

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Прикладная экономика»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор МБДОУ – детского
сада «Детство»

_____ И.В. Иванова
_____ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,
д.э.н., доцент

_____ Т.А. Худякова
_____ 2019 г.

Анализ эффективности организации управленческого консультирования на
примере МБДОУ – детский сад «Детство»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.04.02.2019.363. ПЗ ВКР

Руководитель работы,
к.э.н., доцент

_____ Е.М. Циплакова
_____ 2019 г.

Автор работы,
студент группы ЭУ-364

_____ Н.В. Иванова
_____ 2019 г.

Нормоконтролер,
старший преподаватель

_____ М.Г. Трубева
_____ 2019 г.

Челябинск 2019

АННОТАЦИЯ

Иванова Н.В. Анализ эффективности организации управленческого консультирования на примере МБДОУ – детский сад «Детство». – Челябинск, ЮУрГУ, ЭУ-364, ПЭ, 2019, 104 с., 11 ил., 10 табл., библиогр. список – 105 наим., 3 приложения, 8 л. раздаточного материала ф. А4

Выпускная квалификационная работа посвящена теме анализа эффективности организации управленческого консультирования на примере МБДОУ «Детство». Объект исследования – управленческое консультирование МБДОУ детский сад «Детство». Цель работы – разработка рекомендаций по совершенствованию управленческого консультирования по профессиональному развитию педагогов МБДОУ – детский сад «Детство». В работе решены следующие задачи: изучена сущность и понятие профессионального развития педагогов дошкольного образования; рассмотрено управленческое консультирование как инструмент профессионального развития педагогов ДОО; охарактеризован зарубежный опыт управленческого консультирования в системе дошкольного образования; проведен анализ профессионального развития педагогов МБДОУ Детство; разработаны рекомендации по совершенствованию модели управленческого консультирования в сфере профессионального развития педагогов в МБДОУ «Детство».

Результаты работы могут быть использованы для повышения эффективности управленческого консультирования по развитию персонала ДОО.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ.....	10
1.1 Сущность и понятие профессионального развития педагогов дошкольного образования.....	10
1.2 Управленческое консультирование как инструмент профессионального развития педагогов ДОО.....	19
1.3 Зарубежный опыт управленческого консультирования в системе дошкольного образования.....	24
2 Анализ профессионального развития педагогов МБДОУ «Детство»..	30
2.1 Характеристика дошкольной образовательной организации.....	30
2.2 Оценка сетевого взаимодействия в МБДОУ «Детство».....	38
2.3 Анализ профессионального развития педагогов образовательной организации в условиях сетевого взаимодействия.....	43
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В СФЕРЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГОВ В МБДОУ «ДЕТСТВО».....	58
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию модели управленческого консультирования в сфере профессионального развития педагогов в МБДОУ «Детство».....	58
3.2 Оценка экономической эффективности внедрения рекомендаций ..	76
3.3 Оценка социальной эффективности мероприятий по совершенствованию управленческого консультирования по профессиональному развитию педагогов в МБДОУ «Детство».....	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	82
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	84
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бланк теста.....	95
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Бланк для подсчета результатов теста.....	99
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Ключ к тесту.....	101

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Педагог – одна из тех профессий, в которых становление человека как профессионала своего дела происходит на протяжении всей жизни и в течение всей трудовой карьеры. Это обусловлено тем, что педагоги занимаются обучением и воспитанием детей, а в широком смысле – подготовкой их к вступлению в сложную и разнообразную социальную жизнь. Социальная жизнь постоянно меняется: возникают новые социальные реалии, отношения, технологии, новые социальные проблемы и противоречия, которые взрослеющих ребенок должен научиться решать.

Однако, чтобы научить решать социальные задачи детей, педагоги прежде должны научиться это делать сами. Все это обуславливает необходимость постоянного развития педагогов как представителей социально ориентированной профессии, систематического повышения их профессиональной квалификации и мастерства.

В современной сфере образования термин «профессиональное развитие» может использоваться применительно к очень широкому спектру видов и форм обучения: специализированному обучению, углубленному профессиональному обучению, краткосрочным курсам повышения квалификации и пр.

Широкое использование термина «профессиональное развитие» в различных социальных контекстах приводит к тому, что подчас становится все затруднительнее объяснить, что представляет собой профессиональное развитие как таковое.

Цель работы – разработка рекомендаций по совершенствованию управленческого консультирования по профессиональному развитию педагогов МБДОУ – детский сад «Детство».

Задачи работы.

1) изучить сущность и понятие профессионального развития педагогов дошкольного образования;

2) рассмотреть управленческое консультирование как инструмент профессионального развития педагогов ДОО;

3) охарактеризовать зарубежный опыт управленческого консультирования в системе дошкольного образования;

4) провести анализ профессионального развития педагогов МБДОУ детский сад «Детство»;

5) разработать рекомендации по совершенствованию модели управленческого консультирования в сфере профессионального развития педагогов в МБДОУ «Детство».

Объект исследования – управленческое консультирование МБДОУ детский сад «Детство».

Предмет исследования – направления совершенствования практики управленческого консультирования в сфере профессионального развития педагогов МБДОУ детский сад «Детство».

Теоретико-методологической основой работы являются научные исследования современных теоретиков и практиков (психологов, коучей, менеджеров) по вопросам развития кадров, управленческого консалтинга, новых технологий кадровой работы в системе образования.

Методы исследования. Решения задач, указанных в работе, предполагает использование общенаучных методов исследования: описательного, герменевтического, сравнительно-типологического, социологического и др.

Результаты работы могут быть использованы при разработке практических рекомендаций по профессиональному развитию педагогов дошкольных образовательных организаций России.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

1.1 Сущность и понятие профессионального развития педагогов дошкольного образования

В современной науке представлены разные определения понятия «профессиональное развитие». Рассмотрение их целесообразно начать с этимологии слова «профессиональный». В основе его лежит латинский корень «profiteor» со значением «объявляю своим делом» [**Error! Reference source not found.**].

Следовательно, в дословном понимании профессионал – значит, «тот, кто объявил какое-то дело своим». С этих позиций, профессиональное развитие – это развитие личности человека как профессионала, занимающегося каким-то своим избранным для жизни делом.

В научной литературе профессиональное развитие понимается как амбивалентный процесс, который может быть связан как с прогрессом профессиональных умений, навыков и квалификаций, так и с их регрессом.

На это, например, указывают авторы словаря, выпущенного Академией профессионального образования Уральского отделения Российской академии образования. Они отмечают, что профессиональное развитие всегда предусматривает под собой определенные приобретения и потери [25, с.37]: в процессе становления и развития специалиста, профессионала происходит не только совершенствование, но и разрушение профессиональных знаний, умений, навыков, возникновение деформаций и профессионально нежелательных качеств.

Это мнение основывается в том числе на позиции Э.Ф. Зеера, который также считал, что профессиональное развитие вбирает в себя не только профессиональные приобретения, но и профессиональные потери [33, с.51].

Одновременно с такой трактовкой профессионального развития как амбивалентного процесса в науке также существует и мнение, что

профессиональное развитие – это процесс развития личности, преимущественно ориентированной на повышение уровня профессионализма и профессионального достижения, осуществляемый с помощью обучения и саморазвития, профессиональной деятельности и профессиональных взаимодействий [27, с.227].

К такой трактовке понятия близок и психологический подход к осмыслению профессионального развития. С психологических позиций, профессиональное развитие видится как «происходящий в онтогенезе человека процесс социализации, направленный на присвоение им различных аспектов мира труда, в частности профессиональных ролей, профессиональной мотивации, профессиональных знаний и навыков» [62]. Присвоение означает приращение, накапливание, а не утрату профессионализма. Это более позитивный подход к пониманию профессионального развития, и именно в таком ключе, как правило, оно рассматривается в различных сферах труда.

В связи с разночтениями в понимании сути профессионального развития специалисты в отдельных случаях предлагают пользоваться разной терминологией.

Так, для обозначения амбивалентного процесса преобразования человека как профессионала, включающего в себя и профессиональные приобретения, и потери, рекомендуют использовать термин «профессиональное развитие», поскольку развитие – есть любое изменение, трансформация.

Что же касается процесса сугубо позитивного преобразования личности профессионала, приобретения им новых профессиональных компетенций, навыков и умений (без акцентирования потерь), то в этом случае советуют использовать понятие «профессиональное становление», ибо «становление есть движение от низшего к высшему», «по преимуществу движение от старого к новому» [86, с.30].

В то же время профессиональное развитие и профессиональное становление невозможно отрывать друг от друга. Процессы развития и становления тесно переплетаются друг с другом.

Ключевой движущей силой профессионального развития считают стремление личности к интеграции в социальный контекст на основе идентификации себя с определенными социально-профессиональными группами и институтами.

Целями профессионального развития считаются две основных, главных.

- превращение человека определенной профессии в подлинного профессионала;
- достижение личностью такого уровня развития в профессии, который характеризуется понятием «профессионализм».

Рассмотрим эти две ключевые цели более подробно.

Становление человека как высококвалифицированного субъекта профессиональной деятельности и подлинного профессионала означает, во-первых, превращение его в лицо, обладающее высокими показателями профессионализма личности и деятельности, самоэффективности, имеющее высокий профессиональный и социальный статус, динамически развивающуюся систему личностной и деятельностной нормативной регуляции, постоянно нацеленное на саморазвитие и самосовершенствование в профессии, на личностные и профессиональные достижения, имеющие социально позитивное значение [27, с.227].

Во-вторых, как указывают психологи, это подразумевает, что он как работник будет обладать помимо знаний, умений, качеств и опыта определенной компетенцией, способностью к самоорганизации, ответственностью и профессиональной надежностью, будет способен обнаружить проблему, сформулировать задачу и найти способ ее решения [16, с.51].

Что касается второй цели профессионального развития – достижения личностью уровня профессионализма, то она подразумевает у человека в процессе профессионального развития должна сформироваться высокая

подготовленность к выполнению задач профессиональной деятельности. О наличии у специалиста подлинного профессионализма можно судить по целому ряду психолого-поведенческих признаков.

- систематическому стремлению к повышению квалификации,
- творческой активности,
- способности продуктивно удовлетворять возрастающие требования общественного производства и культуры [52, с.364].

Выделяют социальные и личностные предпосылки для эффективного профессионального развития человека.

Главной личностной (субъективной) предпосылкой эффективного профессионального развития человека на психофизиологическом уровне следует считать наличие у него так называемой профессиональной пригодности – способности и возможности человека в силу характерных для него психофизиологических показателей (скорость реакции, утомляемость, устойчивость внимания и т.д.) заниматься трудовой деятельностью в рамках той или иной конкретной профессии, а также регулярное развитие профессионально важных качеств личности, ее способностей.

Что касается социальных предпосылок профессионального развития представителей тех или иных профессий, то к их числу относятся следующие.

Во-первых, характер общественного разделения труда. Исследования показывают, что там, где существует выраженное разделение труда профессиональное развитие, как правило, не индивидуализировано и допускает, главным образом, вертикальное профессиональное развитие, связанное со все более качественным овладением техникой выполнения тех или иных операций. В свою очередь там, где разделение труда индивидуализировано, возникают предпосылки не только для вертикальной ориентации профессионального развития, но также и для горизонтальной, связанной с освоением различных предметов труда.

Во-вторых, важной социальной предпосылкой эффективного профессионального развития являются существующие условия профессиональной социализации личности: наличие необходимых социальных институтов профессионального развития, образовательных программ, квалифицированных специалистов (педагогов, тренеров, тьюторов и пр.), эффективной и современной нормативно-правовой базы профессионального развития и пр.

В-третьих, важной организационной предпосылкой профессионального развития человека как представителя той или иной профессии выступает наличие разработанной индивидуальной программы профессионального развития специалиста. По сути, каждая такая программа представляет собой проект изменения имеющейся у работника квалификации путем преимущественно самостоятельного совершенствования профессиональных компетенций в соответствии с новыми социально-экономическими и иными условиями деятельности, а также требованиями профессиональных стандартов [69, с.23].

Можно согласиться с мнением специалистов, что профессиональное развитие неотделимо от личностного, поскольку в основе и того и другого лежит принцип саморазвития, детерминирующий способность личности превращать собственную жизнедеятельность в предмет практического преобразования, приводящего к высшей форме жизнедеятельности личности – творческой самореализации [86, с. 29].

Все рассмотренные выше положения всецело применимы к сфере дошкольного образования России, к профессиональному развитию педагогов ДОО.

Педагогическая профессия – одна из тех профессий типа «человек-человек», где постоянное профессиональное развитие и самосовершенствование является одним из ключевых условий успешной работы человека в профессии. Это обусловлено тем, что сама сфера дошкольного образования сегодня претерпевает существенную трансформацию.

– появляются новые формы дошкольных образовательных организаций (наряду с детскими садами – разнообразные частные центры дошкольного воспитания и развития),

– внедряются новые образовательные программы,

– применяются новые педагогические технологии работы с детьми и пр.

Но самое главное, в настоящее время в России осуществляется перевод системы дошкольного образования на новый профессиональный стандарт деятельности – Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования [3] нового поколения. Этот стандарт существенно повысил уровень требований к профессиональной квалификации педагогов ДОО, сделал подлинно необходимым их постоянное профессиональное самосовершенствование и развитие.

Также необходимость и даже обязательность профессионального развития педагогов ДОО следует и из положений ключевого нормативно-правового акта в сфере образования Российской Федерации – нового Федерального закона «Об образовании в РФ» [1].

Огромное значение в этом законе имеют статьи, которые содержат прямые требования и формулируют одну из главных профессиональных обязанностей педагогических работников, в том числе воспитателей дошкольных образовательных организаций, – «систематически повышать свой профессиональный уровень» (ст. 48 закона). Согласно ст. 47 закона «Об образовании в Российской Федерации» [1] педагогические работники обязаны осуществлять свою деятельность на высоком профессиональном уровне, обеспечивать в полном объеме реализацию преподаваемых учебных предметов [26, с.130-140].

Без регулярного повышения уровня профессионализма, т.е. без профессионального развития, педагоги детских садов не смогут выполнять и другие обязанности, возложенные на них законом, в частности, обязанности.

- «осуществлять свою деятельность на высоком профессиональном уровне» (пп.1 ст. 48) [1],
- «обеспечивать в полном объеме реализацию преподаваемых учебных предмета, курса, дисциплины (модуля) в соответствии с утвержденной рабочей программой» (пп.1 ст. 48) [1],
- «применять педагогически обоснованные и обеспечивающие высокое качество образования формы, методы обучения и воспитания» (пп.5 ст. 48) [1] и др.

Следовательно, можно говорить о том, что профессиональное развитие педагогов дошкольных образовательных организаций является насущной необходимостью и одним из ключевых условий долгой, плодотворной и эффективной работы педагогов ДОО в профессии.

Говоря об актуальности и необходимости регулярного профессионального развития педагогов ДОО, необходимо еще отметить следующее.

В соответствии с приказом Минтруда и соцзащиты РФ от 25 декабря 2014 года № 1115н «О внесении изменения в приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 октября 2013 года № 544н» [6], с 1 января 2017 года в России вступил в действие профессиональный стандарт «Педагог» (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель) [7].

Эти новые профессиональные стандарты поставили перед работодателями (в том числе руководителями дошкольных образовательных организаций) новую важную задачу – обеспечить соответствие образования педагогических работников требованиям стандартов. Это также является одним из оснований, обуславливающих необходимость повышения квалификации и профессионального развития педагогов ДОО сегодня.

Эксперты отмечают, что повышение профессионального уровня педагогов дошкольных образовательных организаций может осуществляться сегодня в

различных формах, которые в комплексе включаются в понятие «дополнительное профессиональное образование» педагогов.

Дополнительное профессиональное образование – это целенаправленное профессиональное воспитание и обучение (подготовка), непрерывное повышение уровня профессиональных знаний, навыков и умений, формирование и развитие компетенций педагогических работников ДОО в течение всей жизни для удовлетворения профессиональных и образовательных потребностей, адаптации к меняющимся условиям социальной среды и профессиональной деятельности, совершенствования профессиональной квалификации и подготовки к выполнению новых видов профессиональной деятельности на базе среднего профессионального образования и высшего образования.

Одним из видов дополнительного профессионального образования педагогов ДОО является стажировка – она рассматривается как самостоятельный вид дополнительного профессионального образования или один из разделов учебного плана при повышении квалификации и переподготовке специалистов, основной целью которого является формирование и закрепление на практике профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в результате теоретической подготовки, а также изучение передового опыта, приобретение профессиональных и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой или более высокой должности.

Второй распространенный вид дополнительного профессионального образования педагогов ДОО – это профессиональная переподготовка. Экспертами рынка труда отмечается, что профессиональная переподготовка педагогов ДОО является самостоятельным видом дополнительного профессионального образования (ДПО) и направлена на получение педагогами ДОО компетенций, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации.

Осуществлять профессиональную переподготовку педагогов позволяет система дополнительного профессионального образования. Она имеет ряд преимуществ перед базовыми образовательными структурами: она более мобильна, приспособлена и приближена к рынку труда, соответствует современной структуре квалификаций и потребностям общества

Целью профессиональной переподготовки педагогов ДОО является получение дополнительных компетенций (знаний, умений, навыков, а также личностных качеств) по отдельным дисциплинам, разделам науки, техники и технологии, необходимых для выполнения функций нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации в целях адаптации к новым экономическим и социальным условиям.

К освоению программ профессиональной переподготовки допускаются педагоги ДОО, которые.

- имеют среднее профессиональное и (или) высшее образование;
- получают среднее профессиональное и (или) высшее образование.

Уровень полученного педагогами ДОО дополнительного профессионального образования должен соответствовать уровню основного. Основанием для выдачи диплома о профессиональной переподготовке служит успешное прохождение программы итоговой аттестации.

Педагогам, которые успешно прошли испытание, выдается диплом о профессиональной переподготовке. Обладатель подобного документа получает право (квалификацию) вести профессиональную деятельность в определенной сфере дошкольного образования.

Обычно программы профессиональной переподготовки педагогов ДОО предусматривают, например, получение нового диплома воспитателя с правом преподавания определенных предметов по выбору: изо, ритмика, хореография, театральная студия, обучение чтению, английский язык, шахматы и др., с правом ведения логопедической работы в организации; с правом работы музыкальным

работником («Музыкальный руководитель образовательной организации»), инструктором по физической культуре в ДОУ, психологом (курсы «Практическая психология», «Детская практическая психология») и др.

Таким образом, можно говорить о том, что профессиональное развитие педагогов ДОО сегодня является важнейшим институциональным требованием современной системы дошкольного образования России. Это требование закреплено на уровне ключевых нормативно-правовых актов образовательной отрасли (закон «Об образовании в РФ», профессиональный стандарт педагога, ФГОС ДО и пр.), а возможность реализации этого требования на практике обеспечивается системой высшего и дополнительного профессионального педагогического образования Российской Федерации.

1.2 Управленческое консультирование как инструмент профессионального развития педагогов ДОО

Профессиональное развитие педагогов ДОО является одним из магистральных направлений управленческого консультирования в дошкольных образовательных организациях.

Прежде всего, следует обратиться к раскрытию термина «управленческое консультирование». Ключевым в этом термине является понятие «консультирование». Согласно российским стандартам, консультирование как социально-психологическая услуга (в широком смысле) представляет собой «получение информации от клиента о его проблемах и обсуждение с ним этих проблем для раскрытия и мобилизации клиентом внутренних ресурсов и последующего решения существующих проблем» [8].

Особенностью консультирования является то, что это процесс двухсторонний, он подразумевает, с одной стороны, поиск и осознание существующих проблем и трудностей, а с другой, получение и оказание помощи [59].

В литературе можно встретить различные трактовки консультирования. Согласно одним позициям, консультирование представляет собой деятельность, которая нацелена на оказание помощи отдельному человеку, группе, организации или более масштабной системе в мобилизации внутренних и внешних ресурсов для решения проблем или осуществления изменений [88]. Такое понимание созвучно с определением консультирования в ГОСТ Р 52495-2005 [85]. Для него характерны.

