

МУНИЦИПАЛЬНОЕ АВТОНОМНОЕ ДОШКОЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ДЕТСКИЙ САД № 20 «ЖЕМЧУЖИНКА»
МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
ГОРОД-КУРОРТ АНАПА

Программа развития кадрового потенциала

Авторы: Сажнева Елена Александровна,
старший воспитатель
Степаненко Елена Анатольевна,
старший воспитатель

2021 г

Содержание

Раздел I		
1.1.	Паспорт программы развития кадрового потенциала	3
1.2.	Пояснительная записка	4
1.2.1.	Актуальность	4
1.2.2.	Анализ кадровых ресурсов МАДОУ	5
1.3.	Риски	6
Раздел II		
2.1.	Цель программы	8
2.2.	Задачи программы	8
2.3.	Принципы программы	8
2.4.	Механизмы реализации программы	8
2.5.	Сроки реализации	8
2.6.	Общий объем финансирования	8
2.7.	Ожидаемые результаты	9
Раздел III		
3.1	Система мероприятий по формированию кадрового потенциала	10
Раздел IV		
4.1.	Программа развития кадрового потенциала МАДОУ д/с №20 «Жемчужинка»	13
4.2.	Этапы реализации Программы	21
Заключение		25
Литература		26

Раздел 1

1.1. Паспорт программы развития кадрового потенциала

Наименование программы	Программа развития кадрового потенциала МАДОУ д/с № 20 «Жемчужинка» на 2021-2023 годы
Разработчик программы	Рабочая группа МАДОУ д/с № 20 «Жемчужинка»: Сажнева Елена Александровна, старший воспитатель, Степаненко Елена Анатольевна, старший воспитатель Бозоян Марина Николаевна, педагог-психолог
Цель программы	Стратегическая цель: Повышение качества образовательной деятельности через развитие кадрового потенциала МАДОУ. Конкретная цель: Совершенствование системы повышения квалификации, стимулирование и поддержка педагогических работников МАДОУ, повышение престижа образовательного учреждения через рост квалификации педагогических работников.
Задачи программы	<ol style="list-style-type: none">1. Обеспечить поддержку, стимулирование и повышение статуса педагогических работников.2. Развивать профессиональную культуру и компетенцию педагогов.3. Совершенствовать систему переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров.4. Осваивать современные педагогические и воспитательные технологии и методики (информационно-коммуникационных, исследовательских, проектных, системно-деятельностного подхода и т. д.);5. Овладеть основами научного анализа собственного педагогического труда воспитателями, администрацией.6. Создание системы стимулирования деятельности педагогов МАДОУ.
Направления программы	Организация профессиональной коммуникации Психолого- педагогическая мотивация Психологическая и методическая поддержка
Сроки реализации	2021-2024 г.
Ожидаемые результаты	<ul style="list-style-type: none">• Закрепление кадров в МАДОУ и создание условия для притока молодых педагогических кадров (стабильная укомплектованность педагогическими кадрами образовательного учреждения, число молодых специалистов в учреждении увеличивается на 10-15 %);• Готовность педагогических работников к использованию ИКТ в педагогическом процессе и повышения компетенций;• Мотивация к качественному педагогическому труду;• Увеличение доли педагогических работников, реализующих инновационные технологии, принимающих участие в конкурсах, творческих группах;• Повышение уровня профессиональной компетенции педагогов (внедрение инноваций и нововведений: открытие личных сайтов педагогов, участие в профессиональных конкурсах на различном уровне, разработка методических пособий);• Создание модели внутриорганизационного продвижения педагогов;• Удовлетворенность участников качеством организованных методических мероприятий составит 80%• Пополнение нормативной базы дошкольного учреждения

	(положение об установлении дополнительных выплат.) <ul style="list-style-type: none"> Успешное прохождение педагогами аттестации для повышения уровня квалификации педагогов (доля работников МАДОУ, повысивших квалификацию увеличивается на 20%, от общей численности работников) Сформирован творчески работающий коллектив педагогов-единомышленников.
Механизм реализации программы	<ul style="list-style-type: none"> Основными участниками реализации Программы являются администрация и педагогический коллектив образовательного учреждения, способные реализовать поставленные цели и задачи Программы.
Система организации контроля	Текущий контроль осуществляет заведующий

1.2. Пояснительная записка

Программа развития кадрового потенциала (далее - Программа) муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения детский сад № 20 «Жемчужинка» муниципального образования город-курорт Анапа является документом, который направлен на создание условий для личностного развития педагогов, повышения квалификационного уровня, уровня профессиональной компетенции и творческой инициативы.

