

Material incentives as one of the design management tools of the educational program of preschool education organization

Sandakova O.

Материальное стимулирование как один из инструментов управления проектированием образовательной программы дошкольной образовательной организации Сандакова О. Д.

*Сандакова Оюна Дамдиндоржиевна / Sandakova Oyuuna - старший воспитатель,
Муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение
Детский сад № 111 «Дашенька», г. Улан-Удэ*

Аннотация: в данной статье рассматриваются вопросы эффективного управления дошкольным учреждением, в частности материальное стимулирование, как один из эффективных инструментов проектного управления дошкольным учреждением.

Abstract: this article deals with the effective management of preschool institutions, in particular financial incentives, as one of the effective tools for project management kindergarten.

Ключевые слова: управление, проект, проектирование, педагогическое проектирование, деятельность.

Keywords: management, project design, instructional design, operation, promotion.

Существующая потребность дошкольных учреждений в предложении методических рекомендаций в области организации управления педагогическим проектированием, направленных на практическое решение сложных и многогранных задач управления дошкольным учреждением, в соответствии с современными требованиями на сегодняшний день наиболее актуальна.

Проблемы управления проектированием в организациях изучались в работах таких отечественных и зарубежных ученых, как Колесникова И. А., Вольнкин В. И., Седова Н. Е., Ансофф И., Воробаев В. И., Гальперина З. М., Коротков Э. М., Мазур И. И., Мередит Дж., Питер Друкер, Разу М. Л., Серов В. М., Тернер Дж., Фрейм Дж., Шапиро В. Д.

В данной статье управление рассматривается как воздействие на отношения между субъектами образовательной деятельности в целях согласования и объединения их совместного труда по созданию и изменению количественных и качественных характеристик оказываемых услуг.

Дошкольное образование в России за последние годы претерпело ряд существенных изменений. Обновление нормативно-правовой базы образования обуславливает изменения в структуре и деятельности образовательных организаций. В связи с присвоением дошкольному образованию статуса самостоятельного уровня уточнена характеристика типа «дошкольная образовательная организация – образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми» [1]. Кроме того, в последнее время растет интерес к системе дошкольного образования не только со стороны государства, но и со стороны средств массовой информации и общественности в целом. В первую очередь, этот интерес связан с нехваткой мест в дошкольных образовательных организациях и со становлением новой системы дошкольного образования, на примере ФГОС ДО, который направлен на обеспечение государственных гарантий уровня и качества дошкольного образования на основе единства обязательных требований к условиям реализации образовательных программ дошкольного образования, их структуре и результатам их освоения [2].

Коренные перемены в системе образования способствовали появлению множества продуктов педагогического проектирования. Именно проектирование, как общепризнанная во всех развитых странах методология инвестиционной и инновационной деятельности в полной мере соответствует быстро меняющимся требованиям современного мира, ориентировано на четкую цель и ограничено временными рамками. «Проектирование в образовании может осуществляться на разных уровнях. Под уровнем в данном случае понимается степень обобщенности (универсальности) проектных процедур и результата, которая используется в рамках проектных действий. Представляется, что в зависимости от требований к результату и формам представления продукта педагогическое проектирование может быть выполнено на концептуальном, содержательном, технологическом, процессуальном уровнях [3].

Многочисленные проекты, в виде Программ, разработанные и внедряемые педагогическими коллективами дошкольных образовательных учреждений стали продуктами педагогического проектирования содержательного уровня, которое «предполагает непосредственное получение продукта со свойствами, соответствующими диапазону его возможного использования и функционального назначения (стандарт начального образования, программа развития гимназии)» [3].

Коллектив МАДОУ «Детский сад № 111 «Дашенька» г. Улан-Удэ давно и успешно работает в проектном режиме, о чем свидетельствуют многочисленные реализованные проекты и выигранные гранты, в том числе основная образовательная программа МАДОУ «Детского сада № 111 «Дашенька» г. Улан-Удэ «Дари», разработанная на основе примерной основной общеобразовательной программы дошкольного образования «Детство».

Очередным инновационным управленческим решением администрации МАДОУ «Детского сада № 111 «Дашенька» г. Улан-Удэ стала успешная реорганизация детского сада в образовательный комплекс из трех отдельно стоящих корпусов. В связи с присоединением к МАДОУ «Детскому саду № 111 «Дашенька» г. Улан-Удэ двух корпусов, расположенных в разных частях города, для администрации учреждения стало актуальным введение нового вида управления. Традиционные методы оказались слишком затратными по времени и чересчур трудоемкими, поэтому для выполнения оперативного и эффективного решения проблем по мере их возникновения требовалось проектное управление, которое оперативно и эффективно решает возникающие вопросы в реальном режиме.

Проектное управление представляет собой:

- 1) Структурирование управленческой деятельности.
- 2) Эффективность при ограниченных времени и денежных средствах.

Технология управления проектами состоит из этапов:

- Постановка проблемы и поиск способов для ее и решения;
- Разработка проекта в виде программных мероприятий и графика работ;
- Формирование рабочей группы проекта;
- Реализация проекта;
- Мотивация исполнителей проекта;
- Рефлексия.

