. Недостаточно развито и требует развитие социально-психологическое обучение сотрудников детских садов. Педагогам необходимо овладеть не только новыми профессиональными технологиями, важно и развитие личностных качеств и навыков, в тренинговом режиме. На первый план здесь выходит профилактика эмоционального выгорания, развитие навыков организации групповой работы и др. Специфическим методом развития для педагогов может выступить и индивидуальная работа с психологом по проработке возникающих проблем в общении с воспитанниками, т.д. Однако на данный момент для таких форм работы нет соответствующего ресурса ни внутри ОУ, ни на уровне управлений образованием. Не всегда есть и у руководителя образовательного учреждения понимание необходимости таких форм развития.

## **Оценка и аттестация персонала.**

Оценка и аттестация персонала - одна из важнейших направлений в работе с персоналом. Осуществляется для определения соответствия работника занимаемой должности, принятию решений по кадровым перемещениям, развитию персонала и оплате труда. Принципиальным условием эффективной работы системы оценки является ее комплексный характер, учитывающий все многообразие задач, решаемых конкретной организацией в общей системе кадрового менеджмента. Сегодня компании используют два понятия: оценка и аттестация персонала. Дадим наиболее общее определение этим понятиям.

*Аттестация* - это процедура определения соответствия сотрудников своей должности. На Западе такого понятия как "аттестация" не существует, а есть понятие оценки.

*Оценка персонала* - это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

Очевидно, что оценка - это более широкое понятие, чем аттестация. Понятие оценки включает в себя изучение сотрудника или кандидата на вакантную должность по целому ряду параметров:

- эффективность деятельности;
- выполнение должностных обязанностей;
- уровень компетентности;
- особенности поведения;
- личностные особенности.

Принципиальное отличие аттестации от оценки состоит в том, что первая направлена, прежде всего, на дачу заключения о соответствии работника занимаемой должности, а вторая дает информацию о работниках и рабочей ситуации в учреждении. В образовательном учреждении, безусловно, проводится такая работа. Мало того, все сотрудники ОУ обязаны проходить периодическую аттестацию. От результатов аттестации в тарифной оплате труда зависит уровень заработной платы. В настоящее время для прохождения аттестации предлагается несколько форм:

Экспертиза аттестационного портфолио педагога;

Очная аттестационная экспертиза педагогической деятельности аттестуемого экспертами общественного профессионального объединения, организации по плану, предлагаемому организацией;

Описание профессиональной педагогической деятельности;

Победа в федеральном, региональном профессиональном конкурсе в течение аттестационного периода.

Само по себе направление по оценке и аттестации очень важно для ОУ. Это мощнейший инструмент управления персоналом, который практически не используется руководителями.

## **Развитие организационных структур управления.**

Организационная структура управления не просто отражает специфику деятельности учреждения, она является инструментом эффективного взаимодействия между сотрудниками и эффективности управленческих воздействий. Оргструктура отражает разделение в организации на отделы, разделение функционала между сотрудниками, иерархию подчинения.

Для большинства современных российских ОУ характерны традиционные иерархические структуры, которые, как известно, неэффективны в условиях проведения изменений. Если линейное взаимодействие обычно достаточно отлажено и эффективно, то взаимодействие между отделами, а особенно командное взаимодействие, зачастую становится труднореализуемой целью. К.М. Ушаков отмечает, что большие трудности возникают при попытках создания рабочих и проектных групп (команд), поскольку принцип работы в команде - выравнивание статусов - очень сложно реализовать в жестко иерархичной структуре ОУ. Тем не менее, именно в создании более гибких организационных структур - большой потенциал управления ОУ.

Таким образом, исходя из вышесказанного, можно наметить пути совершенствования системы управления персоналом ОУ. Для этого руководство должно реализовать в отношении имеющегося трудового коллектива такие мероприятия как: принимать локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, коллективным договором, учитывая мнение профсоюзного комитета (по согласованию с профкомом) (ст. 8 ТК);

своевременно вносить изменения в Правила внутреннего трудового распорядка. Устав детского сада, должностные обязанности при изменении условий труда и требований законодательства.

- обязательно знакомить вновь принимаемых на работу с коллективным договором, должностными инструкциями и другими локальными актами; обеспечивать занятость работников; создавать условия, необходимые для обеспечения образовательной деятельности работников; предоставлять работникам работу обусловленную трудовым договором; обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;

- обеспечивать работников оборудованием, инструментами и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей,

- создавать условия, обеспечивающие участие работников в управлении учреждением;

Однако она должна выполнять следующие основные функции:

- способствовать широкому доступу работников к информации о ходе дел в образовательном учреждении, к участию в управлении и контроле;

- информировав работников о возможных планах развития и перспективах организации;

- проводить профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников.