Программа разработана в соответствии со следующими нормативными правовыми документами:

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 №273-ФЗ.

2. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 17.10.2013г. №1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования» (Зарегистрировано в Минюсте России 14.11.2013г. № 30384).

3. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 31.07.2020г. № 373 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам - образовательным программам дошкольного образования».

4. Устав МАДОУ д/с № 20 «Жемчужинка».

1.2.1. Актуальность

В условиях модернизации и развития системы образования произошли значительные изменения, как в организации, так и содержании педагогической деятельности коллектива МАДОУ. Появилась реальная возможность для стандартизации образования как деятельности и повышения качества образования.

В период перехода к продуктивному личностно-ориентированному образованию, одной из главных задач является профессиональное развитие педагогического коллектива. Дошкольному учреждению необходим педагог:

- владеющий новыми технологиями организации педагогического процесса,
- умеющий осуществлять психолого-педагогическую поддержку,
- способный реализовать принципы построения образовательного процесса,
- ориентированный на личность ребенка
- мотивированный на профессиональное совершенствование.

Между тем следует признать, что большая часть инновационных направлений дошкольного образования реализуется не всегда продуктивно и качественно, возникают

риски в профессиональной деятельности педагогов по причине нехватки в МАДОУ высококвалифицированных педагогических кадров. В МАДОУ на данный момент работает 43 % педагогов с более чем пятнадцатилетним стажем работы, чья профессиональная подготовка зачастую не отвечает установкам «компетентного подхода».

Возникает противоречие между образовательными ожиданиями общества, перспективой развития образовательной системы и реальным воплощением этих ожиданий в педагогической среде. Разрешению данного противоречия может способствовать использование современных методов работы со взрослыми и внедрение нестандартных форм по развитию у педагогов новых профессиональных качеств, а также оптимизация существующей модели повышения профессионального мастерства педагогов за счет ресурсов дошкольной организации.

1.2.2. Анализ кадровых ресурсов МАДОУ

Для решения поставленных задач в МАДОУ д/с № 20 «Жемчужинка» сформирован творческий коллектив, характеризующийся работоспособностью, стабильностью и инициативностью в педагогической деятельности.

Детский сад на 97

% укомплектован педагогическими кадрами.

Наименование должности	Количество
Старший воспитатель	2
Воспитатель	32
Музыкальный руководитель	3
Инструктор по физическому воспитанию	2
Учитель-логопед	2
Педагог-психолог	1
Педагог дополнительного образования	2

Общая численность работников коллектива МАДОУ – 72 человека.

Численность педагогических работников – 44 человека.

Распределение педагогического персонала по возрасту:

Всего педагогов	В том числе в возрасте (полных лет на 1 января 2022 года)							
	моложе 25 лет	25-29 лет	30-39 лет	40-44 лет	45-49 лет	50-54 лет	55-59 лет	60 лет и старше
44	1	1	13	10	7	5	2	5
%	2,2%	2,2%	29,5%	22,7%	15,9%	11,5%	0,05%	11,5%

Распределение педагогического персонала по стажу педагогической работы:

Стаж	До 3 лет	От 3 до 5 лет	От 5 до 10 лет	От 10 до 15 лет	От 15 до 20 лет	свыше 20 лет
2022 год (январь)						
Количество педагогов	8	2	10	8	3	13
%	18,2%	4,5%	22,7%	18,2%	6,8%	29,6%

Распределение педагогического персонала по уровню образования:

Образование	Высшее	Среднее специальное
Количество педагогов	27	17
%	61,4%	38,6%

Распределение педагогического персонала по уровню квалификации:

Квалификационные категории	Высшая	Первая	Без категории
Количество педагогов	13	10	21
%	29 %	22 %	49 %

Педагоги детского сада постоянно повышают свою квалификацию через:

- прохождение курсов повышения квалификации
- самообразование.