На этапе постановки проблемы необходимо определить наиболее критические участки работы своего учреждения, требующие оперативного вмешательства, а также найти способы их решения, причем эти способы должны не только решать проблемы, но и стать «точками развития» для учреждения. Для этого надо знать как глобальные тенденции развития общества (информатизация, глобализация, поликультурность, быстрое развитие технологий), так и особенности функционирования своего учреждения. Результатом первого этапа должны стать начальные «наброски» цели, еще не формализованные в виде текстов и таблиц

Этап разработки проекта начинается с подбора руководителя проектной творческой группы. Руководитель творческой группы должен обладать широким спектром знаний (экономика, юриспруденция, управление), так и специализированных (педагогика, психология, история и т.д.), уметь работать в условиях неопределенности, т.к. в процессе реализации проекта ему не будет выдаваться конкретных инструкций, также уметь действовать в контексте решаемой проблемы. При этом немаловажны его личностные качества - воля, решительность, готовность взять на себя ответственность, креативность, мобильность, стрессоустойчивость. Также одним из слагающих успешного проекта является принятие руководителем идеи проекта. Как только становится понятно, что проект «внутренне принят» его руководителем, целесообразно от него дистанцироваться. Далее руководитель проекта самостоятельно описывает систему программных мероприятий, механизмы их реализации и составляет сетевой график выполнения работ. И уже после того, как проект разработан и стал «детисцем» руководителя проекта, проходит процедура его защиты - согласование целей, задач и ожидаемых результатов проекта, планы мероприятий. Формат защиты: обсуждение – коррективы – сроки - ответственные - сметы. В обсуждении проекта принимают участие все члены рабочей команды проекта.

Команда исполнителей проекта формируется по предложению руководителя проекта из числа как штатных сотрудников, так и привлеченных специалистов. Личностные качества, которые требуются для исполнителя проекта:

- Умение работать в группе;
- Самостоятельность;
- Предприимчивость;
- Желание брать на себя ответственность;
- Умение принимать рискованные решения;
- Умение работать в условиях неопределенности;
- Коммуникативность;
- Стрессоустойчивость;
- Низкий уровень конфликтности;
- Соответствие собственных ценностных установок целям и ценностям проекта.

Главное правило для команды проекта: быть руководителем или участником проекта – престижно.

На этапе реализации проекта основное правило руководителя учреждения - не вмешиваться. Основная помощь руководителя - выстраивание коммуникаций, как внутри организации, так и с внешней средой и отслеживание выполнения работ, согласно утвержденному графику.

Одним из самых главных стимулов для работника в условиях применения управления проектом было и остается стимулирование, необходимо эффективно сбалансировать поощрение работника за результативность текущей деятельности и проектной деятельности.

В МАДОУ «Детском саду № 111 «Дашенька» г. Улан-Удэ внедрен следующий алгоритм стимулирующих действий:

- В начале учебного года происходит представление и защита годового плана каждого из 3 корпусов, в которых отражены приоритетные направления текущей деятельности учреждения в целом. В рамках этой защиты утверждается перечень приоритетных задач, и фиксируются контрольные точки по итогам каждого месяца и года. Все контрольные точки формулируются таким образом, что позволяют легко оценить степень достижения поставленных задач и целей на отчетный период:

- Указанный перечень приоритетов дополняется перечнем проектов с зафиксированными результатами на каждый месяц и год;

- Разработанный перечень приоритетных направлений работы утверждается приказом заведующего ДОУ;

- По итогам отчетного периода (месяц, год) в рамках рабочего совещания заслушиваются руководители проектов и творческих групп о результатах их деятельности;

В ходе этой работы степень достижения результата фиксируется количественно (например: 90%). Важно, чтобы доклады о результатах заслушивались на расширенном совещании при участии представителей всех трех корпусов, это позволяет всем основным субъектам управления не только быть в курсе всех дел учреждения, но и сравнить результативность деятельности своей группы (учреждения) с другими.

Следующий шаг в мотивации и стимулировании персонала связан с оценкой руководителями проекта (творческой группы) роли и вклада каждого отдельного исполнителя в достижение общего результата. Этот вклад оценивается количественно (например: 60%).

В конечном итоге появляется сводная таблица, отражающая вклад каждого педагогического работника детского сада в решения технических задач и результативность его участия в проектной деятельности.

За руководителем учреждения остается право корректировать количественную оценку результата, данную руководителем проекта или руководителем творческой группы.

Завершающая стадия - распределение установленного фонда стимулирования педагогического персонала, согласно Положению о стимулировании от 01.04.2016, распределяется следующим образом:

- 70% - на стимулирование по проведенной оценке эффективности деятельности педагогических работников согласно отчетам эффективности деятельности педагога за прошедший год. Отчеты эффективности деятельности педагогов предоставляются комиссии по распределению стимулирующих выплат один раз в год до 20 января года, следующего за отчетным. По результатам работы комиссии приказом заведующего утверждаются процент стимулирующих выплат по каждому педагогу на текущий год с 1 января по 31 декабря. Размер стимулирующих выплат за эффективность деятельности в прошедший год устанавливается на год и выплачивается в установленном размере ежемесячно к заработной плате работника.