- направленность на решение проблем или претворение в жизнь изменений в ситуации субъекта, которому оказывается помощь;
- целеориентированность на мобилизацию тех ресурсов, которые имеются у субъекта;
- осуществление деятельности, имеющей по своей природе помогающий характер.

Консультирование – это всегда процесс влияния одного субъекта (консультанта) на другого (лицо, получающее консультационную услугу). Однако это влияние мягкое, поскольку консультант в силу особенностей своего статуса не имеет властных полномочий для волюнтаристского осуществления изменений в ситуации клиента. В этой связи можно говорить о том, что в конечном итоге эффективность консультирования (эффективность реализации рекомендаций и советов консультанта) зависит от активности субъекта, получающего консалтинговые услуги, от его готовности претворить в жизнь предложенные ему советы и рекомендации.

Сказанное в полной мере относится и к управленческому консультированию, главная особенность которого состоит в том, что в рамках него консультационные услуги всегда направлены на решение прежде всего управленческих проблем, возникающих у клиентов управленческого консультанта.

Экономисты определяют управленческое консультирование как «оказание консультационных услуг в области управления, выработка советов,

рекомендаций, подготовка аналитических записок и заключений, обоснование рациональных путей решений управленческих проблем» [90, с.411].

В настоящее время управленческое консультирование изучается с нескольких методологических позиций. Так, Ф. Стеле предлагает широкий функциональный подход; Л. Грейнер и Р. Метцгер – подход, рассматривающий консультирование как особую профессиональную службу, Е. Хилек – подход, в рамках которого управленческое консультирование видится в качестве особого искусства работы с людьми.

В рамках функционального подхода управленческое консультирование определяется как «любая форма оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответствен за это» [91, с.6]. С позиций функционального подхода консультант в процессе оказания консалтинговых услуг является помощником клиента и его советчиком. Консультантом при этом может выступать любое лицо – профессионал в той или иной области, советы которого могут помочь другим людям в решении их текущих проблем и задач.

Деятельность управленческого консультанта – это всегда интеллектуальная деятельность, причем особого рода, поскольку ее базовой задачей является проведение управленческого анализа, обоснование перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента [91, с.6-7].

С позиции авторов, рассматривающих управленческое консультирование как особого рода консультативную службу, функционирующую на основе контракта, управленческое консультирование включает в себя оказание услуг организациям с помощью специально обученных квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений» [87, с.34].

При таком подходе управленческое консультирование видится, прежде всего, как внешняя помощь клиенту, находящемуся внутри ситуации, без непосредственного включения консультанта в нее. Такой подход несколько ограничивает рамки управленческого консультирования.

В целом можно говорить, что данные подходы не столько конфликтуют, сколько дополняют друг друга, поскольку управленческое консультирование – многогранное понятие, включающее в себя и собственно саму профессиональную консалтинговую помощь, и способ оказания этой помощи [88].

Важно также не забывать, что с позиции Е. Хилека управленческое консультирование – не только наука консалтинга, не только практика, но и особый род искусства – «прежде всего, искусства работать с людьми, искусства увидеть проблему тогда, когда она не видна клиенту, искусства находить нужную информацию, искусство правильно интерпретировать результаты анализа, искусства оставаться независимым экспертом и т. п.» [91, с.8].

Систематизируя и сводя к общему знаменателю разные точки зрения на управленческое консультирование, можно констатировать, что сущность управленческого консультирования заключается во взаимодействии консультирующей стороны, представленной экспертами-консультантами, обладающими нужным объемом профессиональных знаний и опыта, и стороны, получающей консультацию, которая представлена клиентами, имеющими потребность в той или иной помощи со стороны специалистов-консультантов.

Обычно потребность в помощи консультантов возникает у клиентов тогда, когда обнаруживаются проблемы, которые они самостоятельно не могут решить в силу нехватки знаний, отсутствия способностей, опыта и других причин.

Российская система образования сегодня на всех ее уровнях – от дошкольного до высшего профессионального и послевузовского испытывает сегодня острую потребность в систематическом управленческом консультировании по различным вопросам. Это обусловлено несколькими причинами.

Специалисты отмечают, что, прежде всего, это вызвано тем, что «масштабы, глубина и интенсивность инновационных процессов в образовании, принципиальная новизна многих проектов (ФГОС, новые экономические механизмы, изменения правового статуса бюджетных учреждений и др.) привели к широкому обсуждению инноваций в социальных сетях, профессиональной среде, к стихийному появлению сетевых консультантов среди учителей-предметников, руководителей ОУ, обнаружив востребованность позиции консультанта по вопросам развития образования» [90].

Во-вторых, необходимость управленческого консультирования в образовании России определяется с тем, что «муниципальные и региональные органы управления образованием, решая задачи по согласованию и взаимоувязке инновационных проектов, формированию нормативной базы для их реализации, привлечению необходимых финансовых, материальных и кадровых ресурсов также нуждаются в квалифицированном экспертном сопровождении и консультационной поддержке, чтобы максимально полно соответствовать федеральной политике в области развития образования с учетом специфики своего региона» [90].

Н.В. Василенко отмечает, что управленческий консалтинг в отечественной системе образования сегодня позволяет решать целый комплекс важных задач.

- разработки стратегии образовательного учреждения, консультации по созданию попечительского совета учебной организации, переходу в статус автономной организации, формированию фонда целевого капитала и пр.;
- формирования более адекватной организационной структуры, оптимизация процессов на основе применения автоматизированных и информационных систем;
- совершенствования системы аттестации и стимулирования сотрудников и преподавателей;
- оказания помощи в урегулировании конфликтных и нестандартных ситуаций в образовательной системе или организации [86, с.78].

Н.В. Васильченко не указано, но на практике, востребованной является еще одна задача, помощь в решении которой в образовательных организациях России могут оказывать управленческие консультанты. Это задача профессионального развития персонала. Дело в том, что, находясь внутри управленческой ситуации, изо дня в день общаясь с собственными сотрудниками, руководители образовательных организаций далеко не всегда способны осознать тот горизонт профессионального развития, который имеется у педагогов подведомственной ему дошкольной образовательной организации. Как следствие, процессы развития персонала образовательных организаций могут осуществляться шаблонно, по традиционным моделям и схемам, без внедрения инноваций. Между тем, современная образовательная среда России, в том числе среда дополнительного профессионального образования и повышения квалификации педагогов, каждый год разрабатывает и предлагает все новые и новые направления, формы и технологии профессионального развития педагогов дошкольных (и не только) образовательных организаций.

Участие управленческих консультантов в процессе выявления проблем профессионального развития педагогов ДОО, планировании горизонтов профессионального развития, построении индивидуальных траекторий их профессионального развития, принятии решений относительно выбора компаний-партнеров, которые будут заниматься повышением квалификации педагогов и т.д. может приносить неоценимую пользу. Это обусловлено тем, что управленческие консультанты, как внешние, так и внутренние, как правило, более глубоко осведомлены об образовательных возможностях и потенциалах современной системы образования России.

В этой связи они могут предложить ДОО новые, нетрадиционные, более удобные и эффективные модели профессионального развития педагогов, исходя из особенностей их текущего положения и тех перспективных результатов, которых ДОО хочет добиться. Поэтому крайне важно сегодня развивать практику

управленческого консультирования в сфере профессионального развития педагогов дошкольных образовательных организаций.

1.3 Зарубежный опыт управленческого консультирования в системе дошкольного образования

За рубежом, как и в России, давно сформировалось понимание того, что преподавание – это непрерывная профессиональная деятельность, и навыки преподавания – это не то, что может быть освоено раз и навсегда в процессе первоначального обучения специалиста и приобретения им некоторого ограниченного базового набора навыков.

Анализ зарубежных публикаций показывает, что западные исследователи, как и российские ученые, полагают, что любой педагог, если он длительно работает в профессии, нуждается в обновлении своих знаний и в развитии профессиональных умений и компетенций с течением времени, по мере того, как в педагогике и методике появляются новые идеи и подходы к преподаванию и обучению [92, с.147].

Не случайно, среди руководителей образовательных организаций за рубежом сложилось четкое понимание необходимости осуществления мероприятий по развитию педагогов для того, чтобы их профессиональные умения и навыки регулярно обновлялись, а квалификация повышалась.

За рубежом, как и в отечественной практике, не сложилось единого понимания того, что представляет собой профессиональное развитие, если речь идет о профессии педагога. Есть разные мнения.

Так, по мнению О’Салливана, Джонса и Рида [94, с.39], профессиональное развитие и подготовка (переподготовка) педагогов представляют собой систему сознательных институциональных усилий, нацеленных на улучшение профессиональных способности, умений и навыков педагогов и способствующих эффективному выполнению ими своих профессиональных ролей.

В свою очередь, согласно позиции Джонса, Кларка, Фигга, Ховарта и Рида [93, с.111] (1989), профессиональное развитие – это жизненно необходимый элемент профессиональной деятельности педагогов, который дает им своего рода «необходимый кислород», позволяющий выживать в постоянно меняющихся и развивающихся условиях функционирования системы образования, осознавать себя и быть высоко образованными и квалифицированными профессионалами.

Еще одну трактовку термина «профессиональное развитие» применительно к педагогической профессии дал Дин (1991) [93, с.32]. По его мнению, смысл данного термина не нужно усложнять, поскольку он под собой подразумевает процесс, который просто позволяет педагогу становиться более профессиональными и компетентным в профессии.

По-разному понимая суть профессионального развития педагогов, западные авторы, однако, сходятся в одном: что программы повышения квалификации и профессионального развития педагогов должны осуществляться на постоянной основе, чтобы позволять педагогическим работникам получать непрерывное профессиональное образование и самосовершенствоваться в профессии в команде профессионалов-помощников.

На западе выделяется три ключевых типа программ профессионального развития для педагогов.

1) Профессиональная подготовка. Она включает в себя.

- краткосрочные курсы;
- участие в конференциях и семинарах, в основном ориентированных на освоение практического опыта и новых профессиональных навыков.

Эти типы образовательных программ ориентированы на педагогов, заинтересованных в получении знаний о новых методах, методиках ведения педагогической деятельности, в освоении новых навыков профессиональной педагогической деятельности. Такие типы образовательных программ могут предлагаться педагогам как внешними экспертами-консультантами, так и самими педагогами-практиками, занимающимися разработкой педагогических инноваций.

2) Профессиональное образование: оно предполагает более продолжительные курсы, а также направление в рабочие командировки, позволяющие педагогам получать новые теоретические знания в области педагогики и методики, знакомиться с новыми научными исследованиями. Такой тип программ профессионального развития педагогов направлен на то, чтобы дать педагогам возможности для проведения собственных научных исследований и совершения открытий.

3) Профессиональная поддержка: оказание ситуативной помощи педагогам непосредственно на рабочих местах для улучшения показателей профессиональной деятельности педагога, развития его навыков «здесь и сейчас» [92].

В работах зарубежных авторов можно найти модели профессионального развития педагогов, наглядно демонстрирующие собой, как выстраивается работа по профессиональному развитию кадров образовательных организаций – от начального этапа диагностики проблем до их разрешения (рисунок 1).

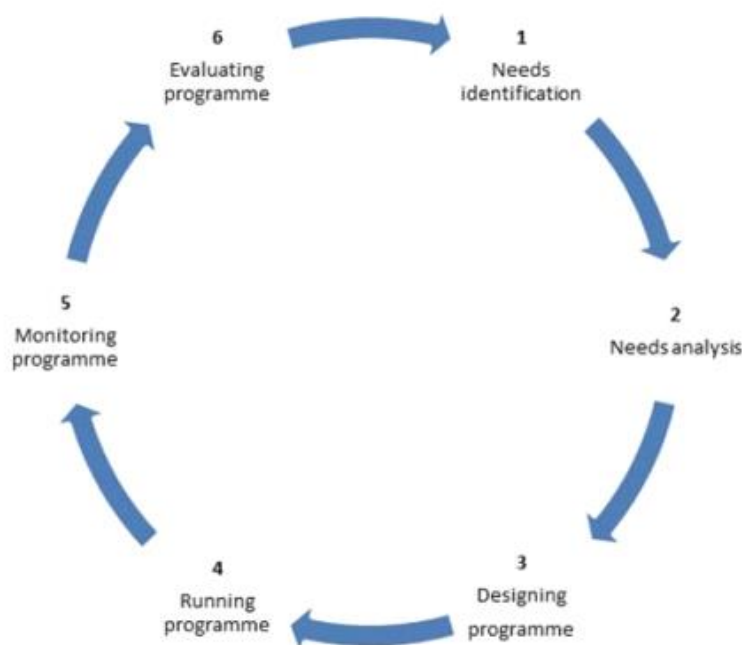


Рисунок 1 – Цикл профессионального развития сотрудников образовательных организаций, согласно О’Салливану, Джонсу и Риду [94, с.39]

Как видно из модели, приведенной на рисунке 1, цикл профессионального развития педагогов в образовательных организациях за рубежом (в США, прежде всего) предполагает прохождение следующих этапов.

- идентификация проблемы (имеется в виду идентификация проблемы, связанной с профессиональным развитием педагога);
- анализ потребностей (в профессиональном развитии);
- разработка программы профессионального развития;
- запуск программы профессионального развития педагога;
- мониторинг реализации программы профессионального развития педагога;
- завершение программы профессионального развития педагога.

При этом, как следует из рисунка 1, модель является цикличной. Это означает, что как только один цикл профессионального развития педагога завершился, сразу начинается новый цикл. Это обусловлено пониманием того, что развитие педагогов в своей профессии должно осуществляться непрерывно, постоянно, что в полной мере отвечает укоренившейся на Западе концепции «образования на протяжении всей жизни».

Рассмотрим основные этапы цикла профессионального развития педагогов, характерные для западной практики работы дошкольных и школьных образовательных организаций.

Вся работа над профессиональным развитием педагога начинается с идентификации проблемы или потребности в развитии. Этот этап является необходимым и обязательным, поскольку на Западе не принято направлять педагога на повышение квалификации произвольно. Любая программа повышения квалификации педагогических кадров всегда нацелена на удовлетворение определенных образовательных и профессиональных потребностей педагогов. Исходя из понимания потребностей и проблем, в дальнейшем планируется программа профессионального развития конкретного педагога.

Если давать их укрупненно, то ключевыми потребностями, порождающими необходимость профессионального развития педагогов на Западе, считаются необходимость получить дополнительные профессиональные навыки к уже имеющимся; программы, ориентированные на удовлетворение этой потребности, не только вовлекают педагогов в развивающую деятельность, но и обязательно знакомят их с чем-то новым, чего те прежде не знали, добавляя к их имеющимся знаниям новые; необходимость расширить профессиональный опыт; такие программы ориентированы не только на дополнение прежних знаний педагогов, но и на практическую отработку имеющихся умений и навыков с целью того, чтобы добиться заметного улучшения показателей работы педагога; необходимость осознания и развития профессиональных ценностей; потребность в профессиональной поддержке для выполнения обязанностей педагога как можно более эффективно; необходимость предоставить педагогам возможность подготовиться к смене функционала и обязанностей в профессии, с тем чтобы они в результате участия в таких программах они смогли бы приобрести новый ценный опыт и продолжить профессиональную карьеру, если обстоятельства профессиональной деятельности меняются; необходимость повышение уровня удовлетворенности работой у педагогов.

Такие программы нацелены на формирование у педагогов «ситуации успеха», чувства достижения, чтобы они могли почувствовать себя удовлетворенными тем, что работают в профессии; необходимость ознакомления педагогов с актуальными образовательными трендами и тенденциями направлено; такие программы обычно нацелены на формирование аналитического критического мышления педагогов с той целью, чтобы они могли хорошо ориентироваться в современной образовательной ситуации и выбирать для себя те направления деятельности, которые наиболее оптимальны и подходят к ситуации.

2 АНАЛИЗ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГОВ МБДОУ «ДЕТСТВО»

2.1 Характеристика дошкольной образовательной организации

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение – детский сад «Детство» (сокращенно МБДОУ «Детство») создано с целью обеспечения конституционного права граждан Российской Федерации на получение бесплатного дошкольного образования.

Миссия МБДОУ «Детство» – удовлетворение потребности населения г. Екатеринбурга в образовательных услугах для дошкольников, содействие становлению личности, неповторимой индивидуальности каждого ребенка в соответствии с его возможностями, способностями и интересами. МБДОУ «Детство» предоставляет услуги в области дошкольного образования для детей. Нормативный срок обучения детей в МБДОУ – 5,5 лет.

Учредителем МБДОУ «Детство» является Администрация МО г.Екатеринбург, собственник имущества – МО г. Екатеринбург.

Форма собственности – муниципальная.

Организационно-правовая форма учреждения – бюджетное.

Тип – дошкольная образовательная организация учреждение. В соответствии с ч. 2 ст. 23 Федерального закона № 273-ФЗ «Об образовании в РФ» дошкольной образовательной организацией признается образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели деятельности образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми.

Таким образом, федеральный закон №273-ФЗ определяет общие параметры правового статуса дошкольной образовательной организации; специфика ее деятельности устанавливается с учетом подзаконных нормативных правовых актов на локальном уровне самой организацией.

Местонахождение МБДОУ «Детство» – город Екатеринбург, пер. Банникова д. 7. МБДОУ «Детство» включает в себя двадцать филиалов, территориально расположенных в Орджоникидзевском районе города Екатеринбурга. Головное учреждение (детский сад № 432) и филиалы МБДОУ «Детство» работают в режиме 10,5 часов пребывания с 7-30 до 18-00. Общее число структурных подразделений всего в образовательной организации – 21 детский сад.

Филиалы не имеют статуса юридического лица, наделяются имуществом на основании положения, утвержденного Директором образовательной организации.

Имущественный комплекс образовательной организации включает здания, оборудование, производственный и хозяйственный инвентарь. Учреждение имеет 20 спортивных площадок, 21 музыкальный зал, 3 бассейна.

МБДОУ «Детство» осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией Российской Федерации, ФЗ № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [84], иными федеральными законами, указами Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, постановлениями Администрации МО город Екатеринбург, нормативно-правовыми актами органов государственной власти и органов местного самоуправления, Типовым положением о дошкольном образовательном учреждении, Уставом, договором об образовании между МБДОУ и родителями (законными представителями).

Цель деятельности МБДОУ «Детство» – организация образовательной деятельности по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми. Основными задачами являются.

- охрана жизни и укрепление физического и психического здоровья воспитанников в том числе их эмоционального благополучия;
- обеспечение равных возможностей для полноценного развития каждого ребенка в период дошкольного детства независимо от места жительства, пола, нации, языка социального статуса, психофизиологических и других особенностей (в том числе ограниченных возможностей здоровья);

- создание благоприятных условий развития детей в соответствии с их возрастными и индивидуальными особенностями и склонностями, развития способностей и творческого потенциала каждого ребенка;
- объединение обучения и воспитания в целостный образовательный процесс на основе духовно-нравственного и социокультурных ценностей и принятых в обществе правил и норм поведения в интересах человека, семьи, общества;
- формирование общей культуры личности детей, в том числе ценностей здорового образа жизни, развитие их социальных, нравственных, эстетических, интеллектуальных, физических качеств, инициативности, самостоятельности и ответственности ребенка, формирование предпосылок учебной деятельности;
- обеспечение вариативности и разнообразия содержания Программ и организационных форм дошкольного образования, возможности формирования Программ различной направленности с учетом образовательных потребностей, способностей и состояния здоровья детей;
- обеспечение психолого-педагогической поддержки семьи и повышения компетенции родителей (законных представителей) в вопросах развития и образования, охраны и укрепления здоровья детей;
- оказание консультативной и методической помощи родителям (законным представителям) по вопросам воспитания, обучения и развития детей.
- В соответствии с целью и задачами МБДОУ «Детство» осуществляет следующие виды деятельности.
 - образовательную деятельность (реализует основную общеобразовательную программу дошкольного образования в группах общеразвивающей, компенсирующей направленности с приоритетным осуществлением деятельности по физическому направлению развития, квалифицированной коррекции недостатков в речевом и психическом развитии детей с ограниченными возможностями здоровья);

- реализует дополнительные образовательные программы и оказывает дополнительные образовательные услуги за пределами определяющих его статус образовательных программ с учетом потребностей семьи и на основе договора, заключаемого между дошкольным образовательным учреждением и родителями (законными представителями);
- осуществляет присмотр, уход и оздоровление воспитанников;
- проводит медицинское обслуживание воспитанников;
- ведет финансово-хозяйственную деятельность.