Проводимый анализ кадрового потенциала учреждения выявляет как позитивные, так и негативные тенденции:

- старение кадрового состава;
- преобладание в коллективе устаревших подходов к образовательному процессу и наличие стереотипных установок;
- «стойкое сопротивление» некоторых педагогов к введению образовательных инноваций;
- недостаточная активность большинства педагогов в профессиональном развитии.

Программа направлена на профессиональное становление и развитие педагогов и педагогического коллектива в целом.

Инновационная направленность Программы состоит в использовании педагогами в процессе профессионального развития современных технологий, стремление к инновационной деятельности и внедрению новообразований в педагогический процесс в условиях реализации ФГОС ДО (технологии проектирования, информационные технологии, педагогические, социальные, творческие отчеты, презентации, технологии «электронное портфолио» и пр.)

1.3. Риски

- Пассивность педагогов, нежелание перестраивать свою деятельность.
- Дефицит специалистов.
- Текучесть кадров.
- Недостаточная эффективность положения о стимулировании.

Возможные риски и минимизация их влияния на кадровую политику МАДОУ

Группы рисков	Виды рисков	Отрицательное влияние	Меры по снижению риска
Финансово-экономические	Снижение объема финансирования	Уменьшение финансирования	Корректировка финансового плана МАДОУ
Социально-экономические	Отсутствие притока молодых специалистов из-за недостаточного уровня зарплаты педагогов	Уход из МАДОУ педагогов пенсионного и пред пенсионного возраста, отсутствие воспитателей	Подготовка выпускников ВУЗов и СУЗов дошкольной специализации

		необходимой квалификации и, как следствие, снижение качества образовательной деятельности ОУ	
Социально-педагогические	Снижение заинтересованности членов педагогического коллектива в деятельности по реализации программы развития	Ухудшение качества выполнения предусмотренных программой развития программ, невозможность эффективного решения новых задач и достижения новых результатов образовательной деятельности МАДОУ	Вовлечение членов педагогического коллектива в совместную деятельность по разработке программы развития, мотивация педагогов в рамках системы морального и материального стимулирования, создание благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе
Социальные	Демографический всплеск	Увеличение количества детей дошкольного возраста и, как следствие, спроса на услуги, оказываемые МАДОУ	Обновление видов образования (группы кратковременного пребывания, группы развития) для привлечения детей 2-3 лет, не посещающих детский сад
Маркетинговые	Неудовлетворенность потребителей услуг (родителей воспитанников) вследствие ошибки в выборе необходимого направления деятельности МАДОУ	Уменьшение спроса на предоставляемые МАДОУ услуги (в т.ч. дополнительные)	Маркетинговые исследования удовлетворенности предоставляемыми услугами, исследование реального спроса, разработка новых услуг в соответствии с потребностями рынка и повышение их качества
Технико-технологические	Отсутствие необходимой предметно-развивающей среды, соответствующей современным требованиям и стандартам.	Недостаточная материальная база для эффективного учебно-воспитательного процесса и внедрения информационных технологий	Первоочередное финансирование развития предметной среды в МАДОУ

Раздел II

2.1. Цель программы

Стратегическая цель:

Повышение качества образовательной деятельности через развитие кадрового потенциала ДОУ.

Конкретная цель:

Совершенствование системы повышения квалификации, стимулирование и поддержка педагогических работников МАДОУ, повышение престижа образовательного учреждения через рост квалификации педагогических работников.

2.2. Задачи программы

1. Обеспечить поддержку, стимулирование и повышение статуса педагогических работников.
2. Развивать профессиональную культуру и компетенцию педагогов.
3. Совершенствовать систему переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров.
4. Осваивать современные педагогические и воспитательные технологии и методики (информационно-коммуникационных, исследовательских, проектных, системно-деятельностного подхода и т. д.);
5. Овладевать основами научного анализа собственного педагогического труда воспитателями, администрацией.
6. Создание системы стимулирования деятельности педагогов МАДОУ.