- 30% - на стимулирование по проведенной оценке результативности деятельности педагогических работников согласно отчетам по результативности деятельности педагога за текущий месяц. Фонд стимулирования делится на фактическое количество педагогических работников согласно таблице учета рабочего времени и критериев результативности. Отчеты результативности на основании портфолио предоставляются комиссии по распределению стимулирующих выплат один раз в месяц до 25 числа текущего месяца. По результатам работы комиссии приказом заведующего утверждаются размер стимулирующих выплат по каждому педагогу за текущий месяц. Размер стимулирующих выплат за результативность деятельности на основании портфолио устанавливается за текущий месяц и выплачивается к заработной плате работника в месяц, следующий за отчетным.

Эффективность и результативность деятельности педагогического персонала определяется решением комиссии по распределению стимулирующих выплат (далее – Комиссии). Состав и порядок работы Комиссии утверждаются Положением о комиссии по распределению стимулирующих выплат работникам учреждения, утвержденным приказом заведующего учреждением. В состав Комиссии входят работники учреждения, председатель профсоюзного комитета учреждения, обеспечивающий защиту трудовых прав работников, член Управляющего совета, обеспечивающего демократический, государственно-общественный характер управления.

Педагог представляет годовые отчеты эффективности (до 20 января года, следующего за отчетным) и ежемесячные отчеты результативности на основании портфолио (до 25 числа текущего месяца)

старшему воспитателю по корпусу с описанием результатов деятельности по каждому показателю и критерию, доказательной документацией (грамоты, оцифровка, даты, степень участия и т.д.), а также самооценкой в графе «Самооценка педагога».

Старший воспитатель представляет документы (отчеты) педагогов в Комиссию. Комиссия работает с отчетами эффективности деятельности педагогов 1 раз в год, 20 января, следующего за отчетным периодом, и ежемесячно с отчетами результативности в виде портфолио, 25 числа текущего месяца. Оценка Комиссии может совпадать с самооценкой педагога или может быть снижена (увеличена) по результатам совместного обсуждения результативности деятельности педагога. По итогам работы Комиссии составляется протокол с указанием баллов и суммы стимулирующих выплат по каждому работнику: один протокол в январе на текущий год по показателям эффективности деятельности педагога и ежемесячные протоколы по показателям результативности деятельности педагога на основании портфолио. Также в графе «Примечание» Комиссией даются пояснения при снижении или увеличении количества баллов по каждому работнику.

Комиссией устанавливается основной расчетный показатель для определения размера стимулирующих выплат по каждому работнику – денежный вес одного балла оценки эффективности профессиональной деятельности педагога за отчетный период (год, месяц). Расчет стоимости одного балла исчисляется путем деления общей суммы фонда стимулирования (годового – 70% и ежемесячного – 30%) на общую сумму набранных баллов по критериям за отчетный период. В результате получается денежный вес одного балла (в рублях). Этот показатель (денежный вес) умножается на сумму баллов каждого работника. В результате получается размер стимулирующих выплат каждому работнику за период (месяц, квартал). Указанная выплата производится равными долями в течение отчетного периода (года, месяца).

Анализ размеров абсолютных значений премиальных выплат показал, что наибольшие стимулирующие выплаты получают руководители и исполнители успешно реализованных проектов.

Рефлексия - «не только завершающий проектирование этап, но и источник профессионального роста и совершенствования педагога, формирования его компетентности. Суть рефлексии в мысленном обращении к началу проектирования, «прокручивании» его как бы вновь, в более углубленном, ином продумывании и осмыслении уже созданного и осуществленного» [4]. Поэтому очень важно, чтобы в данном этапе участвовали не только участники проекта, но и внешние аналитики.

Таким образом, на примере системы управления проектированием образовательной программы МАДОУ «Детского сада № 111 «Дашенька» можно сделать выводы, что на сегодняшний день проектное управление является одним из эффективных инструментов управления деятельностью педагогов.

Применение проектного управления в дошкольном учреждении:

- создает предпосылки для структуризации текущей деятельности, своевременного выявления проблем и их решения;
- повышает результативность педагогической деятельности за счет постановки конкретных измеримых целей в заданных временных ограничениях, мотивации сотрудников в зависимости от степени достижения этих целей;
- способствует повышению эффективности системы управления учреждением за счет эффективности работы отдельных специалистов, руководителей и исполнителей проектов.

Литература

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования от 17 октября 2013 г. № 1155.
3. Колесникова И. А. Педагогическое проектирование: Учеб. пособие для высш. учеб. заведений. М: Издательский центр «Академия», 2005. 288 с.
4. Педагогика: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения. / Под ред. А. П. Тряпицыной. СПб.: Питер, 2013. 304 с.