Управление МБДОУ «Детство» ведется в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в РФ» и положениями устава на основе принципов единоначалия и самоуправления.

Укрупненная организационная структура управления сетью МБДОУ «Детство» показана на рисунке 2.

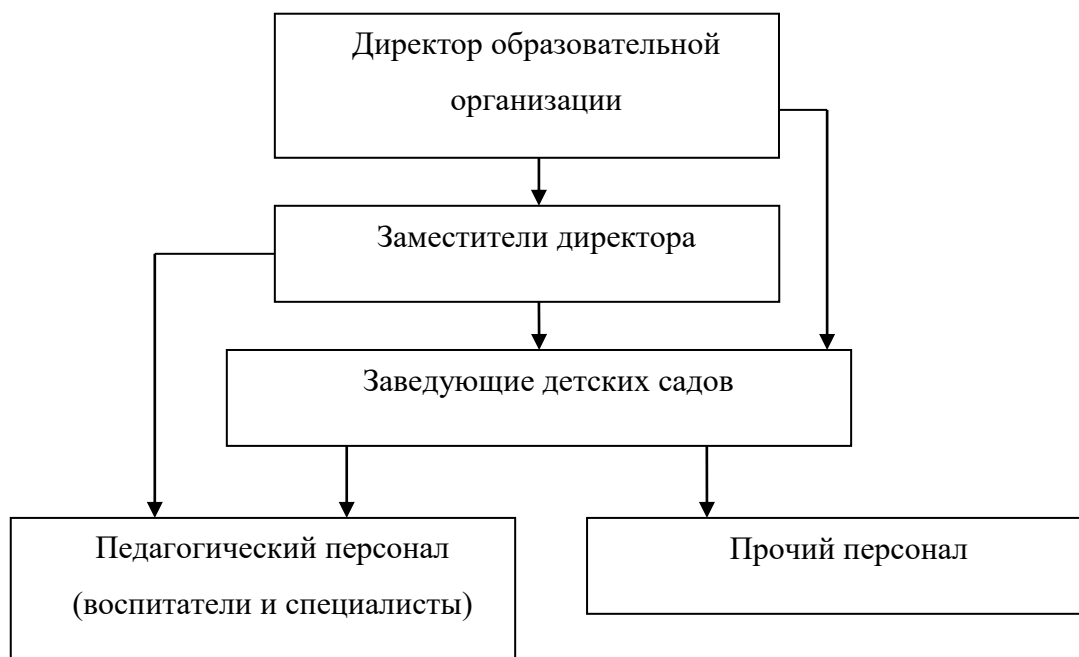


Рисунок 2 – Укрупненная организационная структура управления в сети детских садов МБДОУ «Детство»

На базе этой укрупненной управленческой структуры в 2014 г. была запущена и реализована модель сетевого управления детскими садами «Детство». О ней речь пойдет позже.

Помимо управления через формальное руководство учреждениями сети в МБДОУ «Детство» развиваются формы самоуправления, имеющие государственно-общественный характер. Действуют: Совет МБДОУ, Общее собрание трудового коллектива, Педагогический совет, Родительский комитет. Порядок создания органов самоуправления и их компетенция определяются Уставом.

В компетенцию Совета Учреждения входит.

- определение перспектив развития и направления образовательной деятельности Учреждения, выработка мероприятий по улучшению экономического состояния по результатам работы за отчетные периоды;
- проведение работы по привлечению дополнительных финансовых средств и материально – технических ресурсов, установление порядка их использования;
- решение вопросов укрепления материально-технической базы;
- осуществление контроля над состоянием образовательной деятельности;
- поддержка общественных инициатив, творческих поисков педагогов;
- разработка Устава, Правил внутреннего трудового распорядка, годового плана, других локальных актов;
- выступление с инициативой расторжения трудовых договоров с лицами, не соответствующими занимаемой должности;
- решение вопросов повышения квалификации – переподготовки кадров;
- заслушивание директора о деятельности и перспективах развития;
- решение вопросов оказания материальной помощи работникам;
- за исполнением инструкций по охране труда, жизни и здоровья детей и сотрудников;
- представление интересов учреждения в органах власти, других организациях и учреждениях;
- заслушивание отчетов заведующих детскими садами-филиалами по итогам их деятельности;

- рассмотрение жалоб, поступающих от родителей и сотрудников, принятие мер к разрешению конфликтных ситуаций;

- поощрение работников по итогам их деятельности.

В компетенцию Общего собрания трудового коллектива входит.

- обсуждение, принятие устава, изменений и дополнений к нему;

- разработка и принятие коллективного договора, рассмотрение вопросов по заключению, внесению изменений и дополнений к коллективному договору;

- принятие Правил внутреннего трудового распорядка;

- принятие Положения об оплате труда работников;

- обсуждение вопросов трудовой дисциплины и мероприятий по ее укреплению, рассмотрение фактов нарушения трудовой дисциплины работников;

- рассмотрение вопросов охраны и безопасности условий труда работников, охраны жизни и здоровья воспитанников учреждения;

- определение порядка и условий предоставления социальных гарантий и льгот в пределах компетенции учреждения;

- рассмотрение вопросов, касающихся улучшения условий труда работников;

- представление педагогических и других работников к различным видам поощрений и т.д.

Педагогический совет: определяет направления образовательной деятельности; принимает Образовательную программу и Программу развития Учреждения; рассматривает и принимает направления образовательной и воспитательной работы с детьми, а также все направления деятельности по содержанию, методам и формам воспитательно-образовательного процесса; рассматривает вопросы повышения квалификации и переподготовки кадров; принимает план работы Учреждения на учебный год; обсуждает календарный учебный график и учебный план; ведет протоколы заседаний; решает другие вопросы, не отнесенные уставом и локальными актами к компетенции иных органов управления.

В настоящее время в единой сети детских садов МБДОУ «Детство» обучается 3100 детей, в том числе 28 детей с особенностями развития (детей-инвалидов) (рисунок 3).

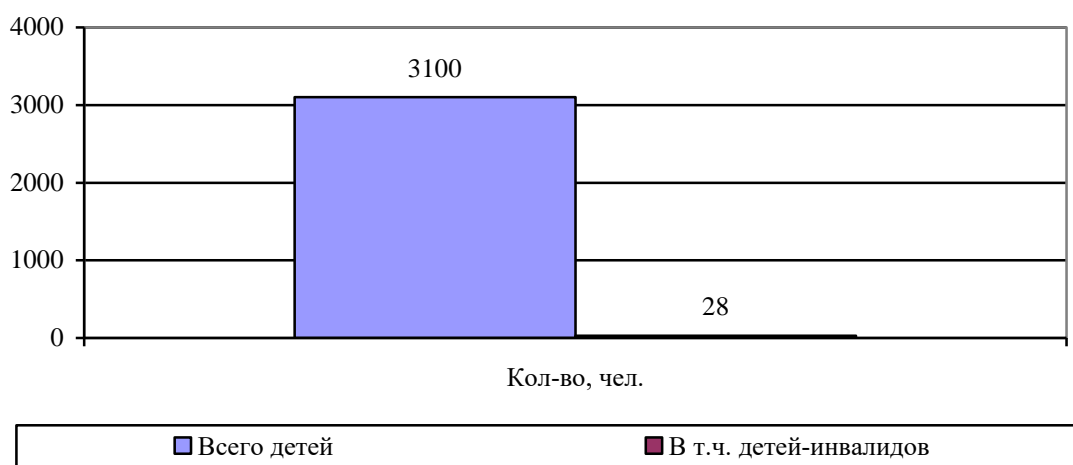


Рисунок 3 – Состав детей, обучающихся в МБДОУ «Детство», чел.

Наполняемость групп по данным на 2018 г. составляет.

- группа раннего возраста (1,5-2 года) – 590 чел.
- вторая младшая группа – 760 чел.
- средняя группа (4-5 лет) – 626 чел.
- старшая группа (5-6 лет) – 565 чел.
- подготовительная к школе группа (6-7 лет) – 559 чел.

Обучение и воспитание детей осуществляется в соответствии с учебным планом. Учебный план является локальным нормативным актом, устанавливающим перечень образовательных областей и объём учебного времени, отводимого на проведение непрерывной образовательной деятельности.

Учебный план разработан в соответствии с нормативными документами: Федеральным законом Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»; СанПиН 2.4.1.3049-13 «Санитарно-эпидемиологические требования к устройству, содержанию и организации режима работы дошкольных образовательных организаций»; Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 октября 2013 г.

№ 1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования».

В структуре учебного плана выделяются обязательная часть и часть, формируемая участниками образовательных отношений. В обязательной части учебного плана определено время на образовательную деятельность, отведенное на реализацию 5 образовательных областей, с выделением видов образовательной деятельности. В учебном плане отражены основные виды деятельности в соответствии с ФГОС ДО наиболее характерные для каждого возраста детей.

Часть учебного плана, формируемая участниками образовательных отношений, обеспечивает вариативность образования; отражает специфику детского сада; позволяет более полно реализовать социальный заказ на образовательные услуги, учитывать специфику национально-культурных, демографических, климатических условий, в которых осуществляется образовательный процесс.

Учебный план разработан с учётом возрастных и индивидуальных особенностей детей.

Численность обучающихся по реализуемым образовательным программам МБДОУ «Детство» следующая.

1. Основная общеобразовательная программа – образовательная программа дошкольного образования.

- за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета – 0
- за счет бюджетов субъектов Российской Федерации – 3 100
- за счет местных бюджетов – 0
- по договорам об образовании за счет средств физических и (или) юридических лиц – 0
- общее количество обучающихся за счет бюджетных ассигнований – 3 100

2. Дополнительные общеразвивающие программы.

- за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета – 0

- за счет бюджетов субъектов Российской Федерации – 0
- за счет местных бюджетов – 0
- по договорам об образовании за счет средств физических и (или) юридических лиц – 1 177

- общее количество обучающихся за счет бюджетных ассигнований – 0

В каждом детском саду МБДОУ «Детство» осуществляется непрерывная образовательная деятельность (НОД) по основной образовательной программе детского сада, оказываются услуги узкими специалистами, такими как логопед, психолог, эколог.

2.2 Оценка сетевого взаимодействия в МБДОУ «Детство»

МБДОУ «Детство» – это крупнейшее сетевое объединение детских садов г.Екатеринбурга. В сетевом формате МБДОУ начало развиваться с 2014 года, когда была внедрена новая модель управления всей сетью филиалов детских садов «Детство».

До 2014 года в МБДОУ детский сад «Детство» существовала дивизиональная модель управления. Однако после смены руководства МБДОУ управленческая модель была оптимизирована, чтобы, с одной стороны, обеспечивать легкую управляемость, быструю трансляцию задач от руководителя до непосредственного исполнителя, а с другой стороны, давать работникам возможность проявлять инициативу, самостоятельно принимать решения.

Как следствие, была разработана и внедрена новая, сетевая модель взаимодействия учреждений внутри сети детских садов МБДОУ «Детство» (рисунок 4).

Переход к новой модели управления МБДОУ детский сад «Детство» позволил обеспечить гибкость и скорость реакции педагогического коллектива на быстро изменяющиеся условия внешней среды функционирования ДОО. В новой организационной модели управления центральным управленческим звеном и

ведущим лидером сетевого объединения детских садов стал директор сети МБДОУ «Детство» И.В. Иванова.

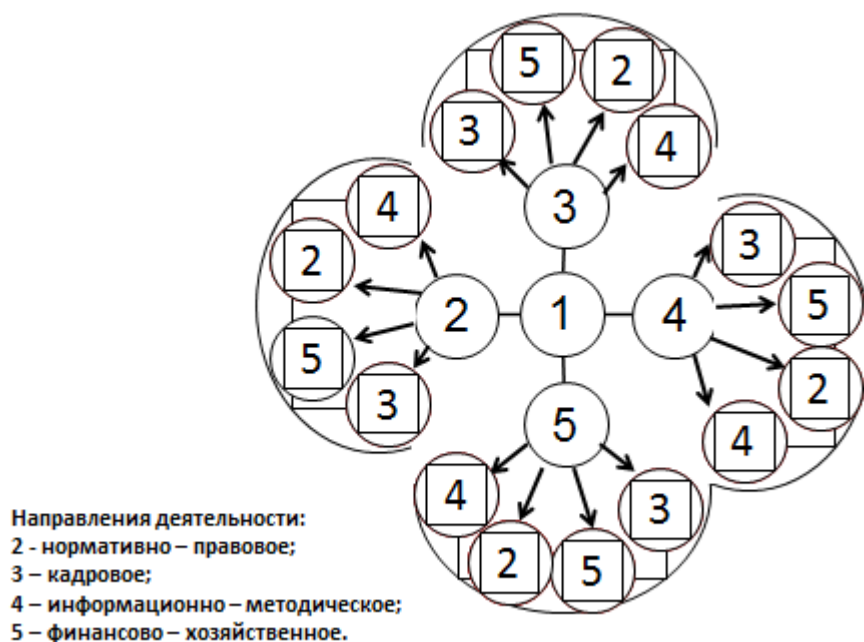


Рисунок 4 – Новая сетевая модель взаимодействия и управления детскими садами внутри сети МБДОУ «Детство», с 2014 г.

На директора возложены основные управленческие функции: аналитико-диагностическая, плано-прогностическая, функция мотивации, контрольно-регулятивная, а также организационно-управленческая, которая делегируется членам управленческой команды.

Из рисунка 3 следует, что в рамках новой организационной модели управления МБДОУ детский сад «Детство» все ключевые управленческие функции были распределены по ведущим направлениям.

- 1 – административное-хозяйственное,
- 2 – нормативно-правовое,
- 3 – кадровое,
- 4 – информационно-методическое,
- 5 – финансово-хозяйственное.

Во главе каждого направления была сформирована управляющая команда под руководством линейных руководителей направлений из числа штатных заведующих детских садов-филиалов.

Каждый из заведующих сетевых детских садов МБДОУ «Детство» наделен обязанностями, закрепленными распорядительными документами по управлению своими филиалами.

Помимо этого, среди них выделены лидеры, ответственные за реализации внутри сети работы по тому или иному направлению (кадровое, финансово-экономическое, материально-техническое, информационно-методическое, нормативно-правовое).

Лидеры направлений были определены в ходе свободного выбора, путем оценки профессионального опыта, с учетом сильных сторон. В рамках своего направления лидеры направлений осуществляют управленческо-консалтинговую деятельность. Каждый руководитель знает свои функциональные обязанности и имеет конкретные цели по развитию своего направления в организации и в сети детских садов в целом.

Кроме первого направления, работа в рамках которого закреплена непосредственно за руководителем всей сети ДОО «Детство», выполнение управленческих функций в рамках остальных направлений деятельности ДОО строится на принципах делегирования.

Руководители направлений осуществляют управленческое консультирование других руководителей детских садов в сети по своему направлению. Функционал лидеров в сфере управленческого консультирования распределяется следующим образом (таблица 1).

В каждое из четырех направлений внутреннего управления и консультирования в сети «Детство» входит по четыре руководителя из числа заведующих детских садов. Среди них выделены лидеры по работе различных направлений (кадровое, финансово-экономическое, материально-техническое, информационно-методическое), которые были определены в ходе

профессиональной деятельности в роли руководителя в зависимости от их сильных сторон.

Таблица 1 – Функционал распределенных лидеров – руководителей функциональных направлений в сети детских садов МБДОУ «Детство»

Наименование направления	Характеристика функций лидера-руководителя направления
Нормативно-правовое	Разработка новых локальных НПА по работе МБДОУ Совершенствование и расширение нормативно-правовой базы МБДОУ Внесение изменений в НПА МБДОУ по необходимости Консультирование руководителей ДОО по правовым вопросам Повышение собственной квалификации лидеров направления
Кадровое	Разработка планов повышения квалификации Ведение кадровой статистики и банка данных по кадрам Планирование и осуществление приема, расстановка кадров Планирование посещения педагогами метод. объединений Организация методических мероприятий и встреч в сети Организация коучинга и процесса самообразования Подготовка и проведение аттестации педагогов ДОО
Информационно-методическое	Проблемный анализ деятельности ДОО по направлениям Определение ключевых направлений работы ДОО Составление перспективных планов, стратегии развития Оформление наглядной информации, ведение сайтов Информирование родителей, педагогов о деятельности Подготовка и проведение педсоветов, совещаний и пр. Консультирование родителей Обобщение итогов деятельности ДОО
Финансово-хозяйственное	Анализ потребностей ДОО в ресурсах Планирование затрат на приобретение оборудования Распределение и перераспределение ресурсов внутри сети Планирование и осуществление мероприятий по благоустройству и ремонту Проведение совещаний, консультирование по ФХД Взаимодействие с обслуживающими организациями Обогащение предметно-развивающей среды ДОО Организация и проведение инвентаризаций

В рамках своего направления все руководители – члены внутрисетевой управленческой команды осуществляют курирование всех вопросов по данному направлению, ведут управленческое консультирование для руководителей других направлений, заведующих детскими садами. Каждый руководитель знает свои функциональные обязанности и имеет конкретные цели по развитию своего направления в сети МБДОУ «Детство».

В каждом структурном подразделении (детском саду-филиале) также происходит распределение организационно-управленческих функций по обозначенным выше направлениям, а взаимодействие строится по следующей схеме (рисунок 5).



Рисунок 5 – Схема взаимодействия и распределения управленческих функций между руководителями детских садов в сети МБДОУ «Детство»

Переход на новую управленческую модель показал свою результативность.

Разработанная модель сетевого взаимодействия детских садов на основе распределенного лидерства в МБДОУ детский сад «Детство» позволила.

– подключать к работе над ключевыми направлениями деятельности дошкольных образовательных организаций сети сразу нескольких представителей из числа руководящего педагогического состава учреждений;

– курируя то или иное направление по своему выбору, специализируясь на нем, такие руководители стали лидерами и экспертами в своей области. Это позволило им осуществлять управленческое консультирование других руководителей и специалистов сети МБДОУ «Детство», повышать их квалификацию, обучать, проводить разъяснительную, сопроводительную работу, осуществлять коучинг и т.д.

Благодаря тому, что внутри сети по каждому направлению были выделены распределенные лидеры, а каждое направление стало курироваться и развиваться на принципах командной работы, качество проработки нормативно-правовых, кадровых, административно-хозяйственных и финансовых, организационно-методических вопросов внутри МБДОУ «Детство» усилилось.

Появился кумулятивный эффект.

- знания управленцев стали накапливаться,
- обобщаться,
- систематизироваться,
- проверяться на практике,
- становиться более выверенными.

И уже в таком выверенном виде знания передаваться другим руководителям ДОО в сети.

Это способствовало многократному повышению качества управленческой деятельности и большей эффективности работы в области управленческого консультирования в сети «Детство».

2.3 Анализ профессионального развития педагогов образовательной организации в условиях сетевого взаимодействия

Оценку особенностей осуществления профессионального развития педагогов в МБДОУ «Детство» следует начать с анализа кадрового состава учреждений сети. Основной штат детских садов МБДО «Детский сад «Детство» образуют педагоги. Характеристика педагогического состава сети детских садов дана в таблице 2.

Таблица 2 – Общая характеристика педагогического состава сети детских садов
МБДОУ «Детство»

№/п/п	Педагоги	Количество, чел.
1	Воспитатель	128
2	Специалисты (музыкальный руководитель, инструктор по физической культуре, учитель-логопед, психолог), из них.	49
	Музыкальный руководитель	13
	Учитель-логопед	12
	Инструктор по физической культуре	11
	Педагог-психолог	1
	Старший воспитатель	12
Итого		177

Из таблицы следует, что основную долю в педагогическом составе кадров образуют воспитатели. Кроме них, в учреждениях сети работают специалисты – музыкальные руководители, инструкторы по физической культуре, учителя-логопеды, психологи.

Структура кадрового состава сети МБДОУ «Детство» представлена на рисунке 6.