2.3. Принципы

- Принцип непрерывности профессионального развития педагогических работников (задан ФГОС);
- Принцип партнерства (предполагает определение круга актуальных и потенциальных партнеров в образовательном пространстве детского сада, города, консолидацию их усилий, обеспечение устойчивости развития за счет системного эффекта взаимодействия);
- Принцип саморазвития (определяет приоритетность актуализации внутренних источников развития, интенсификацию развития, способность адаптироваться в изменившейся ситуации).

2.4. Механизмы реализации Программы

Основными участниками реализации Программы являются администрация и педагогический коллектив образовательного учреждения, способные реализовать поставленные цели и задачи Программы.

2.5. Сроки и этапы реализации Программы

Программа рассчитана на 3 учебных года - в период с 2021 по 2024 годы в соответствии с актуальной ситуацией учреждения. Учитывается возможность продления сроков ее реализации при отсутствии планируемого результата.

2.6. Общий объем финансирования

- Краевой бюджет
- Муниципальный бюджет

2.7. Ожидаемые результаты реализации Программы на 2021 - 2024 годы

- Закрепление кадров в МАДОУ и создание условия для притока молодых педагогических кадров (стабильная укомплектованность педагогическими кадрами образовательного учреждения, число молодых специалистов в учреждении увеличивается на 10-15 %).
- Решение комплекса социальных и моральных мер поощрения для повышения статуса педагогических работников.
 - Профессиональный рост педагогических кадров.
 - Готовность педагогических работников к использованию ИКТ в педагогическом процессе и повышению квалификации.
 - Мотивация к качественному педагогическому труду.
 - Увеличение доли педагогических работников, реализующих инновационные технологии и принимающих участие в конкурсах, творческих группах.
 - Повышение социального статуса воспитателя.
 - Повышение уровня профессиональной компетенции педагогов (внедрение инноваций и нововведений: открытие личных сайтов педагогов, участие в профессиональных конкурсах на различном уровне, разработка методических пособий).
 - Создание модели внутриорганизационного продвижения педагогов.
 - Удовлетворенность участников качеством организованных методических мероприятий составит 80%.
 - Успешное прохождение педагогами аттестации для повышения уровня квалификации (доля работников МАДОУ, повысивших квалификацию, увеличивается на 20% от общей численности работников).
 - Качественно сформированный, творчески работающий коллектив педагогов-единомышленников.

Раздел III

3.1. Система мероприятий по формированию кадрового потенциала МАДОУ

Повышение квалификации педагогов

Повышение качества дошкольного образования находится в прямой зависимости от кадров. Отсутствие существенных мер по социальной защите кадрового персонала системы дошкольного образования привело к оттоку наиболее квалифицированных педагогов из дошкольных учреждений в другие сферы деятельности. И в тоже время приходят кадры, не имеющие специального дошкольного образования. А всё это ведёт к снижению общего профессионального уровня педагогов и кадровой нестабильности.

Важно отметить, что в современных условиях реформирования образования радикально меняется статус педагога, его образовательные функции, соответственно меняются требования к его профессионально-педагогической компетентности, к уровню его профессионализма.

В настоящий момент мы отмечаем, что сегодня востребован педагог творческий, компетентный, способный к развитию умений мобилизовать свой личностный потенциал в современной системе воспитания и развития дошкольника. Каждый ребёнок требует внимания и заботы.

В связи с повышением требований к качеству дошкольного образования меняется и методическая работа с кадрами, характер которой зависит от профессиональной зрелости каждого сотрудника.

Считаем, что успех дошкольного учреждения во многом зависит от качества методической работы с кадрами. Методическая работа занимает особое место в системе управления нашего детского сада, так как, прежде всего, способствует активизации личности педагога, развитию его творческой деятельности. Все её формы направлены на повышение квалификации и мастерства педагогов. Методическая работа носит опережающий характер и отвечает за развитие и совершенствование всей работы с детьми в соответствии с новыми достижениями в педагогической и психологической науке. Главным является оказание реальной, действенной и своевременной помощи педагогам. Основой эффективной методической работы была и остаётся творческая активность педагога.

В детском саду ведутся следующие формы методической работы:

- консультации (индивидуальные и групповые);
- обучающие семинары;
- педагогические советы;
- изучение лучшего опыта педагогов;
- смотры-конкурсы;
- мастер – классы;
- круглые столы;
- взаимопосещения;
- открытые просмотры;
- недели педагогического мастерства.