- проводить работу с трудовым коллективом, направленную на укрепление трудовой дисциплины, формирование чувства ответственности, развитие творческой инициативы и других форм активного участия работников в жизни детского сада.

### **Новые формы методической деятельности в работе с педагогическими кадрами в ОУ**

"Не дай Вам Бог жить во время перемен", - гласит китайская мудрость. Современный мир меняется с невероятной скоростью. Изменяются климат, социальные системы, отношения, огромные изменения происходят в науке ...

Однако может, стоит поспорить с китайской мудростью? Трудное время - это время величайших возможностей! Важно увидеть эти перемены, войти в них, а это значит "оказаться во времени".

Модернизация системы образования влечет за собой существенные и качественные изменения в практике работы воспитателя. И, наверное, каждый педагог в одиночку вряд ли справится с ними. Более того, не каждое образовательное учреждение имеет такой арсенал связей и возможностей, чтобы гибко и эффективно адаптировать педагога к работе в новых условиях.

Важным фактором улучшения качества их деятельности является работа, организованная старшим воспитателем, курирующим работу педагогов по всем направлениям образовательной деятельности.

Методическая помощь - это оперативное и перспективное реагирование старшего воспитателя на запросы и потребности педагогов. Методическая деятельность - особый вид интеллектуальной деятельности, способствующей росту профессионализма специалистов системы образования. Взаимодействие педагога с методической службой - важное звено непрерывного образования педагогических кадров.

На современном этапе развития системы образования основная цель методической работы с кадрами - это создание условий для **самореализации** педагога, развития его **ключевых компетенций**: воспитательных, коммуникативных, организаторских, исследовательских, проектировочных, конструктивных. Ведущими принципами методической работы (МР) безусловно, являются дифференциация, непрерывность и адресность.

Но на современном этапе первостепенным становится решение задачи усиления адресности методического сопровождения педагога, оперативного реагирования на конкретный запрос, но при условии активной позиции педагога - поиска новых ресурсов развития в себе. Один из способов решения этой задачи видится в предоставлении свободы выбора форм и методов повышения квалификации, получения вариативной методической помощи, поддержки инициатив представления индивидуального опыта педагога.

Проанализируем рейтинг востребованности некоторых форм методической работы педагогами МОУ детского сада № 11.

Небольшое исследование, целью которого было выявление эффективности организации методической работы в детском саду, проведенное в 2015 и в 2016 годах, показало, что за два года налицо переход от форм репродуктивных, информационных к продуктивным, исследовательским, требующим активного участия самого педагога в процессе образования. А это значит: существенно изменилось отношение педагогов к своей профессиональной деятельности, возросла доля воспитателя с развитым самосознанием, которые способны принимать участие в технологических, организационных, социальных инновационных мероприятиях.

В практике старшего воспитателя существуют разные формы работы с педагогами, направленные на повышение их квалификации и мастерства. Работа с педагогами разнообразна как по форме, так и по содержанию. Творческий подход позволяет выбрать наиболее адекватные в каждом случае формы и методы взаимодействия с педагогическим коллективом.

В нашем учреждении используются следующие формы для повышения профессиональной компетентности педагогов:

**1. традиционные:**

- работа в едином образовательном пространстве
- проблемные семинары
- семинары-практикумы
- дни открытых дверей
- творческие микрогруппы
- наставничество
- эстафеты педагогического мастерства
- педагогические советы
- повышение квалификации
- индивидуальные опросы педагогов по выявлению трудностей в воспитании детей.
- индивидуальное и групповое консультирование по вопросам эффективного взаимодействия взрослого и ребенка.

**2. инновационные:**

- «копилка» педагогического мастерства
- мастер-классы
- проектная деятельность
- создание банка инновационных идей
- стажерские площадки
- творческие конкурсы
- творческая лаборатория молодых специалистов
- издательская деятельность
- тренинги
- дискуссионные клубы
- педагогические гостиные
- круглые столы

Передовой опыт – самая быстрая, оперативная форма разрешения назревших в практике противоречий, быстрого реагирования на общественные запросы, изменяющуюся ситуацию. С целью пропаганды опыта лучших педагогов в ОУ организуются недели педагогического мастерства.

В рамках проведения **недели мастерства педагогами** проводятся открытые показы, на которых представляется лучший опыт в воспитательно-образовательном процессе.

Для любого педагога, изучающего передовой опыт, важен не только результат, но и методы, приемы, при помощи которых он достигнут. Это позволяет соизмерить свои возможности и принять решение о внедрении успешного опыта в свою работу.

Педагог может посетить занятия своего опытного коллеги и наглядно увидеть, как можно применять те или иные образовательные ресурсы в работе с детьми.