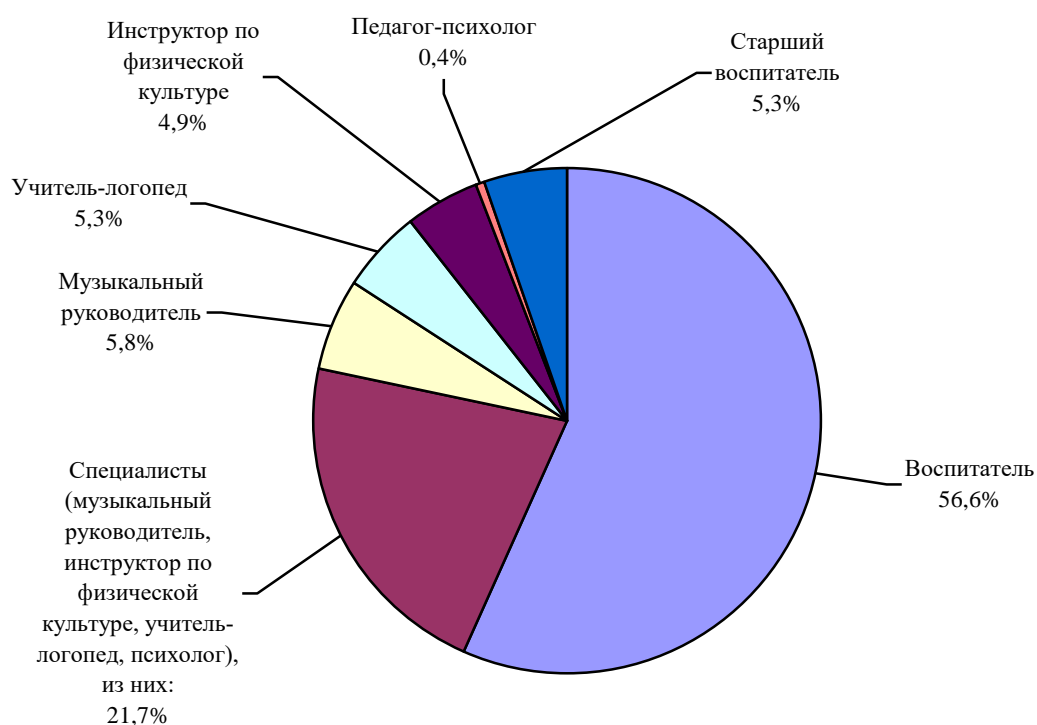


Рисунок 6 – Структура кадрового состава сети МБДОУ «Детство», 2019 г.

Педагогический состав кадров МБДОУ «Детство» отличается высоким уровнем квалификации.

Квалификационная категория присвоена 91 % педагогических сотрудников, из них первую категорию имеет 78,2 % педагогических кадров, высшую – 6,5 % (таблица 3).

Таблица 3 – Квалификация педагогических кадров МБДОУ «Детство»

Квалификация	Всего	% к общему числу педагогических работников
Имеют квалификационные категории	203,00	0,91
Высшую	13,00	0,07
Первую	139,00	0,78
Не имеют квалификационной категории	25,00	0,15

Высокий квалификационный уровень педагогов МБДОУ «Детство» обеспечивается высоким уровнем образования.

Как показывает анализ кадровой статистики, более половины членов педагогического состава детских садов в сети имеют высшее профессиональное (педагогическое) образование (таблица 4).

Таблица 4 – Образовательный уровень педагогических кадров детских садов сети МБДОУ «Детство»

Образование	Количество педагогов	% к общему числу педагогических работников
Высшее профессиональное	101,00	57,40
- из них педагогическое	101,00	57,40
Среднее профессиональное	76,00	42,60
- из них педагогическое	76,00	42,60

В то же время то, что более 40 % педагогических кадров, имеют среднее профессиональное образование, говорит о том, что у педагогов МБДОУ «Детство» есть перспективы для дальнейшего роста их образовательного потенциала. Почти четверть педагогов МБДОУ «Детство» – это люди с большим педагогическим стажем работы, от 20 лет и более (24 %) (рисунок 7).

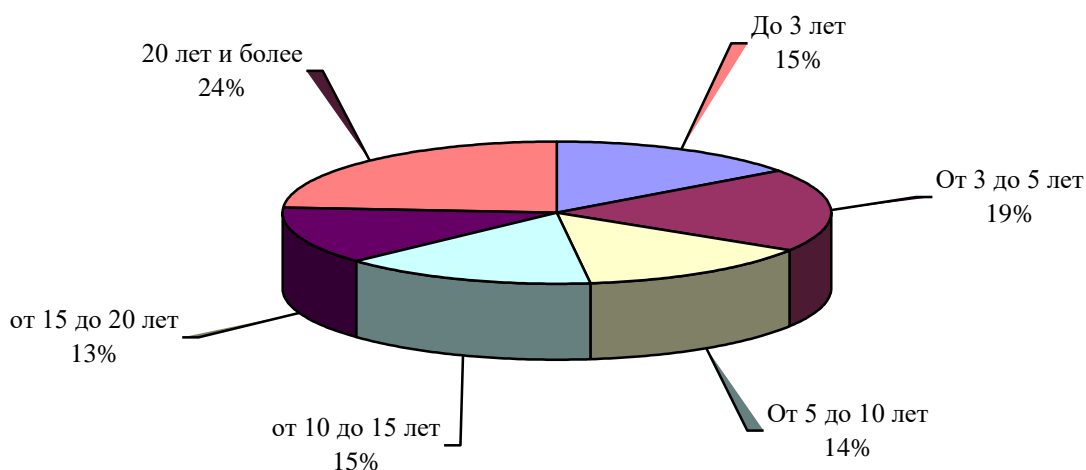


Рисунок 7 – Распределение педагогов сети МБДОУ «Детство» по педагогическому стажу, %

Следовательно, анализ ключевых показателей деятельности сети учреждений МБДОУ «Детство» показывает, что в настоящее время – сеть детских садов успешно развивается как образовательная дошкольная организация. Эффективно реализуется сетевой формат взаимодействия подразделений внутри сети. За счет реформирования модели управления МБДОУ «Детство» в сети эффективно развивается внутреннее управленческое консультирование, которое осуществляется по нескольким базовым направлениям, курируемым распределенными лидерами из числа заведующих детскими садами. Кадровый состав МБДОУ «Детство» в целом является высококвалифицированным, образованным, что позволяет решать амбициозные задачи по развитию объединения детских садов в сетевом формате и реализовывать внутреннюю модель управленческого консультирования.

Рассмотрим, как осуществляется в сети профессиональное развитие педагогов.

Курированием вопросов профессионального развития педагогических кадров МБДОУ «Детство» в условиях сетевого взаимодействия сегодня занимаются распределенные лидеры, входящие в Кадровое направление. Можно выделить ряд ключевых факторов, предопределяющих потребность в ведении систематической управленческой работы по профессиональному развитию кадров детских садов в сети.

– во-первых, постоянным обновлением и изменением объективных условий функционирования дошкольных образовательных организаций России в условиях динамично меняющейся социальной среды;

– во-вторых, высокой заинтересованностью Российского государства в профессиональном росте педагогических работников, что доказывается, в частности, принятием в июле 2017 года Министерством образования и науки РФ плана мероприятий по формированию и введению национальной системы учительского роста – «дорожную карту».

На сегодняшний день в деятельности МДОУ «Детство» профессиональное развитие педагогов осуществляется несколькими путями, часть из них является традиционными, применяемыми в других дошкольных образовательных учреждениях, а часть – инновационными наработками руководящего состава учреждений сети «Детство».

Одной из наиболее традиционных и в то же время актуальных форм профессионального развития педагогов МБДОУ «Детство» является курсовая подготовка, т.е. их обучение на курсах повышения квалификации. Сегодня участие педагогов в курсах повышения квалификации является важнейшей и неотъемлемой частью процесса их профессионального развития. Это обусловлено тем, что решение современных профессиональных задач обуславливает потребность в педагогах нового типа, умеющих творчески мыслить, способных самостоятельно принимать решения и осознающих свою личную и коллективную ответственность за результаты деятельности.

Повышение квалификации педагогов сети МБДОУ «Детство» направлено на решение нескольких взаимосвязанных задач.

– осознание педагогами МБДОУ собственных личностных и профессиональных потребностей;

– взвешенную оценку педагогами своих возможностей и вытекающих из этого проблем и перспектив;

– утверждение в необходимости поиска механизмов их решения через выстраивание своей траектории личностного и профессионального роста на протяжении всей жизни.

Ежегодно около половины кадрового состава специалистов сети МБДОУ «Детство» участвуют в различных курсах повышения квалификации.

Так, по данным за 2018-2019 учебный год курсовую подготовку прошли и получили соответствующее удостоверение 98 педагогических и руководящих сотрудников МБДОУ «Детство», т.е. 48,4 % специалистов сети (рисунок 8).

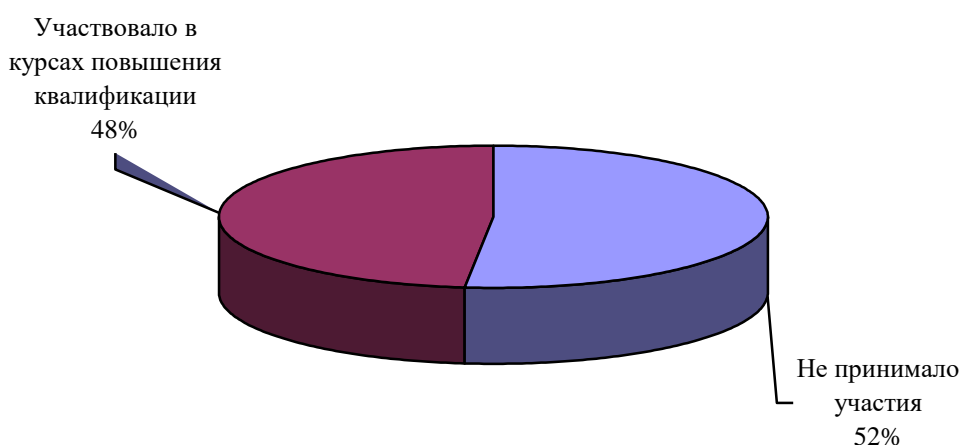


Рисунок 8 – Доля специалистов МБДОУ «Детство», принимавших участие в курсах повышения квалификации в 2018-2019 учебном году, в %

Из них повысило квалификацию на курсах 19 руководящих работников (19,4 % от общего числа участвовавших в курсах или 73,1 % от всех руководящих работников) и 79 педагогических работников (80,6 % от общего числа участвовавших в курсах или 44,6 % от всех педагогов МБДОУ). Таким образом, курсами повышения квалификации в 2018-2019 учебном году было охвачено 2/3 руководящего состава и почти половина педагогического состава работников МБДОУ «Детство».

Основные тематические направления участия специалистов МБДОУ «Детство» в курсах повышения квалификации в 2018-2019 учебном году представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Направленность программ повышения квалификации педагогических и руководящих кадров МБДОУ «Детство» в 2018-2019 гг.

№	Направления образовательных программ	Количество педагогов, обученных по программе (чел.)		Итого (чел.)
		Педагогические работники	Руководители	
1.	ФГОС ОВЗ	1	0	1
2.	Современные образовательные технологии	12	2	14
3.	Информационные и коммуникационные технологии как средство реализации требований ФГОС	8	0	8
4.	Развитие профессионального потенциала специалистов дополнительного образования	4	0	4
5.	Управление образовательной организации в условиях модернизации образования	1	1	2
6.	Развитие профессиональной компетентности экспертов по вопросам лицензирования, аттестации и аккредитации	2	0	2
7.	Организация образовательного процесса детей с ограниченными возможностями здоровья	35	4	39
8.	Психолого-педагогическое сопровождение образовательного процесса	3	2	5
9.	Управление качеством образования в образовательных организациях.	1	2	3
10.	Профессиональная переподготовка	4	0	4
11.	Аспирантура	0	0	0
12.	Магистратура	3	6	9
13.	Другое	5	2	7
14.	Итого	79	19	98

Как видно из таблицы, повышение квалификации специалистов МБДОУ «Детство» осуществлялось по различным направлениям, т.е. было многоплановым.

В настоящее время планы участия педагогов МБДОУ «Детство» в курсах повышения квалификации руководством учреждений сети выстраиваются на базе модели развития профессиональных компетенций педагогов путем применения персонифицированной системы повышения квалификации, которая направлена на.

- развитие профессиональной компетентности каждого отдельного педагога с учетом индивидуально-типологических особенностей, уровня сформированной профессиональной компетентности и имеющегося профессионально-педагогического опыта, образовательных запросов, ценностных ориентаций;

- удовлетворение профессиональных потребностей педагогов, согласованных с потребностями образовательного учреждения, в котором работает педагог, а также в целом с актуальными и перспективными потребностями системы образования России.

Персонифицированная система повышения квалификации предполагает.

- самостоятельное конструирование каждым педагогом индивидуального образовательного маршрута;

- самостоятельный выбор прохождения индивидуального образовательного маршрута в течении освоения выбранного модуля.

Индивидуальный образовательный маршрут – это целенаправленная последовательность освоения самостоятельно выбранных педагогом и согласованных с руководителем МБДОУ «Детство» модулей повышения квалификации, направленной на развитие горизонтальной педагогической карьеры, которая является социальным инструментом повышения качества образования педагогов МБДОУ «Детство» на основе стимулирования их

стремления к повышению уровня своей профессиональной компетентности и общественной активности.

Развитие горизонтальной педагогической карьеры педагогов МБДОУ «Детство» основывается на модели И.Н. Мордвиновой, подробно описанной в первой части данной работы, и предполагает последовательное и поступательное движение педагога по уровням освоения педагогических знаний и педагогического мастерства: «педагог – мастер», «педагог – консультант», «педагог – исследователь» и «педагог – эксперт».

Важно также то, что персонифицированная система повышения квалификации педагогов в МБДОУ «Детство» выстраивается таким образом, чтобы обеспечивалось достижение цели не только повышения профессионального мастерства самого педагога, но и роста профессионального мастерства всего коллектива сети учреждений МБДОУ «Детство». Это обеспечивается несколькими путями.

- во-первых, тщательным выбором направлений образовательных программ курсов, по которым проходит повышение квалификации педагогов;
- индивидуальным подходом к выбору курсов повышения квалификации для каждого конкретного специалиста МБДОУ «Детство» с учетом его актуального образовательного и квалификационного уровня (управленческое консультирование по формированию индивидуальных образовательных маршрутов) и его возможностями в дальнейшем участвовать во внутрисетевых мероприятиях по обмену педагогическим опытом и знаниями;
- организацией различных форм посткурсового взаимодействия педагогов, прошедших курсы повышения квалификации, внутри сети МБДОУ «Детство» с целью трансляции полученных знаний другим специалистам сети.

Такой алгоритм разработки программ повышения квалификации педагогов сети МБДОУ «Детство» позволяет обеспечить кумулятивный эффект от их курсовой подготовки и решить многие трудности, которых не удастся избежать при традиционном подходе к участию педагогов в курсах повышения

квалификации. В частности, решается проблема разрозненного прохождения курсов педагогами в отдельных ДОУ, когда выгода от знаний, полученных на курсах повышения квалификации отдельным специалистом, не приносит пользы всему коллективу дошкольной образовательной организации. Это обеспечивается, прежде всего, за счет организации внутри сети МБДОУ «Детство» различных форм посткурсового взаимодействия педагогов после прохождения ими курсов повышения квалификации.

Такое посткурсовое взаимодействие реализуется в МБДОУ «Детство» в рамках разработанной внутрисетевой модели экстраполяции опыта индивидуального профессионального развития отдельных педагогов на пространство профессионального развития всего педагогического коллектива учреждений сети (рисунок 9).

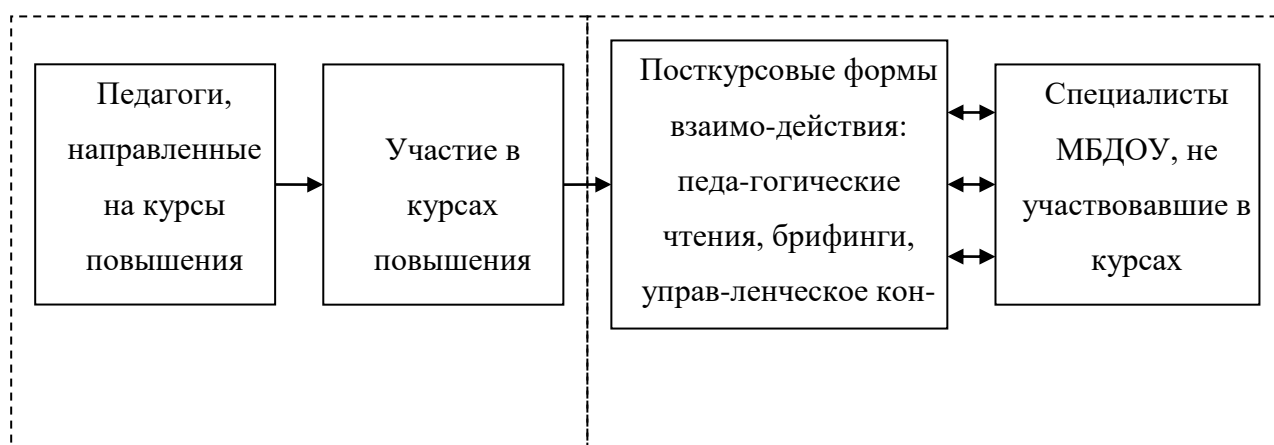


Рисунок 9 – Модель экстраполяции опыта индивидуального профессионального развития педагогов на пространство профессионального развития всего педагогического коллектива учреждений сети

Как видно из рисунка, в рамках созданной в сети МБДОУ «Детство» модели специалисты, которые в определенный период принимали участие в курсах повышения квалификации, в дальнейшем, в посткурсовой период вовлекаются в различные внутрисетевые формы взаимодействия и обмена опытом.

В частности, в настоящее время внутри сети МБДОУ «Детство» с целью трансляции полученных на курсах знаний другим специалистам сети

применяются таких формы внутрисетевого взаимодействия и обмена опытом, как брифинги, педагогические чтения, онлайн-конференции, семинары, вебинары, заседания методических объединений по различным областям ФГОС ДО, открытые просмотры, мастер-классы, фестивали, творческие отчеты.

Применение различных форм посткурсового взаимодействия специалистов МБДОУ «Детство» позволяет переносить знания и опыт, полученные педагогами на курсах повышения квалификации, из зоны их индивидуального профессионального развития в зону коллективного развития всех специалистов учреждений сети.

Созданная в сети МБДОУ «Детство» образовательная среда позволяет естественным образом обеспечивает перевод полученных педагогами на курсах знаний в область практических действий, интеграцию личностного и профессионального компонента каждого педагога, что способствует формированию целостности профессиональной позиции как системообразующего фактора процесса повышения квалификации.

Это можно рассмотреть на нескольких примерах.

Так, в частности, значительное внимание в планах повышения квалификации педагогов в 2018-2019 г. было уделено такому тематическому направлению, как организация образовательного процесса детей с ограниченными возможностями здоровья (по этому направлению прошло повышение квалификации 39,8 % специалистов от общего числа прошедших курсовую подготовку) (рисунок 10).

Данное направление сегодня является актуальным для всех учреждениях сети «Детство» (и в целом дошкольных образовательных учреждений города).

В этой связи для трансляции полученных специалистами знаний на курсах повышения квалификации 7 декабря 2018 г. на базе филиала МБДОУ – детского сада «Детство» №40/228 был проведен семинар «Создание инклюзивного образовательного пространства ДОО».