На них решаются задачи повышения профессионального мастерства воспитателей, происходит реализация их потребности в самоактуализации.

Оптимальным вариантом методической работы в детском саду являются:

– **Педагогические советы**, рассматривающие различные аспекты деятельности МАДОУ. Здесь обсуждаются основные вопросы воспитания и обучения дошкольников, анализируются недостатки, принимаются решения для их устранения, организуется обмен опытом работы.

Главным вопросом педагогических советов являются результаты работы педагогов - уровень развития детей, их здоровье. Формы совместной работы педагогов и родителей по воспитанию дошкольников.

– **Обучающие семинары** - являются наиболее продуктивной формой повышения квалификации педагогов: на них основное внимание уделяется повышению их теоретической подготовке. Педагогам заранее предлагаются задания, которые позволяют каждому развивать педагогические способности, педагогическое мышление, коммуникабельность.

В детском саду несколько лет можно внедрить непрерывно-действующие семинары-практикумы. По окончании семинаров проводить выставки игр и пособий, изготовленные педагогами по данным темам, открытые просмотры.

– **Консультации** заранее планируются и отражаются в годовом плане МАДОУ. Предварительная подготовка к консультации включает анализ литературы, отражающей современные подходы к обучению и воспитанию детей дошкольного возраста, выстраивание структуры консультации, определение её содержания, подготовка информационных буклетов, проспектов и пособий.

– Значительную роль в образовательном процессе в целом и системе повышения профессиональной компетентности педагогов играют **открытые просмотры занятий**.

Они позволяют увидеть работу педагогов, использовать их познавательный опыт, осознать свои недочёты. Педагоги учатся анализировать особенности учебно-воспитательного процесса в целом, а также занятий или досуговой деятельности в группе.

– **Изучение лучшего опыта педагогов** позволяют решить ряд вопросов, таких как:

- целенаправленное накопление педагогических материалов;
- анализ результатов деятельности по определённому направлению образовательной работы;
- взаимодействие всех специалистов МАДОУ.

Формы распространения педагогического опыта в МАДОУ:

- открытые занятия и мероприятия;
- выступления «Из опыта работы» на Педагогическом совете;
- семинары;
- конференции;
- участие в конкурсах, таких как:
- муниципальные («Понарошкин мир», «Новогодняя сказка», «Работаем по стандарту», «Поиск», «Лучший педагогический работник», «Воспитатель года Кубани» (конкурс профессионального мастерства) и др.)

– **Педагогические тренинги.** Содержание тренингов включает индивидуальную работу по анализу педагогических проблем:

- работу с группой педагогов по решению поставленной поисковой задачи;
- проведение деловой игры;
- создание методических рекомендаций.

Педагогические тренинги позволяют анализировать работу педагогов, осуществлять самоанализ, который даёт возможность увидеть положительные и отрицательные моменты и педагогической деятельности и скорректировать личностные качества. В работу тренинга включаются не только воспитатели, но и все специалисты МАДОУ, что положительно сказывается на результативности педагогического процесса, работают над решением единой проблемы, учатся согласовывать свои действия.

Темы тренингов:

- Взаимодействие с агрессивными детьми.
- Взаимодействие с гиперактивными детьми.
- Эколого-психологический тренинг.

– Трудности режимных моментов (Тренинг для воспитателей групп младшего возраста).

– **Смотр-конкурс** - это способ проверки профессиональных знаний, умений, навыков, педагогической эрудиции, возможность оценивать результаты путём сравнения своих способностей с другими. В детском саду традиционно проводятся конкурсы:

1. «Лучшее оформление группы «Зимняя сказка»
2. «Шашечный турнир»
3. «Книжка-малышка»
4. «Тik Ток шоу» (музыкальные инсценировки)
5. «Мы к звездам проложили путь»
6. «Радуга талантов»
7. «Жемчужинка детского сада»

В детском саду ежегодно проводится конкурс профессионального мастерства «Жемчужинка детского сада», в котором принимают участие все педагоги. Цель данного конкурса - дать возможность педагогам показать себя, свой профессионализм. Данный конкурс является подготовительным этапом муниципального конкурса «Воспитатель года Кубани».