**Мастер-классы** проводятся с целью обучения педагогов. Открытый показ дает возможность установить непосредственный контакт с педагогом во время занятия, получить ответы на интересующиеся вопросы, помогает проникнуть в своего рода творческую лабораторию воспитателя, стать свидетелем педагогического творчества.

Преодоление трудностей и выход на качественно новый уровень профессионализма малопродуктивны в «автономном режиме». Поэтому нужно постоянное взаимодействие «обучающихся» педагогов с тем, кто может оказать содействие в освоении и применении новых технологий. С этой целью нами используются **педагогические мастерские и наставничество**.

Важную роль в повышении теоретического уровня педагогов и совершенствования их педагогической компетентности играют обучающие семинары: региональные, городские, районные, внутрисадовские. К проведению семинаров мы подключаем педагогов и специалистов ОУ, которые дают практические задания «обучающимся» педагогам и отслеживают их выполнение.

Такой форме, как **работа в паре**, пару составляют педагог, владеющий ИКТ-технология, и педагог с нулевым уровнем работы на компьютере. Данная форма очень эффективна, т.к., например, педагог более опытный помогает приобрести практические навыки работы на компьютере и отвечает на проблемные вопросы обучающегося.

**Тематические семинары** проводятся старшим воспитателем, специалистами ОУ или поручаются педагогам, работающим по данным тематикам. Тематические семинары организуются с целью более углубленного погружения в тему, совершенствования умений и навыков

Рост уровня компетентности педагога сопряжен с самоанализом и самооценкой личности, что является внутренним стимулом профессионального самоопределения. В аспекте методической работы служба предоставляет педагогу выбор форм работы в соответствии с теми целями, которые он перед собой ставит.

### **Соответствие цели форме повышения квалификации**

<b>Цель</b>	<b>Форма</b>
Совершенствование педагогической техники	Семинары, практикумы, школа молодого педагога
Совершенствование педагогического мастерства	Педагогические мастерские
Развитие креативных способностей	Творческие группы
Становление стиля педагогической деятельности	Клуб «Профессионал», мастер-классы, тренинги

Формирование готовности к инновациям	Школа педагогического мастерства
Формирование педагогической культуры	Психолого-педагогические, методические семинары – практикумы
Разработка авторских методик, программ, технологий	Проектировочные семинары
Создание индивидуальной, дидактической, воспитательной, методической системы	Школа педагогического опыта, научно-методические семинары

Диагностика этого выбора позволяет ст.воспитателю проектировать и осуществлять свою деятельность в соответствии с образовательным запросом педагога.

Очевидно, верное бытует мнение, что «все течет, и ничего нет более постоянного, чем постоянные изменения». И по итогам диагностического анкетирования педагогов ОУ в 2016 году уже наивысшую оценку получили такие формы работы нашей методической службы с педагогами, как **проектировочные семинары, практикумы.**

Предложенные алгоритмы методической работы с педагогами по повышению их профессионального мастерства отличаются цикличностью, а цикличность - это всегда основа системности; наличие её в работе, как правило, приводит к позитивному результату. Именно это позволяет нам в практике работы осуществлять переход от традиционных форм работы с кадрами, к новым, отличающимся большей гибкостью реагирования на меняющуюся ситуацию в образовании, с опорой на запросы потребителя, формам, позволяющим в большей степени учитывать динамику роста профессионализма педагога.

И в заключении еще одна истина:

«В разные эпохи всегда познается нечто разное потому, что в них действуют по разному» (И.Ф. Гербард).

Перед каждым учителем Концепцией поставлена сложная, но разрешимая задача – «оказаться во времени». Задача методической службы - создать условия для успешного решения этой задачи.

## Литература

1. «Управленческая деятельность руководителя ОУ по подбору персонала и формированию единой команды» Переломова Г.И. // <http://festival.1september.ru/articles/622798/>
2. «Инновация - необходимость сегодняшнего дня» Козина Л.Ю. / Научно-практический журнал «Управление ОУ» № 2, 2010. С. 14-18
3. “Технологии менеджмента и маркетинга в системе дошкольного образования” Л.И. Фалюшина, изд. “Аркти”, Москва – 2006 г.

4. “Организационные аспекты работы с педагогическими кадрами ОУ” Л.И. Лукина, ТЦ “Сфера”, Москва – 2010 г.
5. “Управление персоналом предприятия” Е.В. Маслов, Москва – Новосибирск – 2001 г.
6. “Менеджмент и внутришкольное управление” Ю.А. Конаржевский, ОЦ “Педагогический поиск”, Москва – 2005 г.
7. “Развитие сельского детского сада” С.А. Вострякова, ТЦ “Сфера”, Москва – 2008 г.
8. “Руководство педагогическим коллективом. Модели и методы” В.С. Лазарев, Т.П. Афанасьева и др. Москва – 2000 г.