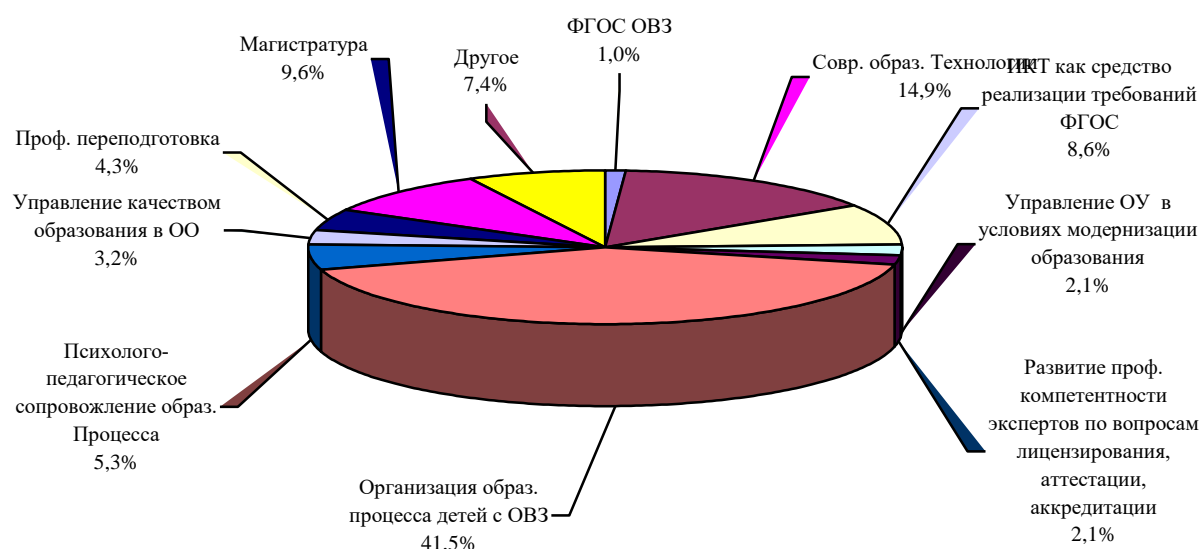


Рисунок 10 – Ведущие направления курсовой подготовки и повышения квалификации педагогов МБДОУ «Детство» в 2018-2019 гг., %

Целью семинара стало построение модели инклюзивного образованного пространства ДОО.

Задачи семинара были обозначены следующим образом.

- мотивировать руководителей совершенствованию собственной профессиональной деятельности в рамках инклюзивного образования;
- определить структурно-функциональное содержание модели;
- овладеть практическими навыками построения модели инклюзивного образованного пространства ДОО.

К участию в семинаре были привлечены специалисты МБДОУ «Детство», которые прошли курсы повышения квалификации по соответствующему направлению, что позволило им в рамках представления докладов и работы в творческих подгруппах семинара передать полученные на курсах знания своим коллегам, а также применить их к структурированию содержания модели инклюзивного образования: составлению диагностической карты контингента воспитанников детского сада; разработке проекта по улучшению доступности РППС и выработке плана по формированию инклюзивной образовательной культуры ДОО. Таким образом был на практике обеспечен переход полученных

специалистами на курсах профессиональных знаний в сферу коллективного опыта и знаний всего коллектива МБДОУ «Детство».

В июне 2018 г. в сети МБДОУ «Детство» были проведены Педагогические чтения «Взаимодействие субъектов образовательных отношений как эффективное средство реализации ФГОС ДО». Такие чтения также следует рассматривать как одну из форм внутрисетевого посткурсового взаимодействия педагогов с целью обогащения коллективного профессионального опыта специалистов учреждений, входящих в сеть «Детство».

В рамках педагогических чтений инновационным педагогическим опытом и профессиональными знаниями, в т.ч. полученными на курсах повышения квалификации, поделились специалисты различных ДОО МБДОУ «Детство». В частности, состоялся обмен профессиональными знаниями и опытом по таким направлениям повышения квалификации, как.

– «Современные образовательные технологии» («Использование грифовой доски для развития графомоторных навыков у детей дошкольного возраста», Соловьева Д.А., учитель логопед ДОО № 432; «Использование интерактивного метода сторителлинга в образовательном пространстве ДОО», Дмитриенко М.Л., учитель-логопед, Лунева Е.А., воспитатель ДОО № 536; «Создание условий для взаимодействия воспитанников в игровой деятельности средствами интерактивной ширмы», Каторгина А.Н., воспитатель ДОО № 516 и др.);

– «Психолого-педагогическое сопровождение образовательного процесса» («Развитие творческих способностей дошкольников по средствам театрализованной деятельности при взаимодействии всех участников образовательных отношений», Шляймер Н. М., воспитатель ДОО № 22; «Развитие игровой деятельности дошкольников, как средство взаимодействия субъектов образовательных отношений», Фаткулина С.М., воспитатель ДОО № 118)

Рассмотренные примеры показывают, что используемая в МБДОУ «Детство» модель экстраполяции опыта индивидуального профессионального развития педагогов (в рамках курсов повышения квалификации) на пространство

профессионального развития всего педагогического коллектива учреждений сети позволяет расширять зону профессионального развития специалистов МБДОУ «Детство» за счет интеграции индивидуального и коллективного опыта повышения квалификации.

Одним из важнейших направлений профессионального развития педагогов МБДОУ «Детство» в настоящее время является профессиональное саморазвитие. Сегодня внутри сети создаются условия для управления процессом самообразования педагогов. Это, в частности, уже нашло свое выражение в разработке и внедрении в сети внутрисетевой модели информационного обмена знаниями (рисунок 11).



Рисунок 11 – Модель внутрисетевого информационного обмена знаниями в МБДОУ «Детство»

Основу данной модели составляет корпоративный информационный банк знаний МБДОУ «Детство». Данный банк знаний формируется за счет методических наработок, статей, презентаций, научных исследований, докладов и пр. материалов, разрабатываемых специалистами МБДОУ «Детство», публикуемых ими в научных изданиях, сборниках конференций, на ежегодных

педагогических встречах, в рамках работы творческих групп и методических объединений сети и т.д.

Доступ к корпоративному информационному банку знаний МБДОУ «Детство» постоянно открыт каждому педагогу, на бесплатной основе. Необходимая педагогу для его самообразования и повышения квалификации может им браться из общего информационного банка, преобразовываться им по своему усмотрению в процессе деятельности и возвращаться обратно в виде новых методических и научно-практических наработок.

Благодаря такому функционированию модели внутрисетевого информационного обмена знаниями в МБДОУ «Детство» информация общего корпоративного банка знаний не только хранится, но и саморазвивается.

Как и на уровне посткурсового взаимодействия, описанного ранее, в МБДОУ «Детство» происходит постоянное обогащение не только индивидуального багажа знаний отдельных специалистов, но и коллективного банка знаний всего коллектива сети. Таким образом, данная модель организации самообразования и профессионального саморазвития педагогов также работает на решение общей задачи усиления профессионального потенциала всего коллектива.

В целом можно говорить о том, что в настоящее время в сети МБДОУ «Детство» реализуется эффективная модель повышения квалификации и профессионального развития педагогических кадров. В то же время современная образовательная среда России предлагает новые перспективы ее развития и совершенствования.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В СФЕРЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГОВ В МБДОУ «ДЕТСТВО»

3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию модели управленческого консультирования в сфере профессионального развития педагогов в МБДОУ «Детство»

Итак, как показал анализ, в целом в рамках положенного в основу функционирования сети детских садов МБДОУ «Детство» сетевого принципа организационного развития создана эффективная модель внутреннего управленческого консультирования по нескольким магистральным направлениям внутриорганизационной деятельности – кадровому, нормативно-правовому и др.

Профессиональному развитию педагогов уделяется постоянное и значительное влияние в рамках управленческого консалтинга, осуществляемого по кадровому направлению внутриорганизационной деятельности МБДОУ «Детство».

Однако следует отметить, что все задачи, которые сегодня решаются в МБДОУ «Детство» в сфере профессионального развития педагогов, связаны с текущими актуальными потребностями детских садов – с необходимостью эффективного внедрения новых Федеральных государственных образовательных стандартов дошкольного образования, реализации новых и современных образовательных программ, осуществления проектной деятельности и пр.

Между тем, в настоящее время сеть детских садов МБДОУ «Детство» имеет амбициозные планы относительно своего дальнейшего стратегического развития в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Планируется в ближайшем будущем приступить к выработке стратегии развития сети МБДОУ «Детство» как концептуальной основы функционирования детских садов сети в перспективе до 2025 года.

Для перехода к практике среднесрочного стратегического планирования развития МБДОУ «Детство» необходимо обеспечить готовность кадров к работам

в условиях перемен. Это значит, что у педагогического состава учреждений МБДОУ «Детство» необходимо развить такие профессиональные навыки, которые позволят им успешно функционировать в условиях трансформации организационной среды сетевого объединения детсадов. В настоящее время работа над такими компетенциями и навыками практически не велась, поскольку развивались в основном предметные профессиональные компетенции и навыки самообразования.

В ходе проведенных внутри сети МБДОУ «Детство» совещаний руководителей детских садов в 2019 г. было определено, что для эффективного перехода к модели среднесрочного стратегического развития необходимо обеспечить формирование и укрепление в педагогических кадрах МБДОУ так называемых «мягких» профессиональных компетенций, умений и навыков, или Soft Skills. Такой тип навыков будет необходим специалистам детских садов сети и далее, когда МБДОУ «Детство» начнет реализовывать стратегию среднесрочного развития, основанную на концепции Agile.

Обе концепции – Agile и hard & Soft Skills – нуждаются в пояснении.

Философия Agile (Эджайл) – это одна из наиболее прогрессивных концепций современного стратегического развития организаций разных типов, которая строится на следующих ценностях и принципах.

- люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов;
- работающий продукт (услуга) важнее исчерпывающей документации;
- сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта;
- готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

Agile не является единой методологией управления, скорее это собирательное название различных методик и подходов к управлению, которые.

- имеют в своей основе гуманистический подход;
- фокусируют коллектив организации на нуждах и целях клиентов;
- упрощают организационную структуру и процессы;
- предлагают работу короткими циклами;

- активно используют обратную связь;
- предполагают повышение и расширение полномочий сотрудников;
- не описывают конечное состояние организации, а, скорее, формируют ее особый образ мышления и функционирования.

Самым главным в философии Agile является то, что фокусировка на клиенте (потребителе и приобретателе услуг) при Agile-подходе появляется не в сознании руководителей организации (считается, что она там и так уже имеется), а у всех сотрудников организации, кто включен в процесс обслуживания или работает над созданием продукта или сервиса.

Каждый участник рабочего процесса в организации при Agile-подходе к работе должен понимать следующие элементы.

- кто основной клиент, потребитель услуг организации,
- чего хочет клиент, потребитель;
- какие его проблемы в организации могут решить путем предоставления услуг или продажи определенных товаров, продуктов;
- что любит клиент-потребитель;
- какие ему свойственны опасения и так далее.

Такая всеобщая фокусировка всех сотрудников организации на клиенте-потребителе позволяет создавать на порядок более качественные производственные отношения в организации. Даже люди, раньше отвечавшие за какой-то небольшой сегмент работы, осознав цели клиента-потребителя, при Agile-подходе начинают выдавать замечательные идеи, показывать высокие результаты работы.

«Инструментами реализации» Agile-подхода в организации на практике становятся непродолжительные по времени, но насыщенные сессии (встречи) всех участников работы или ключевого большинства, где происходит генерация и тестирование различных идей. Эти же встречи служат для выравнивания понимания и фокусировки на клиентах-потребителях. Все участники встречи на выходе понимают, что они делают, зачем и почему это важно для клиентов

организации. Сессии (встречи) обычно имеют демократичный формат двухстороннего диалогового воркшопа, эффективность которых существенно выше традиционных обучающих презентаций и докладов, гарантирует большее включение и мотивацию всех участников.

В рамках сессий Agile в различных организациях и при проработке различных проблем и организационных процессов с персоналом используются универсальные Agile-инструменты, основные среди которых это.

- Lean Canvas
- Impact Mapping
- User Story Mapping

Lean Canvas – шаблон на А3 для описания той или иной модели, идеи, организационного процесса, проекта на верхнем уровне, когда есть только концепт и убежденность в том, что так или иная идея сработает («это будет круто»). В процессе заполнения шаблона Lean Canvas предлагаемая идея, процесс или решение проверяются на прочность, на жизнеспособность.

Ключевое отличие инструмента Lean Canvas от более популярного Business Model Canvas (разработчик А.Остервальдер) в том, что Lean Canvas ориентирован на создание и запуск совершенных новых проектов, идей, решений, а Business Model Canvas конкретизирует более или менее устоявшуюся модель для существующих услуг для анализа и поиска возможности для роста. Модели достаточно похожи, но Business Model Canvas включает описание ключевых партнеров, каналов реализации услуг, используемых ресурсов – того, чего пока нет у нового проекта и решения.

Для эффективного перехода на Agile-подход в работе, потребуется обучить сотрудников МБДОУ «Детство» (сначала руководящий состав, затем рядовых специалистов) правильной последовательности заполнения Lean Canvas. Она включает в себя проработку следующих ключевых сегментов.

- проблема – участники должны уметь выделить 1-3 основные проблемы, которые необходимо решить в рамках проведения воркшопа в организации необходимо решить;
- сегменты потребителей – сотрудники должны уметь выявить целевые сегменты потребителей в рамках выделенных проблем;
- уникальность ценностного предложения – сотрудники должны научиться формулировать простое, короткое и понятное объяснение того, почему тот или иной проект лучше других и почему на него стоит обратить внимание;
- решение – сотрудники должны научиться выявлять возможные решения для каждой из описанных ими проблем;
- каналы – сотрудники должны научиться описывать тот путь к клиенту-потребителю, который будет реализован в том или ином решении проблемы (как клиенты узнают о предоставленной им возможности);
- потоки выручки – сотрудники МБДОУ должны научиться видеть не только источники решения проблем, но источники выручки и модели работы, необходимые для каждого решения в рамках современных рыночных условий;
- структура расходов – сотрудники должны научиться видеть и составлять перечень постоянных и переменных затрат, которые будут требоваться для реализации каждого предлагаемого проекта, управленческого решения;
- скрытое преимущество – сотрудники должны научиться формулировать преимущества предлагаемых ими проектов и решений, демонстрирующие их жизнеспособность, возможность порождать высокий интерес у клиентов, снижать возможность копирования и приобретения аналогичных решений у конкурентов.

Освоение техники работы над проектами и решениями с помощью матрицы Lean Canvas позволит сотрудникам МБДОУ «Детство» более качественно работать над педагогическими проектами, которые ежегодно реализуются в сети детских садов, не развивать нежизнеспособные проекты (отсекать их на стадии задумки) и направлять свои усилия на наиболее перспективные и жизнеспособные решения, идеи и проекты.

Второй инструмент, которым должны овладеть руководители и педагоги МБДОУ «Детство» в рамках внедрения модели Agile, является Impact Mapping.

Impact Mapping – это графический инструмент, который позволяет четко обозначить границы того или иного решения и проекта и построить необходимые гипотезы относительно него. Он помогает еще на стадии стратегического планирования скоординировать работу различных специалистов организации, синхронизировав ее с глобальными целями. Результатом проработки решений и проектов с помощью технологии Impact Mapping становятся эффективные модели услуг, удовлетворенные клиенты и повышение их лояльности.

Метод Impact maps наглядно демонстрируют, какое влияние будет иметь та или иная функция на успешность предлагаемого решения или проекта путем ответа на вопросы «зачем?», «кто?», «как?» и «что?»

Разработчик метода Г. Аджич считает, что impact maps схожи с картами автомобильных дорог: точно так же, как карта показывает главные и второстепенные дороги, соединяющие различные населенные пункты, так и impact map уточняет, какой проект и какое решение мы хотим создать и как это изменит в лучшую сторону жизнь потребителей услуг (клиентов).

При использовании Impact maps на воркшопах внутри сети МБДОУ «Детство» предполагается по каждому разрабатываемому педагогическому проекту или управленческому решению создавать Impact maps – карты влияния. Как правило, процесс работы над Impact maps занимает несколько часов, в отличие от нескольких дней, необходимых для решения тех же задач традиционными способами.

Предлагается внедрить в деятельность сети МБДОУ «Детство» следующую последовательность работы с Impact map на стратегических сессиях управленческих консультантов сети и на собраниях тематических рабочих групп педагогического коллектива.

1. Проработка цели («Зачем нужен тот или иной педагогический проект или управленческое решение»?)

В первую очередь при разработке любого управленческого решения и педагогического проекта необходимо определиться с его целью. Навыкам постановки целей специалистов МБДОУ «Детство» прежде никто целенаправленно не обучал. Внедрение методики Impact map позволит это сделать. При этом под целью в данном случае каждый раз будет пониматься не общая цель дошкольного образования и воспитания, а конкретная, локализованная цель того или иного педагогического проекта или организационного решения в МБДОУ.

Задача работы специалистов МБДОУ над этим сегментом в том, чтобы объяснить, почему тот или иной проект или управленческое решение в детском саду будут полезны, в чем их клиентская ценность. Это поможет команде специалистов МБДОУ лучше в дальнейшем соотносить свою деятельность с конечным результатом, четче формулировать требования к функционалу и находить оптимальные решения.

Постановка цели будет результативна, если в ходе воркшопов специалистам МБДОУ будет удаваться прописывать набор ключевых показателей, по которым в дальнейшем можно будет оценить эффективность того или иного педагогического проекта или управленческого решения. Например, это может быть желаемый прирост прибыли от реализации платных услуг, увеличение числа родителей, удовлетворенных услугами МБДОУ и пр.

2. Проработка состава действующих лиц проекта или решения («Кто?»)

В рамках работы с этим сегментом специалисты МБДОУ должны научиться четко определять, на чье поведение они хотят хотим воздействовать предлагаемыми педагогическим проектом или управленческим решением (на всех сотрудников, детей или выборочно на отдельные группы). Эта стадия разработки карты влияния позволяет качественнее расставить приоритеты работе, смещая акцент с функций обеспечения процесса реализации проекта на людей, которым данный проект в конечном итоге будет полезен. Фактически здесь специалисты МБДОУ должны научиться определяться с целевой аудиторией каждого

педагогического проекта, научиться предугадывать, кто может помочь детскому саду в реализации намеченной цели педагогического или организационного проекта, а кто помешать. Этим людям нужно будет научиться прописывать ак действующих лиц проекта. Их мнение нужно будет далее учитывать, их поведение предугадывать и на их вкусы ориентироваться.

Рекомендуется определять круг действующих лиц в таком порядке: целевые пользователи, действующие лица, которые могут иметь отношение к проекту в силу своей социальной роли или занимаемой должности, отдельные группы пользователей (например, представители различных подразделений МБДОУ и др.).

3. Анализ влияния проекта («Как?»)

В ходе этого этапа специалистов МБДОУ «Детство» необходимо обучить навыкам анализа того, что они могут сделать, чтобы модифицировать поведение действующих лиц. Это необходимо, чтобы приблизить их к осуществлению цели предлагаемого проекта. Для этого специалисты должны научиться разбираться, какие влияния будут наилучшим образом способствовать достижению цели и какие риски могут поджидать на этом пути. Важно научиться прописываться к конкретным терминам то, что нужно будет добиться от действующих лиц проекта, чем их будущее поведение будет отличаться от возможного на данный момент.

4. Анализ функционала («Что?»)

На этом этапе специалисты должны научиться определять, что именно можно сделать, чтобы добиться необходимых влияний. Таким образом, специалисты МБДОУ научатся соотносить функциональные возможности предлагаемых ими проектов или организационных решений с ожидаемыми результатами их реализации. Это позволит им четко определять, в какой потенциально возможный функционал следует вкладывать ресурсы проекта, а в какой нет, и вовремя отказаться от реализации тех идей проекта или решения, которые на практике не будут способствовать достижению значимых целей.

Таким образом, в рамках внедрения в работу МБДОУ «Детство» философии развития на принципах Agile предлагается обучить сотрудников работе над новыми проектами, организационными решениями и идеями развития, которые ежегодно запускаются в детских садах сети, на основе таких современных инструментов, как Lean Canvas и Impact maps.

Это позволит уже на этапе разработки педагогических проектов и организационных решений в сети МБДОУ «Детство» отсекаать те из них, которые являются нежизнеспособными и для которых не будут изысканы ресурсы для реализации. Одновременно будет выделяться пул проектов, которые будут видаться перспективными и для которых будет необходим поиск дополнительных ресурсов для реализации.

Именно на рассмотренных выше основаниях философии и методологии Agile в среднесрочной перспективе планируется строить развитие сетевого формата детских садов МБДОУ «Детство».

Реализация Agile-принципов в новой стратегии развития МБДОУ «Детство» предполагает.