– **Мастер - класс.** С целью создания условий для развития педагогического и методического материала педагогов, организации консультирования педагогических работников детского сада по проблемам совершенствования профессионального мастерства, методики проведения различных видов занятий, мероприятий и их учебно-методического и материально - технического обеспечения. Организация опытно-поисковой, инновационной и проектно-исследовательской деятельности образовательного учреждения, направленной на основании новых педагогических технологий, разработку авторских программ.

Разнообразие формы методической работы в МАДОУ способствуют тому, что каждый педагог может самореализоваться как личность, и педагоги самостоятельно включаются в учебный процесс, который непосредственно связан с приоритетным направлением МАДОУ.

В результате данных мероприятий предполагается качественное изменение организации методической работы, т.е. приведение её в систему:

- повышение профессиональной компетентности педагогов;
- изменение форм и стилей общения с детьми;
- изменение предметно - развивающей среды групп и кабинетов;
- организация работы по приоритетному направлению МАДОУ;
- качественная организация воспитательно-образовательного процесса;
- активизация работы с родителями;
- разработана и утверждена Программа развития и Образовательная программа МАДОУ;
- повышение имиджа МАДОУ;
- создание партнерских отношений с учреждениями города.

Таким образом, работа с педагогами по повышению профессиональной компетентности должна обеспечить стабильную работу педагогического коллектива, полноценное, всестороннее развитие и воспитание детей, качественное усвоение ими программного материала в соответствии с возрастными и индивидуальными особенностями.

Раздел IV

4.1. Программа развития кадрового потенциала МАДОУ д/с № 20 «Жемчужинка»

Основы кадрового потенциала

Система кадрового потенциала МАДОУ д/с № 20 «Жемчужинка» основана на стратегии развития системы образования России и образовательного учреждения.

Стратегические цели работы с персоналом:

- Добиться полного количественного и качественного соответствия педагогического состава стратегическим целям МАДОУ д/с № 20 «Жемчужинка» и поддерживать это соответствие.
- Обеспечить высокий уровень мотивации педагогических кадров на выполнение задач образовательного учреждения.
- Обеспечить достаточный уровень удовлетворенности педагогического и технического персонала работой в МАДОУ д/с № 20 «Жемчужинка».
- Поддерживать и развивать преданность сотрудников МАДОУ д/с № 20 «Жемчужинка».
- Удерживать расходы на персонал в рамках, определяемых текущим финансированием МАДОУ д/с № 20 «Жемчужинка».

Права и обязанности педагогических работников:

Педагогические работники имеют право:

- участвовать в управлении образовательным учреждением;
- работать в педагогическом совете;
- избирать и быть избранными в совет МАДОУ;
- обсуждать и принимать «Правила внутреннего трудового распорядка»;
- обсуждать и принимать решения на общем собрании трудового коллектива;
- защищать свою профессиональную честь и достоинство;
- осуществлять свободу выбора и использование методик воспитания и обучения, учебных пособий и материалов;
- повышать квалификацию;
- аттестоваться на добровольной основе на первую или высшую квалификационную категорию;
- работать по сокращенной (не более 36 часов) рабочей неделе, получать пенсию по выслуге лет, (за исключением заведующего, зам. заведующего), длительный до одного года отпуск через каждые 10 лет непрерывной работы;
- получать социальные льготы и гарантии, установленные законодательством РФ, а также дополнительные льготы, устанавливаемые Учредителем;
- проведение дисциплинарного расследования нарушения норм профессионального поведения или Устава МАДОУ только по жалобе, поданной в письменном виде, копия которой передана работнику;
- государственного страхования в установленном законом РФ порядке.

Педагогические работники обязаны:

- удовлетворять требования соответствующих квалификационных характеристик;
- выполнять Устав МАДОУ и «Правила внутреннего трудового распорядка», кодекс деловой этики и дресс-код сотрудников;
- поддерживать дисциплину в МАДОУ на основе уважения человеческого достоинства детей. Применение методов физического и психического насилия по отношению к детям не допускается;
- принимать участие в разборе конфликтов по письменному заявлению родителей (законных представителей);

- проходить периодически по приказу заведующего МАДОУ бесплатные медицинские обследования за счет средств бюджета Учредителя;
- выполнять условия родительского договора;
- сотрудничать с семьей ребенка по вопросам воспитания и обучения;
- своевременно устранять неполадки, имеющиеся в группе и на игровых площадках с целью предотвращения детского травматизма;
- обеспечивать выполнение утвержденного режима дня;
- выполнять требования должностных инструкций.

Отношение к персоналу

Главным ресурсом дошкольного образовательного учреждения является воспитатель. Он - важнейший источник ее педагогической производительности.

Заведующий МАДОУ д/с № 20 «Жемчужинка» ведет себя на рынке труда и по отношению к своим сотрудникам как цивилизованный, законопослушный, но требовательный по отношению к сотрудникам работодатель.

Отношение к молодежи

Молодым сотрудникам, принимаемым на работу во время обучения или после завершения образования, МАДОУ д/с № 20 «Жемчужинка» обеспечивает благоприятные условия для вхождения в коллектив и предоставляет широкие возможности для профессионального и личностного развития, а также для продвижения по профессиональной лестнице.

В области управления составом персонала

Планирование численности персонала

Численность персонала определяется исходя из планируемой численности воспитанников и количества групп.

Набор персонала

МАДОУ д/с № 20 «Жемчужинка» не допускает дискриминации при приеме на работу по любым мотивам, строго соблюдая требования действующего законодательства РФ.

Основным источником пополнения педагогического состава в части молодых специалистов являются филиал Московского педагогического гуманитарного университета и Анапский колледж сферы услуг (Дошкольное образование). Для привлечения высококвалифицированных педагогов, МАДОУ д/с № 20 «Жемчужинка» выходит на рынок труда.

При приеме на работу администрация МАДОУ знакомит педагога со следующими документами:

- Коллективным договором;
- Уставом МАДОУ;
- Правилами внутреннего распорядка;
- Должностными инструкциями;
- Приказом об охране труда и соблюдении правил техники безопасности;
- Кодексом деловой этики;
- Дресс –кодом.

Продвижение сотрудников

Замещение должностей административных и руководителей среднего звена осуществляется из собственного кадрового резерва.

Передвижение сотрудников

При передвижении сотрудника с одной должности на другую учитываются как интересы сотрудника, так и интересы МАДОУ д/с № 20 «Жемчужинка». Не допускается как принудительное удержание сотрудника на прежней должности, так и его недостаточно подготовленное передвижение на новую должность.

Увольнение сотрудников

МАДОУ д/с № 20 «Жемчужинка» не заинтересовано в уходе успешных сотрудников. Однако администрация детского сада не задерживает сотрудников, не заинтересованных в работе или вынужденных уволиться по личным мотивам.

МАДОУ д/с № 20 «Жемчужинка» благожелательно относится к возвращению ранее уволившихся сотрудников при условии, что их уход не нанес вреда деятельности учреждения.

При сокращении объема деятельности МАДОУ д/с № 20 «Жемчужинка» проводит сокращение численности педагогического и административного состава. При этом сотрудникам, намеченным к увольнению по сокращению штатов, предлагаются другие вакансии, а также предоставляются все предусмотренные законодательством льготы и компенсации.

В области оценки персонала

Для принятия объективных решений, связанных с набором, продвижением, мотивацией педагогических и технических работников в МАДОУ д/с № 20 «Жемчужинка» используются современные методы оценки персонала.

Оценка персонала при отборе в штат

При отборе выпускников учебных заведений оцениваются их качества:

- желание работать с детьми дошкольного возраста;
- желание работать в МАДОУ д/с № 20 «Жемчужинка»;
- активность, самостоятельность, инициативность.

При отборе специалистов оцениваются их качества:

- квалификация, опыт работы, результат педагогической деятельности;
- желание работать в дошкольном общеобразовательном учреждении;

При отборе административных работников оцениваются их качества:

- квалификация и опыт работы по профилю вакансии, а также опыт руководящей работы;
- желание работать в МАДОУ;
- согласие с принципами и традициями МАДОУ д/с № 20 «Жемчужинка».