- активную переориентацию процесса оказания услуг в детских садах МБДОУ «Детства» на тесное и постоянное взаимодействие с семьей дошкольников, их ближайшим окружением, с самими детьми; более тесное и разнообразное вовлечение детей и родителей в совместную образовательно-воспитательную и творческую деятельность;

- сокращение нагрузки по оформлению документации на педагогов и перенос акцента на творческую разработку программ занятий с детьми, проектов и пр.;

- выстраивание живого диалога с родителями дошкольников, в т.ч. по существующим проблемам в работе детских садов, путям их решения, поиску совместных, удовлетворяющих обе стороны решений;

- формирование гибких, адаптивных программ развития ключевых направлений деятельности детских садов МБДОУ «Детство» и формирование внутренней готовности педагогов сети к работе в формате постоянных изменений;
- совершенствование качества проработки и отбора педагогических проектов, идей и организационных решений для дальнейшей реализации их внутри сети детских садов.

Переход в стратегической перспективе сети детских садов МБДОУ «Детство» к философии развития на принципах философии Agile предполагает ориентацию педагогического коллектива на принятие следующих важнейших постулатов подходов к управлению, именуемых Agile [91].

- удовлетворение потребностей клиентов – наивысший приоритет;
- изменения приветствуются даже на поздних стадиях разработки;
- эффективные услуги нужно предоставлять как можно чаще;
- руководители и рядовые сотрудники должны ежедневно работать вместе на достижение единых целей;
- непосредственное общение – наиболее эффективный способ обмена информацией внутри МБДОУ «Детство», а также в контакте с широкой социальной образовательной средой;
- постоянное внимание к совершенствованию и качеству работы и услуг МБДОУ «Детство».

Эксперты, изучающие возможности использования философии Agile в современных организациях отмечают, что она со временем меняет менталитет внутри организации: сотрудники не только выполняют определенные функции (как в традиционной модели работы организаций), но и становятся членами кросс-функциональных команд, реализующих в совместной работе и тесном взаимодействии те или иные проекты [91].

Этот компонент философии Agile очень созвучен современной модели сетевого взаимодействия в сети МБДОУ «Детство», поскольку уже на текущем этапе в сетевом объединении реализуется принцип работы в командах по

ключевым направлениям деятельности организации. Поэтому навыки, нужные для работы в кросс-функциональных командах, специалистам МБДОУ «Детство» очень необходимы.

Решить проблему формирования навыков, необходимых для перехода на стратегию развития МБДОУ «Детства», основанную на принципах Agile, может помочь не только освоение ими новых инструментов работы над педагогическими проектами, но новый вектор профессионального развития педагогов сетевого объединения – развития навыков SOFT SKILLS.

Концепция двух типов профессиональных навыков специалиста – Hard Skills и SOFT SKILLS – сегодня является одной из наиболее востребованных концепций в современном образовании.

Согласно данной модели осознается, что вся традиционная образовательная модель, которая сложилась в России десятилетия назад и преобладает до сих пор, была ориентирована исключительно на формирование Hard skills – узко специализированных знаний и умений, которые человек получает и развивает в процессе обучения на всех ступенях образовательной системы (детсад, школа, колледже, вузе и пр.), но особенно в системе профессионального образования.

По определению Т.А. Ярковой, Hard skills – это устойчивые, технические навыки, связанные с выполняемой деятельностью в области формализованных технологий [92, с.223].

В рамках традиционной модели акцент ставится именно на формирование т.н. жестких умений и навыков (собственно Hard Skills), которые человек сможет использовать в своей профессиональной деятельности, например, навыков синхронного перевода – для переводчиков, умения пользоваться программой Adobe Illustrator – для фотографа или графического дизайнера и т.д.

В качестве примеров Hard Skills педагогов, которые задаются профессиональным стандартом «Педагог», специалисты приводят следующие навыки.

- демонстрировать знание предмета и программы обучения;

- уметь планировать, проводить занятия, анализировать их эффективность (самоанализ занятий);
- владеть формами и методами обучения, выходящими за рамки занятий: лабораторные эксперименты, полевая практика и т. п.;
- использовать специальные подходы к обучению, для того чтобы включить в образовательный процесс всех детей: со специальными потребностями в образовании; одаренных; детей, для которых русский язык не является родным и пр. [89, с.26]

Однако в рамках традиционной модели современного педагогического образования почти не уделяется внимания развитию так называемых Soft Skills, или мягких навыков, – социальных, психологических, эмоциональных и других, которые очень нужны человеку в обычной жизни для решения разных проблем: бытовых, рабочих, межличностных, а также очень востребованы в мире профессий, в частности, в педагогической профессии.

Т.А. Яркова определяет SOFT SKILLS как комплекс неспециализированных, важных для карьеры надпрофессиональных навыков, которые отвечают за успешное участие в рабочем процессе, высокую производительность и являются сквозными, т. е. не связаны с конкретной предметной областью [92, с. 224].

В связи с тем, что специальному обучению и развитию SOFT SKILLS в современных педагогических образовательных организациях пока не уделяется должного внимания, многие педагоги выходят на работу в детские сады, обладая огромным багажом Hard Skills – профессиональных знаний и умений в области педагогической профессии, но подчас почти не владея Soft Skills – умениями выстраивать бесконфликтное взаимодействие, формировать атмосферу сотрудничества родителей и детского сада.

На практике это приводит к различным негативным последствиям – от возникновения и развития межличностных конфликтов с коллегами по работе до невозможности выстроить эффективные отношения с родителями и детьми.

Решить эту проблему в рамках традиционной парадигмы профессионального развития педагогов ДОО в России практически невозможно, поскольку действующие программы повышения квалификации и профессионального развития педагогов редко когда включают в себя необходимый материал по развитию Soft Skills.

В целом сегодня специалисты приходят к выводу, что база навыков группы Soft Skills должна формироваться еще в раннем детстве. Но развитие этих навыков должно происходить в течение всей жизни. Самообразование и саморазвитие в этом направлении возможно, однако прогресс в зрелом возрасте будет более медленным и сложным. Сделать его более качественным и результативным у людей со сформированной моделью поведения могут специальные программы обучения навыкам Soft Skills.

У педагогов МБДОУ «Детство» выстроить прочный фундамент для развития Soft Skills очень важно, поскольку.

– во-первых, они работают в профессии «человек-человек», где без этих навыков невозможна по-настоящему эффективная профессиональная деятельность,

– во-вторых, поскольку развитые Soft Skills являются сегодня условием эффективного развития в дошкольных образовательных организациях трехстороннего сотрудничества в формате: педагоги – родители – руководство ДОО;

– в-третьих, развитие и совершенствование Soft Skills у педагогов сегодня является одним из условий внедрения профессионального стандарта «Педагог», принятого в 2013 г. [84]

В соответствии с положениями профессионального стандарта «Педагога», а также с учетом целей дальнейшего стратегического развития МБДО «Детство» у педагогических кадров детских садов сети необходимо развивать четыре группы SOFT SKILLS.

1. Социальные компетенции.

- коммуникативность,
- эмоциональный интеллект (умение различать эмоции и мотивы других людей),

- гибкость и принятие критики,
- ораторские способности.

2. Лидерские компетенции.

- умение принимать решения,
- умение формировать команду,
- умение разрешать конфликты,
- ответственность,
- наставничество.

3. Интеллектуальные компетенции.

- аналитический склад ума,
- умение видеть и решать проблему,
- обучаемость,
- креативность.

4. Волевые компетенции.

- ориентированность на результат,
- тайм-менеджмент,
- стрессоустойчивость,
- готовность к рутинной работе.

Переход к новому направлению профессионального развития педагогов МБДОУ «Детство» потребует проведения нескольких сессий управленческого консультирования для руководителей сетевых детских садов по следующему кругу ключевых вопросов.

- проведение диагностики актуального состояния SOFT SKILLS у педагогических кадров МБДОУ «Детство»
- выбор наиболее удобного формата и программы развития у педагогов МБДОУ «Детство» навыков SOFT SKILLS;

– календарное планирование участия педагогов МБДОУ «Детство» в программах развития SOFT SKILLS.

В настоящее время сделана предварительная аналитическая работа по подготовке к проведению сессий управленческого консультирования заведующих детских садов МБДОУ «Детство».

Прежде всего, определена методика диагностики уровня развития SOFT SKILLS у педагогического состава МБДОУ «Детство». Для проведения диагностики руководителям детских садов будет предложено пройти тест «Самооценка развития ключевых компетенций Самооценка развития ключевых компетенций SOFT SKILLS», разработанный Лабораторией компетенций.

Выбранный тест является простым в использовании инструментом, который позволит педагогам всех детских садов МБДОУ «Детство» самостоятельно оценить, на каком уровне развития находятся их компетенции SOFT SKILLS.

Опросник включает 55 утверждений, описывающих проявления 11 SOFT SKILLS компетенций, и его цель – сформировать представление о сути SOFT SKILLS компетенций и о тех направлениях, на которых необходимо сконцентрироваться тестируемому лицу в развитии SOFT SKILLS.

Предлагаемый для педагогов опросник самообследования SOFT SKILLS представлен в Приложении А (бланк).

Бланк для подсчета результатов теста представлен в Приложении Б.

Ключ к тесту приведен в Приложении В.

Ниже в таблице представлен перечень компетенций, относящихся к SOFT SKILLS, которые будут обследоваться у педагогов в процессе тестирования.

На основании проведенного тестирования планируется выявить актуальный уровень развития SOFT SKILLS у педагогов МБДОУ «Детство». Это станет той информационной базой для принятия дальнейших управленческих решений относительно целесообразности направления специалистов детских садов на курсы профессионального развития и формированию SOFT SKILLS.

Таблица 6 – Компетенции SOFT SKILLS, диагностируемые в тесте

Название компетенции	Характеристика
Комплексное многоуровневое решение проблем	самостоятельное определение проблемы и всего комплекса обуславливающих ее причин и источников; выявление и устранение причины возникновения ситуации, а не ее следствий; системный междисциплинарный подход к решению задач
Критическое мышление	сомнение в достоверности всей поступающей информации, уже существующих правил и даже своих представлений о мире; выбор в качестве основы для решений и действий фактов, а не информации
Креативность	нестандартный подход в мышлении и поведении ко всему, постоянное осознанию и творческое развитие своего опыта; инновации и моделирование на основе интегрального подхода и нелинейных решений.
Управление людьми	создание условий раскрытия творческого потенциала и максимальных достижений у окружающих людей; сочетание наличия «видения» решения ситуации и организации людей на воплощение этого «видения»
Сотрудничество с другими	Выстраивание взаимодействия с людьми на различных уровнях от обмена информацией до обмена смыслами; создание общего поля деятельности по решению зада
Эмоциональный интеллект	распознавание эмоций и понимание намерений других людей; управление собственными эмоциями и состояниями; оказание влияния на эмоции и состояния окружающих
Суждение и принятие решений	Формирование собственного мнения и смелость в принятии самостоятельных решений и их последствий
Клиентоориентированность	взаимодействие с окружающими и решение проблем людей на основе понимания их ценностей и потребностей
Умение вести переговоры	коммуникация с позиции переговорного процесса, направленного на долгосрочное сотрудничество; убедительное донесение своей позиции через вербальные и невербальные техники с учетом специфики и интересов второй стороны переговоров
Когнитивная гибкость	оперативное переключение с одной мысли на другую, а также обдумывание нескольких идей и задач одновременно
Эффективный поиск работы	активное применение в поиске работы различных методов для реализации оптимального сочетания потребностей работодателей, тенденций развития профессиональной сферы и собственных навыков и целей

В таблице 7 представлена характеристика основных уровней развития SOFT SKILLS, которые определяются с помощью представленной выше методики тестирования.

Каждому уровню соответствуют рекомендации относительно перспектив развития навыков SOFT SKILLS.

Таблица 7 – Уровни развития компетенций SOFT SKILLS и рекомендации по их дальнейшему совершенствованию

Итоги теста	Уровень развития компетенций	Характеристика
Сумма баллов по компетенции 22 и выше	Уровень ОПЫТА (ожидаемый уровень развития)	Сотрудник успешно использует компетенции Soft Skills для решения стандартных рабочих задач. В новых, нестандартных ситуациях компетенции проявляются в виде отдельных фрагментов, нестабильно. Отсутствуют проявления начального уровня развития компетенций / негативные поведенческие модели. Человек четко осознает суть компетенций Soft Skills, демонстрирует модели поведения, подтверждающие их. Сознательно отслеживает поведенческие проявления компетенций Soft Skills в собственном поведении и поведении окружающих.
Сумма баллов по компетенции более 15 и менее 22.	Уровень РАЗВИТИЯ (уровень ниже ожидаемого)	Человек владеет компетенциями Soft Skills ограниченно, в виде отдельных элементов. Компетенции Soft Skills проявляются в простых или знакомых ситуациях. Компетенции Soft Skills не проявляются в незнакомых, сложных ситуациях.
Сумма баллов по компетенции менее 15	НАЧАЛЬНЫЙ (уровень некомпетентности)	Человек не владеет компетенциями Soft Skills. Характерные для компетенций Soft Skills поведенческие проявления и модели демонстрирует редко или не демонстрирует совсем, кроме того человек демонстрирует негативные поведенческие модели. Человек не понимает важности компетенций Soft Skills, не пытается их применять и развивать.

Проведение тестирования на выявление актуального уровня развития компетенций SOFT SKILLS в коллективе МБДОУ «Детство» позволит определить, какую индивидуальную стратегию дальнейшего профессионального развития целесообразно предложить каждому из педагогов детских садов.

Сверхзадачей реализации предложенной модели управленческого консультирования по развитию компетенций SOFT SKILLS является задача вывести всех сотрудников МБДОУ «Детство» с их актуального уровня SOFT SKILLS на уровень Мастерства. Это наивысший уровень развития SOFT SKILLS, который достигается после уровня опыта. Он предполагает особо высокую степень развития компетенций Soft Skills у человека. На таком уровне человек уверенно владеет компетенциями Soft Skills, проявляя их как в стандартных, так и

в новых, сложных ситуациях. При этом такой человек помогает другим людям эффективно проявлять компетенции Soft Skills.

По результатам обследования педагогов планируется в рамках кадрового направления управленческого консультирования в сети МБДОУ «Детство» разработать планы обучения педагогов детских садов по специализированной, разработанной для педагогов программе развития компетенций «Soft Skills. Программа получила название «Soft Skills – компетенции современного педагога: системные «гибкие» навыки в структуре психолого-педагогического процесса».

Рассматриваемая программа направлена на формирование и развитие системных «гибких навыков» (системное мышление, эмоциональный интеллект, командная работа, коммуникативная компетентность, креативный подход, открытость новому) в контексте психолого-педагогического процесса.

Педагоги-слушатели курсов смогут.

- познакомиться с видами и особенностями «гибких навыков»;
- определить корреляцию Soft Skills с положениями ФГОС и Профессиональных стандартов;
- познакомиться со спецификой реализации «гибких навыков» в образовательном процессе;
- отработать технологии применения «гибких навыков» применительно к различным группам обучающихся;
- обсудить проблемы и перспективы интеграции Soft Skills – компетенций в профессиональную практику педагога.

Программа рассчитана на обучение как педагогов, так и руководителей образовательных учреждений, имеющих среднее или высшее профессиональное образование. Форма обучения: очно-заочная с использованием дистанционных образовательных технологий, срок обучения: 36 академических часов. Стоимость обучения 1 чел. 5500 руб. Формирование учебных групп и старт обучения по всем программам осуществляется на регулярной основе по мере набора слушателей.

Предлагаемая модель развития компетенций Soft Skills и программа обучения специалистов инструментам работы над проектами и решениями на основе технологии Agile будет интегрирована в действующую программу развития МБДОУ – детский сад «Детство» на 2018-2023 гг. Ее реализация будет обеспечиваться в сетевом формате для большего охвата кадрового состава детских садов в сети.

3.2 Оценка экономической эффективности внедрения рекомендаций

Предварительный анализ позволяет оценить объем потребности в развитии Soft Skills среди персонала в сети МБДОУ «Детство» на уровне 40 %. Это означает, что по прогнозам в ходе проведения углубленного изучения уровня сформированности Soft Skills потребность в их развитии будет выявлена не менее, чем у 40 % кадров сети.

$177 \times 0,4 = 71$ чел. – всего нуждается в обучении навыкам Soft Skills

Поскольку это весьма значительное количество сотрудников, провести их единовременное обучение Soft Skills за один учебный год без нарушения нормального рабочего графика детских садов невозможно, поэтому предлагается запланировать обучение и развитие персонала в течение трех ближайших лет примерно равными группами.

$71 / 3 = 23,6$ чел. в год

Предлагается запланировать обучение персонала навыкам Soft Skills по годам в следующем порядке формирования групп.

2018-2019 гг. – 23 чел.

2019-2020 гг. – 23 чел.

2020-2021 гг. – 25 чел.

Как было отмечено выше, по предложенной программе обучение навыкам Soft Skills стоит 5500 руб. / чел. Следовательно, на полный курс обучения Soft Skills всех запланированных сотрудников потребуется финансирование в объеме.

$71 \times 5500 = 390,5$ тыс. руб.

Планирование затрат на обучение сотрудников навыкам Soft Skills на 3 года представлено в таблице 8.

Таблица 8 – Календарное планирование затрат на обучение сотрудников и развитие у них навыков Soft Skills на 2018-2021 гг.

Год	Кол-во обучаемых сотрудников, чел. (плановое)	Стоимость обучения 1 сотрудника, тыс. руб.	Итого, тыс. руб.
2018-2019	23,00	5,50	126,50
2019-2020	23,00	5,50	126,50
2020-2021	25,00	5,50	137,50
Итого	71,00	-	390,50

Выделение финансирования для оплаты затрат на обучение персонала предлагается осуществить из средств, поступающих в МБДОУ от оказания платных образовательных услуг. Как следует из финансовых отчетов сети, в целом сеть садов МБДОУ «Детство» в год получает чистую прибыль от реализации платных образовательных услуг в сумме 777,0 тыс. руб. Из этих сумм собственных средств сети планируется производить оплату за обучение персонала навыкам Soft Skills. Это приведет к уменьшению чистой прибыли организации на сумму затрат на обучение (таблица 9).

Таблица 9 – Плановое снижение чистой прибыли МБДОУ «Детство» от оказания платных образовательных услуг вследствие производства затрат на обучение сотрудников навыкам Soft Skills на 2018-2021 гг.

Год	Чистая прибыль от оказания платных образовательных услуг, тыс. руб.	Затраты на обучение навыкам Soft Skills, тыс. руб.	Чистая прибыль за минусом затрат на обучение, тыс. руб.	% снижения величины чистой прибыли за счет затрат на обучение
2018-2019	777,00	126,50	650,50	-16,30
2019-2020	777,00	126,50	650,50	-16,30
2020-2021	777,00	137,50	639,50	-17,70
Итого	2331,00	390,50	1940,50	-16,80

Следовательно, выделение финансирования на покрытие затрат на обучение и развитие у специалистов МБДОУ «Детство» навыков Soft Skills приведет к заметному снижению чистой прибыли сети детских садов – на -16,8 % в среднем за 3 года.

Однако ожидается, что обучение навыкам Soft Skills и внедрение новых технологий проработки педагогических проектов по методике Agile позволит детским садам повысить не менее, чем на 20 % интерес детей и родителей к платным образовательным услугам МБДОУ «Детство». Следовательно, можно ожидать роста чистой прибыли от реализации платных образовательных услуг в ближайшие 3 года.

2018-2019 гг. – до уровня 932,4 тыс. руб.

2019-2020 гг. – до уровня 932,4 тыс. руб.

2020-2021 гг. – до уровня 932,4 тыс. руб.

Всего за 3 года, как ожидается, за счет улучшения качества предлагаемых педагогических проектов в рамках платных образовательных услуг, а также за счет повышения качества работы специалистов прибыль сети от реализации образовательных услуг на платной основе вырастет с 2331,0 тыс. руб. до 2797,2 тыс. руб.

В денежном выражении ожидаемый рост чистой прибыли сети МБДОУ «Детство» составит в ближайшие 3 года (за счет повышения качества предлагаемых педагогических проектов в рамках платных образовательных услуг, а также за счет повышения качества работы специалистов).

2018-2019 гг. – $932,4 - 777,0 = 155,4$ тыс. руб.

2019-2020 гг. – $932,4 - 777,0 = 155,4$ тыс. руб.

2020-2021 гг. – $932,4 - 777,0 = 155,4$ тыс. руб.

Итого 462,0 тыс. руб.

Рассчитаем, насколько удастся компенсировать затраты на обучение персонала навыкам Soft Skills ростом прибыли от реализации платных образовательных услуг (таблица 10).

Таблица 10 – Расчет покрытия затрат на обучения за счет ожидаемого роста чистой прибыли МБДОУ «Детство» от повышения качества оказания платных образовательных услуг с учетом затрат на обучение сотрудников навыкам Soft Skills на 2018-2021 гг.

Год	Ожидаемый прирост чистой прибыли за счет повышения качества оказания платных образовательных услуг, тыс. руб.	Затраты на обучение навыкам Soft Skills, тыс. руб.	Расчет покрытия затрат за счет прироста чистой прибыли, + / -, тыс. руб.
2018-2019	154,00	126,50	27,50
2019-2020	154,00	126,50	27,50
2020-2021	154,00	137,50	17,00
Итого	462,00	390,50	72,00

Расчеты в таблице 10 показывают, что хотя обучение сотрудников навыкам Soft Skills в 2018-2021 гг. приведет к дополнительным затратам, они тем не менее будут компенсированы ожидаемым ростом чистой прибыли за счет повышения качества платных образовательных услуг в МБДОУ «Детство» вследствие развития у специалистов новых навыков и умений работать над педагогическими проектами. Следовательно, с экономической точки зрения мероприятие эффективно.

3.3 Оценка социальной эффективности мероприятий по совершенствованию управленческого консультирования по профессиональному развитию педагогов в МБДОУ «Детство»

Предложенная выше модель мероприятий по совершенствованию управленческого консультирования в МБДОУ «Детство» предполагает существенное обновление практики профессионального развития педагогов.

Чтобы заинтересовать педагогов МБДОУ «Детство» в участии в обновленной программе профессионального развития, необходимо рассказать о том горизонте новых профессиональных возможностей, который будет открываться по мере овладения Soft Skills и методологией Agile.

Основные возможности следующие.

- карьерный рост,
- постоянное личностное развитие,
- востребованность на рынке труда,
- более высокая стоимость как профессионала (зарплата),
- большой выбор вакансий,
- возможность занимать руководящую должность,
- быстрое решение разных задач;
- более эффективная работа над проектами;
- возможности получения бонусов от успешной реализации проектов.

Реализация подобного подхода к развитию модели управленческого консультирования и совершенствованию процесса профессионального развития педагогов МБДОУ «Детство», по нашему мнению, приведет к следующим результатам.

- уверенное владение Soft Skills и Agile-инструментами работы над педагогическими и организационными проектами будет способствовать выработке определенных рефлексивных действий в каждой конкретной ситуации в повседневной, в т.ч. трудовой жизни;

- произойдет повышение эмоциональной осведомленности, рост навыка управления собственными эмоциями и эмоциями других людей, что позволит участникам тренинга эффективно работать в процессе группового решения задач;

- усовершенствуется уровень коммуникативных и организаторских склонностей, что в свою очередь найдет отражение в социально значимой деятельности посредством инициирования общественно полезных дел: акций, проектов и т. д.;

- будет сформирована мотивация на успех, что позволит вовлечь педагогов людей в активную деятельность: общественно значимую, научную и т. д. – как на рабочем месте, так и за его пределами;
- получение доступа участников проекта к новым обширным знаниям, находясь в любом уголке города или страны;
- возможность общения с единомышленниками и наставниками приведет к возникновению совместных проектов в дальнейшем, создаст настрой на общение после его завершения;
- возможность получить доступ к информации о конкурсах, олимпиадах и т.д. с целью заявить о собственных инициативах.

Таким образом, ожидается, что внедрение новых инструментов профессионального развития педагогов МБДОУ «Детство», посредством программ развития Soft Skills, будет иметь устойчивый и долгосрочный социальный эффект. Он позволит вывести кадры сетевого объединения на новый уровень профессионализма, что даст возможность более эффективно реализовывать положения принятой стратегии развития МБДОУ «Детство» на среднесрочную перспективу.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, по итогам проведенного исследования необходимо сделать следующие обобщающие выводы.

Анализ показал, что в настоящее время профессиональное развитие педагогов дошкольных образовательных организаций сегодня является важнейшим институциональным требованием современной системы дошкольного образования России.

Это требование закреплено на уровне ключевых нормативно-правовых актов образовательной отрасли (закон «Об образовании в РФ», профессиональный стандарт педагога, ФГОС ДО и пр.), а возможность реализации этого требования на практике обеспечивается системой высшего и дополнительного профессионального педагогического образования Российской Федерации.

Профессиональное развитие педагогов сегодня является одним из актуальных направлений управленческого консалтинга в дошкольных образовательных организациях.

Сущность управленческого консультирования заключается во взаимодействии консультирующей стороны, представленной экспертами-консультантами, обладающими нужным объемом профессиональных знаний и опыта, и стороны, получающей консультацию, которая представлена клиентами, имеющими потребность в той или иной помощи со стороны специалистов-консультантов.

Управленческий консалтинг в отечественной системе образования сегодня позволяет решать целый комплекс важных задач: разработки стратегии образовательного учреждения, консультации по созданию попечительского совета учебной организации, переходу в статус автономной организации, формированию фонда целевого капитала и пр.; формирования более адекватной организационной структуры, оптимизация процессов на основе применения

автоматизированных и информационных систем; совершенствования системы аттестации и стимулирования сотрудников и преподавателей; оказания помощи в урегулировании конфликтных и нестандартных ситуаций в образовательной системе или организации.

В работе была детально изучена деятельность детских дошкольных образовательных учреждений, образующих сеть МБДОУ детский сад «Детство» и выявлена потребность в дальнейшем совершенствовании управленческого консалтинга в области профессионального развития педагогов.

Ожидается, что внедрение новых инструментов профессионального развития педагогов МБДОУ «Детство», посредством программ развития Soft Skills, будет иметь устойчивый и долгосрочный социальный эффект. Он позволит вывести кадры сетевого объединения на новый уровень профессионализма, что даст возможность более эффективно реализовывать положения принятой стратегии развития МБДОУ «Детство» на среднесрочную перспективу.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации: [принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года]: (с изменениями и дополнениями). – Доступ из справ.-правовой системы Гарант. – Текст: электронный.
2. Об образовании: закон Российской Федерации от 10.07.1992 г. № 3266-1 (в редакции от 12 ноября 2012 г.) // Российская газета. – 1992. – №41. – С.1-2.
3. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы: Постановление Правительства РФ № 295: [принято 15 апреля 2014 года]. – Доступ из справ.-правовой системы Гарант. – Текст: электронный.
4. О Федеральной целевой программе развития образования на 2016-2020 годы: Постановление Правительства Российской Федерации № 497: [принято 23 мая 2015 года]. – Доступ из справ.-правовой системы Гарант. – Текст: электронный.
5. Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования: Приказ Минобрнауки России № 1155 [принято 17 октября 2013 года]: (с изменениями и дополнениями). – Доступ из справ.-правовой системы Гарант. – Текст: электронный.
6. О внесении изменения в приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 октября 2013 г. № 544н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)»»: Приказ Минтруда России № 1115н: [принят 25 декабря 2014 года]. – Доступ из справ.-правовой системы Гарант. – Текст: электронный.
7. Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)»»: Приказ Минтруда России

№ 544н: [принят 18 октября 2013 года]: (с изменениями и дополнениями). – Доступ из справ.-правовой системы Гарант. – Текст: электронный.

8. О распределении субсидий, предоставляемых в 2014 г. из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на реализацию мероприятий по модернизации региональных систем дошкольного образования: Распоряжение Правительства РФ № 583-р: [принято 14 апреля 2014 года]. – Доступ из справ.-правовой системы Гарант. – Текст: электронный.

9. Об утверждении Порядка приема на обучение по образовательным программам дошкольного образования: Приказ Минобрнауки России № 293: [принят 8 апреля 2014 года]: (с изменениями и дополнениями). – Доступ из справ.-правовой системы Гарант. – Текст: электронный.

10. Об утверждении примерной формы договора об образовании по образовательным программам дошкольного образования: Приказ Минобрнауки России № 8: [принят 13 января 2014 года]. – Доступ из справ.-правовой системы Гарант. – Текст: электронный.

11. ГОСТ Р 52495-2005. Национальный стандарт Российской Федерации. Социальное обслуживание населения. Термины и определения: утвержден и введен в действие Приказом Ростехрегулирования от 30.12.2005 № 532-ст: дата введения 2007-01-01. – М.: Стандартинформ, 2016. 28 с.

12. Акулова, Е.Ф. Социально-педагогические взгляды на дошкольное образование за рубежом / Е.Ф. Акулова // Наука, образование, общество. – 2015. – №1(3). – С. 41-53.

13. Альбицкая, И. Как развить креативность / И. Альбицкая, А. Косяков // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2017. – № 2. – С. 82-86.

14. Андреева, В. Проблемы обновления системы дошкольного образования на современном этапе / В. Андреева, Р. Стеркина // Дошкольное воспитание. – 2011. – №4. – С. 33-37.

15. Асмолов, А.Г. Выступление на Второй международной конференции «Воспитание и обучение детей младшего возраста» 6-7 декабря 2012 г. в г. Москве / А.Г. Асмолов // Современное дошкольное образование. Теория и практика. – 2013. – № 1. – С. 8.
16. Бабухина, А.В. Модель управленческого сопровождения профессионального самоопределения молодого педагога дошкольного образовательного учреждения / А.В. Бабухина // Современная высшая школа: инновационный аспект. – 2011. – № 4. – С. 109-112.
17. Батракова, С.Н. Методологические основы педагогического процесса / С.Н. Батракова. – Ярославль: Яросл. Гос. ун-т, 2001. – 96 с.
18. Беляков, С.А. Модернизация образования в России: совершенствование управления / С.А. Беляков. – М.: МАКС Пресс, 2019. – 388 с.
19. Большой психологический словарь / Сост. и общ. ред. Б. Мещеряков, В. Зинченко. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2013. – 624 с.
20. Бунина, С.Г. Зарождение и юридическое оформление элементов права на дошкольное образование в отечественных источниках X-XVIII вв. / С.Г. Бунина // История государства и права. – 2015. – №8. – С. 52-55.
21. Бурсулая, Т. Повышение квалификации / Т. Бурсулая // Финансовая газета. – 2019. – № 16. – С. 7-9.
22. Василенко, Н.В. Особенности консалтинговой деятельности в образовании Н.В. Василенко // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2010. – №1 (3). – С. 78-82.
23. Галицкая, М. Impact Mapping: ориентируйтесь в процессах по карте влияния / М. Галицкая. – Текст: электронный // STfalcon: сайт. – URL: <https://stfalcon.com/ru/blog/post/impact-mapping-for-product-development> (дата обращения: 13.08.2019).
24. Гармашова, А.С. Оценка эффективности деятельности ДОУ // Справочник руководителя дошкольного учреждения «МЦФЭР Ресурсы образования» / А.С. Гармашова. – Текст: электронный // Справочник

руководителя дошкольного учреждения: Интернет-портал. – URL: <https://www.resobr.ru/article/69-otsenka-effektivnosti-deyatelnosti-dou> (дата обращения: 18.09.2019).

25. Глоссарий по психологии профессионального развития / Сост. А.М. Павлова, О.А. Рудей, Н.О. Садовникова; Под общ. ред. Э.Ф. Зеера. – Екатеринбург: Изд-во РГПУ, 2016. – 298 с.

26. Глухов, Е.А. Получение дополнительного профессионального образования педагогом: право или обязанность? / Е.А. Глухов // Журнал российского права. – 2019. – № 7. – С. 131-140.

27. Деркач, А.А. Акмеология: пути достижения вершин профессионализма / А.А. Деркач, Н.В. Кузьмина. – СПб.: Питер, 2003. – 410 с.

28. Дошкольное образование за рубежом. – Текст: электронный // Образование за рубежом: Интернет-портал. – URL: <https://vseobr.com/detskoe-obrazovanie/doshkolnoe> (дата обращения 27.10.2019).

29. Дреннич, С.Г. Социальное консультирование семьи / С.Г. Дреннич. – М.: КСП, 2019. – 276 с.

30. Дроздов, И.Н. Управление развитием организации / И.Н. Дроздов. – Владивосток: ПИППККГС, 2011. – 330 с.

31. Езопова, С.А. Менеджмент в дошкольном образовании / С.А. Езопова. – М.: Академия, 2013. – 280 с.

32. Еремина, С.Н. Образовательные услуги: взгляд с позиций трудового права / С.Н. Еремина // Трудовое право в России и за рубежом. – 2016. – № 3. – С. 3-6.

33. Зебзеева, В.А. Современные системы дошкольного образования за рубежом / В.А. Зебзеева. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 147 с.

34. Зеер, Э.Ф. Психология профессий / Э.Ф. Зеер. Учебное пособие для студентов вузов. – 2-е изд., перераб., доп. – М.: Академический Проект; Екатеринбург: Деловая книга, 2003. – 336 с.

35. Ильяева, Ю.М. К вопросу об управленческом консультировании малого бизнеса / Ю.М. Ильяева. – Текст: электронный // Электронный научный журнал «Современные проблемы науки и образования»: Интернет-портал. – URL: <http://www.science-education.ru/pdf/2014/5/546.pdf> (дата обращения: 08.08.2019).
36. Калинина, Т.В. Управление ДООУ. Новые информационные технологии в дошкольном детстве / Т.В. Калинина. – М.: Сфера, 2012. – 220 с.
37. Качество дошкольного образования: состояние, проблемы, перспективы. – М.: Академия, 2012. – 474 с.
38. Клячко, Т. Тенденции изменений в российской системе образования / Т. Клячко // Народное образование. – 2016. – № 10. – С. 31-38.
39. Козырин, А.Н. Нормы образовательного права / А.Н. Козырин, Т.Н. Трошкина // Публично-правовые исследования. – 2016. – № 4. – С. 19-57.
40. Колодяжная, Т.П. Управление современным дошкольным образовательным учреждением / Т.П. Колодяжная. – Ростов н/Д.: Феникс, 2012. – 430 с.
41. Комарова, Т.С. Информационно-коммуникационные технологии в дошкольном образовании / Т.С. Комарова. – М.: Детство-Пресс, 2011. – 228 с.
42. Кондаков И. Психологический словарь / И. Кондаков. – М.: Фаир-Пресс, 2000. – 488 с.
43. Консультирование в управлении человеческими ресурсами. – М.: Инфра-М, 2009. – 290 с.
44. Кузьмин, А. Консультирование: модели, проблемы, решения / А. Кузьмин. – Текст: электронный // Компания «Процесс Консалтинг»: Сайт. – URL: www.processconsulting.ru/img/all/7_Consulting_models_problems_solutions.pdf.
45. Лебедева, С.С. Управление инновационным дошкольным образовательным учреждением в условиях социального партнерства / С.С. Лебедева, Л.М. Маневцова. – СПб.: Детство-пресс, 2015. – 366 с.
46. Майер, А.А. Управление инновационными процессами в ДООУ / А.А. Майер. – М.: Сфера, 2014. – 128 с.

47. Мальцева, А.А. Совершенствование Soft Skills педагогических работников как условие внедрения профессионального стандарта / А.А. Мальцева // Сибирский учитель. – 2018. – № 6 (121). – С. 25-30.
48. Мейвогель, Р. Дошкольное и детское воспитание в Европе / Р. Мейвогель // Обруч. – 2018. – №5. – С. 4-6.
49. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2017. – 640 с.
50. Микляева, Н.В. Современные системы дошкольного образования за рубежом: Лекционный курс / Н.В. Микляева. – М.: УЦ Перспектива, 2011. – 215 с.
51. Микляева, Н.В. Дошкольная педагогика / Н.В. Микляева, Ю.В. Микляева, Н.А. Виноградова. – М.: Юрайт, 2015. – 497 с.
52. Милерян, Е.А. Психология формирования трудовых политехнических умений / Е.А. Милерян. – М.: Наука, 2015. – 506 с.
53. Молчанова, О.П. Управление современным образованием: социальные и экономические аспекты / Под ред. А.Н. Тихонова. – М.: Вита-Пресс, 2018. – 390 с.
54. Мониторинг в детском саду. – СПб.: Детство-Пресс, 2010. – 592 с.
55. Монтессори, М. Помоги мне это сделать самому / М. Монтессори; сост., вст. ст. М.В. Богуславский, Г.Б. Корнетов. – М.: ИД «Карапуз», 2016. – 272 с.
56. Непочатых, Е.П. Развитие представлений о понятиях «компетенция» и «компетентность» / Е.П. Непочатых // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия «Гуманитарные науки». – Вып. 19. – 2013. – № 20. – С. 243-251.
57. Образовательное законодательство России. Новая веха развития: монография / Под ред. Н.В. Путило, Н.С. Волковой. – М.: ИЗиСП, 2015. – 480 с.
58. Основы управленческого консультирования / М.В. Синякова, Э.Э. Сыманюк, А.А. Печеркина. – Ростов н/Д.: Феникс, 2015. – 330 с.
59. Павлова, А.В. Управленческое консультирование: опорный конспект лекций / А.В. Павлова. – Текст: электронный // Казанский (Приволжский)

федеральный университет: сайт. – URL: http://kpfu.ru/docs/F130963625/1_mag.pdf
(дата обращения: 12.09.2019).

60. Пименова, Л.М. Концепция развития дошкольного образовательного учреждения / Л.М. Пименова. – М.: Владос Пресс, 2012. – 422 с.

61. Поздняк, Л.В. Управление дошкольным образованием / Л.В. Поздняк, Н.Н. Лященко. – М.: Академия, 2014. – 392 с.

62. Поташник, М.М. Управление качеством образования / М.М. Поташник. – М.: Просвещение, 2015. – 510 с.

63. Радионова, Н.Ф. Взаимодействие субъектов педагогического процесса как источник его обновления / Н.Ф. Радионова, С.В. Ривкина // Человек и образование. – 2012. – №2 (31). – С. 33-39.

64. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: Инфра-М, 2011. – 640 с.

65. Реброва, В.И. Нормативно-правовое регулирование образовательной деятельности в дошкольной образовательной организации в современных условиях / В.И. Реброва // Ленинградский юридический журнал. – 2016. – № 3. – С. 49-59.

66. Рубцов, В.В. Современные проблемы дошкольного образования / В.В. Рубцов, Е.Г. Юдина // Психологическая наука и образование. – 2010. – №3. – С. 5-19.

67. Сафонова, О.А. Системный подход в управлении ДООУ / О.А. Сафонова // Управление дошкольным образовательным учреждением. – 2013. – № 1 (7). – С. 4-15.

68. Саханский, Н.Б. Консультирование как вид образовательной деятельности / Н.Б. Саханский // Управление образованием: теория и практика. – 2014. – №2. – Вып.14. – URL: http://iuorao.ru/images/jurnal/14_2/Sahanski.pdf (дата обращения: 19.09.2019). – Текст: электронный.

69. Словарь терминов и понятий дополнительного образования. – М.: Институт развития дополнительного профессионального образования, 2013. – 380 с.
70. Соيفер, В.Г. Трудовое право и вопросы профессионального обучения работников / В.Г. Соифер // Труды Института государства и права РАН. – 2008. – № 1. – С. 130-142.
71. Солодянкина, О.В. Сотрудничество дошкольного учреждения с семьей / О.В. Солодянкина. – М.: АРКТИ, 2015. – 218 с.
72. Сушков, Е. Философия SAFe вместо классической Waterfall / Е. Сушков, А. Славицкас // Банковское обозрение. Приложение «BEST PRACTICE». – 2018. – № 2. – С. 15-17.
73. Теоретико-методологические аспекты формирования института сельскохозяйственного консультирования. – М.: ВНИИЭСХ, 2012. – 330 с.
74. Третьяков, П.И. Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам / П.И. Третьяков, К.Ю. Белая. – М.: Новая школа, 2013. – 420 с.
75. Троян, А.Н. Управление дошкольным образовательным учреждением / А.Н. Троян. – Магнитогорск: МаГУ, 2013. – 336 с.
76. Фалюшина, Л.И. Технологии менеджмента и маркетинга в системе дошкольного образования / Л.И. Фалюшина. – М.: Академия, 2015. – 140 с.
77. Фалюшина, Л.И. Управление дошкольным образовательным учреждением. Современный аспект / Л.И. Фалюшина. – М.: Педагогическое общество России, 2014. – 80 с.
78. Фетисова, О.В. Специфика дополнительного профессионального образования в современной России / О.В. Фетисова, В.В. Шеховцов // Гуманитарий юга России. – 2017. – Т. 6. – № 5. – URL: https://www.isras.ru/index.php?page_id=2384&id=5443&l=&j=5 (дата обращения: 08.10.2019). – Текст: электронный.

79. Филющенко, Л.И. Проблемы применения законодательства о повышении квалификации работников / Л.И. Филющенко // Lex russica. – 2017. – № 11. – С. 83-92.
80. Цветкова, М.С. Информационная активность педагогов: методическое пособие / М.С. Цветкова. – М.: Бинوم. Лаборатория знаний, 2013. – 352 с.
81. Цветкова, М.С. Модели непрерывного информационного образования / М.С. Цветкова. – М.: Бинوم. Лаборатория знаний, 2014. – 326 с.
82. Дерюшкин, А. Что такое Agile-подход и зачем он нужен бизнесу? / А. Дерюшкин. – Текст: электронный // ScrumTrek: сайт. – URL: <https://scrumtrek.ru/blog/chto-takoe-agile-podhod-i-zachem-on-nuzhen-biznesu> (дата обращения: 22.09.2019).
83. Шамова, Т.И. Управление образовательными системами / Т.И. Шамова, П.И. Третьяков, Н.П. Капустин. – М.: АСТ, 2011. – 320 с.
84. Шевелева, Н.А. Сетевая форма обучения: состояние правового регулирования и перспективы развития / Н.А. Шевелева, М.Ю. Лаврикова, И.А. Васильев // Закон. – 2016. – № 5. – С. 161-170.
85. Шишанова, К.А. Система обучения персонала как средство достижения стратегических целей организации / К.А. Шишанова // Ученые записки Международного банковского института. – 2014. – № 8-2. – С. 239-248.
86. Шляпникова, О.А. Профессиональное развитие личности / О.А. Шляпникова. – Ярославль: ЯрГУ им. П.Г. Демидова, 2012. – 220 с.
87. Яркова, Т.А. Формирование гибких навыков у студентов в условиях реализации профессионального стандарта педагога / Т.А. Яркова, И.И. Черкасова // Вестник ТюмГУ. Гуманитарные исследования. Humanitates. – 2016. – Т. 2. – № 4. – С. 222-234.
88. Asghar, J. Teacher Development: An Overview of the Concept and Approaches / J. Asghar, A. Ahmad // Teacher Development: An Overview of the Concept and Approaches. – 2014. – Vol. 4. – No.6. – P.20-22.

89. Bennett, J. Child care – Early childhood education and care / J. Bennet. – Текст: электронный // Encyclopedia of early childhood development: Интернет-портал. – URL: <http://www.child-encyclopedia.com/sites/default/files/dossiers-complets/en/child-care-early-childhood-education-and-care.pdf> (дата обращения: 06.08.2019).
90. Dean, J. Professional Development in Schools / J. Dean. – Buckingham: Open University Press, 1991. – 210 p.
91. Early Childhood Development – Basic Concepts. Текст: электронный // CRS: сайт. – URL: <https://www.crs.org/sites/default/files/crs-files/module-two-resource-guide.pdf> (дата обращения: 21.10.2019).
92. Early Childhood Care and Education. Regional Report: Africa. – Текст: электронный // UNESCO: сайт. – URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000189420> (дата обращения: 17.09.2019).
93. Early childhood education & care in Malta: The way forward. – Текст: электронный // The Ministry for Education and Employment: сайт. – URL: <https://education.gov.mt/en/Documents/Public%20Consultations/White%20Paper.pdf> (дата обращения: 02.09.2019).
94. Early Childhood Education. – Текст: электронный // Santa Barbara Sity College: сайт. – URL: https://www.sbccc.edu/catalog/2015_2016/departments/20_Early%20Childhood%20Education.pdf (дата обращения: 21.08.2019).
95. Calman L.J. Early Childhood Education for All. A Wise Investment / L.J. Calman, L. Tarr-Whelan. – NY: Legal Momentum, 2005. – 481 p.
96. Full-Day Kindergarten: An Advocacy Guide. – Текст: электронный // National Education Association: Интернет-портал. – URL: https://www.nea.org/assets/docs/NE/mf_kadvoguide.pdf (дата обращения: 18.08.2019).
97. Jones, K. Staff Development in Primary Schools / K. Jones, J. Clark, G. Figg, S. Howarth, K. Reid. – Oxford: Basil Blackwell Limited, 1989. – 320 p.

98. New Jersey Kindergarten Implementation Guidelines. – Текст: электронный // Official Site of the State of New Jersey // Интернет-портал. – URL: <https://www.nj.gov/education/ece/guide/KindergartenGuidelines.pdf> (дата обращения 01.09.2019).
99. O’Sullivan F. Staff Development in Secondary Schools // F. O’Sullivan, K. Jones, K. Reid. – London: Hodder and Stoughton, 1988. – 330 p.
100. Quality in early childhood education and care. – Текст: электронный // European Parliament: сайт. – URL: www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2013/495867/IPOL-ULT_ET%282013%29495867%28ANN01%29_EN.pdf (дата обращения: 10.10.2019).
101. Rao N. An Evaluation of Early Childhood Care and Education Programmes in Cambodia / N. Rao, E. Pearson. – Текст: электронный // Unicef: сайт. – URL: https://www.unicef.org/evaldatabase/files/CBD_early_childhoodcare_evaluation.pdf (дата обращения: 13.10.2019).
102. Shishido T. The Revision of Japan's National Guidelines for Care and Education at Day Nursery and Its Problems / T. Shishido // International Journal of Child Care and Education Policy. – 2008. – Vol. 2. – № 1. – P . 27-38.
103. Rvachew, S. Technology in early childhood education / S. Rvachew. – Текст: электронный // Encyclopedia of early childhood development: Интернет-портал. – URL: www.child-encyclopedia.com/sites/default/files/dossiers-complets/en/technology-in-early-childhood-education.pdf (дата обращения: 17.09.2019).
104. Thomas, A.M. Early childhood care and education in Zambia / A.M. Thomas. – Текст: электронный // ResearchGate: интернет-портал. – URL: www.researchgate.net/publication/284817492_Early_childhood_care_and_education_in_Zambia.
105. Zhou X. Early Childhood Education in China / X. Zhou. – Текст: электронный // ResearchGate: интернет-портал. – URL: https://www.researchgate.net/publication/283260714_Early_Childhood_Education_in_China.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бланк теста

Самооценка развития ключевых компетенций SOFT SKILLS

Инструкция.

Внимательно прочитайте каждое утверждение, обдумайте его и вспомните ситуации из своего опыта, выберите из вариантов ответов тот, который описывает степень соответствия утверждений Вашим повседневным действиям и моделям поведения. Поставьте в соответствующей графе ответа отметку. Старайтесь выбирать вариант «затрудняюсь ответить» как можно реже.

Таблица А.1 – Опросник

№	Утверждения	Полностью не соответствует	Скорее не соответствует	Затрудняюсь ответить	Скорее соответствует	Полностью соответствует
1	Мне достаточно небольшого количества информации, чтобы сделать выводы и решить задачу.					
2	Я без посторонней помощи преобразую проблему в задачу, которая помогает быстро разрешить ситуацию					
3	Я тестирую действиями свои представления о мире, убеждения и идеи.					
4	Я неосознанно ограничиваю область поиска решений задач проверенными вариантами.					
5	Я стараюсь выполнять всю работу сам, не передавая задачи другим					
6	Коллеги принимают от меня развивающую обратную связь.					
7	Я вдохновляю окружающих на достижение общего результата.					
8	При общении с людьми, я обращаю не только, что они говорят, но и как ведут себя при этом.					

Продолжение приложения А

9	Мне сложно увязывать достижение командных целей и решение личных интересов.					
10	Мне трудно прогнозировать то, как окружающие отреагируют на мои слова или действия.					
11	Когда мне говорят, что что-то «невозможно», я начинаю искать способы преодолеть ограничения.					
12	Окружающие обращаются ко мне для получения реальной помощи в различных жизненных ситуациях.					
13	Мне удастся договориться с окружающими до соглашений, устраивающих обе стороны, вне зависимости от их статуса и степени нашего знакомства					
14	Понимание причин эмоций помогает мне конструктивно взаимодействовать с агрессивно настроенными людьми.					
15	Я целенаправленно расширяю круг профессионального общения					
16	Я уточняю свои представления об интересах и увлечениях окружающих.					
17	Я тренируюсь письменно и устно представлять свои навыки и компетенции.					
18	Я добиваюсь в переговорах лучших условий для себя всеми возможными способами.					
19	Я предлагаю сразу несколько решений задачи.					
20	Когда возникает спор с окружающими, я тот человек, который обращает внимание всех на общие интересы					
21	Я выстраиваю в переговорах долгосрочное сотрудничество.					
22	Я обращаюсь за конкретной помощью к окружающим, если самостоятельно не могу решить задачу					
23	Я учитываю при решении задачи информацию, которая не относится к ней напрямую, но влияет на нее.					
24	Я целенаправленно формирую приемы, помогающие мне принимать решения.					
25	Мои действия помогают окружающим лучше понять их интересы и потребности.					
26	Я собираю информацию, чтобы понять, чем я могу быть полезен окружающим					

Продолжение приложения А

27	Я делаю больше того, что от меня требуют формальные отношения, чтобы обрадовать окружающих и этим создать хорошее настроение себе.					
28	Окружающие часто подчеркивают мой творческий подход в решении задач.					
29	Я принимаю участие в проектах, которые развивают мои навыки и дают возможность заявить о себе в профессиональной сфере.					
30	Мне легко сознательно переключаться с одной содержательной темы общения на другую.					
31	Я меняю свои представления и убеждения при наличии достоверных оснований для этого.					
32	Я собираю базу уникальных идей, прогнозов будущего и открытий из различных областей.					
33	Я не сразу заново приступаю к решению задачи после неудачной попытки, мне требуется время, чтобы прийти в себя.					
34	Я формулирую для себя профессиональные и карьерные цели					
35	Я различными способами проверяю достоверность новой информации.					
36	Я самостоятельно справляюсь с последствиями принятых решений.					
37	Люди, с которыми я работаю, получают от меня своевременную поддержку по рабочим вопросам.					
38	Я активно участвую в совместном поиске решений командных задач					
39	Я практикую упражнения для развития творческого подхода в решении задач из различных областей.					
40	Я подбираю аргументы для переговоров с учетом особенностей второй стороны.					
41	Чаще всего мои ошибки в решении задач связаны с жесткостью представлений и установок.					
42	Я четко понимаю свою роль при командном решении задачи.					
43	Я самостоятельно отслеживаю последствия своих действий и делаю выводы об их эффективности.					
44	Я нахожу аргументы в защиту отличной от моей точки зрения.					

Окончание приложения А

45	Я даю возможность сохранить лицо второй стороне в споре.					
46	Я целенаправленно расширяю зону своих профессиональных знаний в смежные области.					
47	Я использую приемы саморегуляции, чтобы сохранять работоспособное состояние при большой когнитивной и эмоциональной нагрузке/ в стрессовых ситуациях.					
48	Я инициирую командные формы решения локальной задачи.					
49	Я открыто принимаю аргументированную картину мира окружающих, даже если они не согласуются с моей.					
50	Я руководствуюсь в принятии решений четкими внутренними ориентирами и ценностями.					
51	Я использую при анализе проблемы различные подходы, включая междисциплинарные.					
52	Я быстро адаптируюсь к изменениям в планах					
53	Я использую различные источники, чтобы знать и понимать потребности работодателей в целом и конкретных компаний в частности					
54	Я опираюсь на советы окружающих принимая решения, которые касаются лично меня.					
55	Окружающие меня люди подтверждают, что я точно понимаю их эмоции и состояния.					

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бланк для подсчета результатов теста

Проставьте в соответствующих графах набранные баллы за ответы, используя «Ключ к тесту». Сосчитайте общую сумму по каждой компетенции и определите уровень их развития. Ознакомьтесь с рекомендациями

Таблица Б.1 – Таблица подсчета результатов теста

№	Компетенция	Номера утверждений для прямой шкалы					обратная шкала	Σ
		2	24	46	51			
1	Комплексное многоуровневое решение проблем	2	24	46	51		1	
	Ваш ответ							
2	Критическое мышление	3	11	31	35		41	
	Ваш ответ							
3	Креативность	19	29	32	39		4	
	Ваш ответ							
4	Управление людьми	6	7	37	48		5	
	Ваш ответ							
5	Сотрудничество с другими	21	23	38	42		9	
	Ваш ответ							
6	Эмоциональный интеллект	8	14	47	55		10	
	Ваш ответ							
7	Суждение и принятие решений	25	36	43	50		54	
	Ваш ответ							
8	Клиентоориентированность	12	16	26	27	28		
	Ваш ответ							
9	Умение вести переговоры	13	18	22	445		18	

Окончание приложения Б

№	Компетенция	Номера утверждений для прямой шкалы					обратная шкала	Σ
	Ваш ответ							
10	Когнитивная гибкость	30	44	49	53		33	
	Ваш ответ							
11	Эффективный поиск работы	15	17	29	34		53	
	Ваш ответ							

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Ключ к тесту

Ниже представлен «Ключ к тесту», где указаны баллы за каждый ответ по всем утверждениям. Используйте его, чтобы определить количество баллов по каждому утверждению. Проставьте соответствующие баллы в бланк ответов в разделе «Результаты теста» в соответствующей графе.

Таблица В.1 – Значения ключа теста

№	Утверждения					
		Полностью не соответствует	Скорее не соответствует	Затрудняюсь ответить	Скорее соответствует	Полностью соответствует
1	Мне достаточно небольшого количества информации, чтобы сделать выводы и решить задачу.	5	4	3	2	1
2	Я без посторонней помощи преобразую проблему в задачу, которая помогает быстро разрешить ситуацию	1	2	3	4	5
3	Я тестирую действиями свои представления о мире, убеждения и идеи.	1	2	3	4	5
4	Я неосознанно ограничиваю область поиска решений задач проверенными вариантами.	5	4	3	2	1
5	Я стараюсь выполнять всю работу сам, не передавая задачи другим	5	4	3	2	1
6	Коллеги принимают от меня развивающую обратную связь.	1	2	3	4	5
7	Я вдохновляю окружающих на достижение общего результата.	1	2	3	4	5
8	При общении с людьми, я обращаю не только, что они говорят, но и как ведут себя при этом.	1	2	3	4	5
9	Мне сложно увязывать достижение командных целей и решение личных интересов.	5	4	3	2	1
10	Мне трудно прогнозировать то, как окружающие отреагируют на мои слова или действия.	5	4	3	2	1

Продолжение приложения В

11	Когда мне говорят, что что-то «невозможно», я начинаю искать способы преодолеть ограничения.	1	2	3	4	5
12	Окружающие обращаются ко мне для получения реальной помощи в различных жизненных ситуациях.	1	2	3	4	5
13	Мне удается договориться с окружающими до соглашений, устраивающих обе стороны, вне зависимости от их статуса и степени нашего знакомства	1	2	3	4	5
14	Понимание причин эмоций помогает мне конструктивно взаимодействовать с агрессивно настроенными людьми.	1	2	3	4	5
15	Я целенаправленно расширяю круг профессионального общения	1	2	3	4	5
16	Я уточняю свои представления об интересах и увлечениях окружающих.	1	2	3	4	5
17	Я тренируюсь письменно и устно представлять свои навыки и компетенции.	1	2	3	4	5
18	Я добиваюсь в переговорах лучших условий для себя всеми возможными способами.	5	4	3	2	1
19	Я предлагаю сразу несколько решений задачи.	1	2	3	4	5
20	Когда возникает спор с окружающими, я тот человек, который обращает внимание всех на общие интересы	1	2	3	4	5
21	Я выстраиваю в переговорах долгосрочное сотрудничество.	1	2	3	4	5
22	Я обращаюсь за конкретной помощью к окружающим, если самостоятельно не могу решить задачу	1	2	3	4	5
23	Я учитываю при решении задачи информацию, которая не относится к ней напрямую, но влияет на нее.	1	2	3	4	5
24	Я целенаправленно формирую приемы, помогающие мне принимать решения.	1	2	3	4	5
25	Мои действия помогают окружающим лучше понять их интересы и потребности.	1	2	3	4	5
26	Я собираю информацию, чтобы понять, чем я могу быть полезен окружающим	1	2	3	4	5
27	Я делаю больше того, что от меня требуют формальные отношения, чтобы обрадовать окружающих и этим создать хорошее настроение себе.	1	2	3	4	5
28	Окружающие часто подчеркивают мой творческий подход в решении задач.	1	2	3	4	5
29	Я принимаю участие в проектах, которые развивают мои навыки и дают возможность заявить о себе в профессиональной сфере.	1	2	3	4	5

Продолжение приложения В

30	Мне легко сознательно переключаться с одной содержательной темы общения на другую.	1	2	3	4	5
31	Я меняю свои представления и убеждения при наличии достоверных оснований для этого.	1	2	3	4	5
32	Я собираю базу уникальных идей, прогнозов будущего и открытий из различных областей.	1	2	3	4	5
33	Я не сразу заново приступаю к решению задачи после неудачной попытки, мне требуется время, чтобы прийти в себя.	5	4	3	2	1
34	Я формулирую для себя профессиональные и карьерные цели	1	2	3	4	5
35	Я различными способами проверяю достоверность новой информации.	1	2	3	4	5
36	Я самостоятельно справляюсь с последствиями принятых решений.	1	2	3	4	5
37	Люди, с которыми я работаю, получают от меня своевременную поддержку по рабочим вопросам.	1	2	3	4	5
38	Я активно участвую в совместном поиске решений командных задач	1	2	3	4	5
39	Я практикую упражнения для развития творческого подхода в решении задач из различных областей.	1	2	3	4	5
40	Я подбираю аргументы для переговоров с учетом особенностей второй стороны.	1	2	3	4	5
41	Чаще всего мои ошибки в решении задач связаны с жесткостью представлений и установок.	5	4	3	2	1
42	Я четко понимаю свою роль при командном решении задачи.	1	2	3	4	5
43	Я самостоятельно отслеживаю последствия своих действий и делаю выводы об их эффективности.	1	2	3	4	5
44	Я нахожу аргументы в защиту отличной от моей точки зрения.	1	2	3	4	5
45	Я даю возможность сохранить лицо второй стороне в споре.	1	2	3	4	5
46	Я целенаправленно расширяю зону своих профессиональных знаний в смежные области.	1	2	3	4	5
47	Я использую приемы саморегуляции, чтобы сохранять работоспособное состояние при большой когнитивной и эмоциональной нагрузке/ в стрессовых ситуациях.	1	2	3	4	5

Окончание приложения В

48	Я инициирую командные формы решения локальной задачи.	1	2	3	4	5
49	Я открыто принимаю аргументированную картину мира окружающих, даже если они не согласуются с моей.	1	2	3	4	5
50	Я руководствуюсь в принятии решений четкими внутренними ориентирами и ценностями.	1	2	3	4	5
51	Я использую при анализе проблемы различные подходы, включая междисциплинарные.	1	2	3	4	5
52	Я быстро адаптируюсь к изменениям в планах	1	2	3	4	5
53	Я использую различные источники, чтобы знать и понимать потребности работодателей в целом и конкретных компаний в частности	1	2	3	4	5
54	Я опираюсь на советы окружающих принимая решения, которые касаются лично меня.	5	4	3	2	1
55	Окружающие меня люди подтверждают, что я точно понимаю их эмоции и состояния.	1	2	3	4	5