Оценка при продвижении сотрудников

При отборе сотрудников в кадровый резерв и при назначении на должности административных руководителей оцениваются следующие характеристики:

- активность, самостоятельность, инициативность;
- наличие позитивного опыта работы с людьми;
- желание продвигаться по служебной лестнице;
- управленческая квалификация (навыки планирования, организации, мотивации, контроля, коммуникации, принятия решений);
- достаточной квалификации в области внутреннего управления

Регулярная оценка

В ходе ежегодной оценки административных работников МАДОУ, педагогического персонала оцениваются:

- соответствие работы, фактически выполняемой сотрудниками, стандартам, предусмотренным должностной инструкцией;
- выполнение индивидуальных планов работы и развития сотрудника;
- соответствие поведение сотрудника требованиям должностной инструкции.

В области продвижения персонала

Обучение администрации

Обучение административной команды – основной приоритет при формировании планов обучения в МАДОУ д/с № 20 «Жемчужинка». Каждый руководитель проходит обучение не реже 1 раза в 3 года.

Обучение нацелено на развитие:

- управленческих навыков (планирование, организация, мотивация, контроль, коммуникация, принятие решений);
- умение работать в условиях программного управления, жестких требований к качеству выполняемой работы;
- повышения квалификации в профессиональной сфере;

Обучение ИКТ

Обучение административного и педагогического персонала в области применения ИКТ – необходимая составная часть внедрения современных технологий в МАДОУ д/с № 20 «Жемчужинка».

Адаптация новых сотрудников

В МАДОУ д/с № 20 «Жемчужинка» организуются специальные адаптационные мероприятия для сотрудников, принятых в штат. Мероприятия включают в себя знакомство с традициями и обычаями детского сада, знакомство с педагогическим коллективом, образовательной программой, вводные инструктажи, вводные семинары, закрепление кураторов и т.д.

Обязательное обучение

МАДОУ д/с № 20 «Жемчужинка» проводит обучение сотрудников охране труда, ТБ и пожарному техническому минимуму, и другим аналогичным направлениям, предписываемым действующим законодательством.

Профессиональное повышение квалификации

МАДОУ д/с № 20 «Жемчужинка» считает необходимым поддерживать профессиональную квалификацию педагогов путем организации регулярного прохождения курсов повышения квалификации не реже 1 раза в 3 года.

Инновационная деятельность в МАДОУ

Все педагоги МАДОУ работают в активном поиске творческих идей, внедрении современных технологий. В инновационном банке нашего МАДОУ на сегодняшний день - коллективные проекты и авторские идеи, представленные в виде опыта работы, педагогических проектов, перспективных планов, презентаций, результаты участия в различных конкурсах.

Вместе с тем, результаты инновационной деятельности дошкольного учреждения чаще всего остаются в стенах самого учреждения, не имея конкретных выходов за его пределы. Недостаточному распространению инноваций препятствует ряд причин:

Объективные:

- обновление кадрового состава педагогического коллектива;
- нет системы в обобщении результатов имеющегося инновационного опыта;
- низкий уровень компьютерной грамотности педагогов;
- низкая мотивация педагогических кадров к обобщению и распространению инноваций;
- отсутствие целостной модели образовательного процесса, объединяющей имеющиеся взаимосвязанные инновационные идеи;

Субъективные:

- отсутствие достаточной нормативно-правовой основы для распространения инноваций;
- отсутствие содействия органов управления образованием распространению опыта инновационной деятельности учреждения.

В области мотивации персонала

Трудовой потенциал работника не является величиной постоянной, он может изменяться в процессе работы, как в сторону увеличения, так и уменьшения и в значительной степени связан с мотивацией. Для создания в образовательном учреждении условий, мотивирующих работников на более качественное выполнение своих должностных обязанностей и заинтересованность в результатах своей деятельности, руководителю необходимо учитывать уровень трудового потенциала, как отдельных работников, так и групп.

Понятие мотивации у работников чаще всего связано с материальным стимулированием. При этом, по мнению большинства работников, важно «не столько сколько, сколько за что», т.е. критерии материального стимулирования должны быть понятными, а порядок стимулирования прозрачным. Не менее значимо, особенно для педагогических работников, моральное стимулирование, включающее в себя такие социальные аспекты, как комфортные условия труда, отражающие заботу администрации, возможность реализации своих творческих интересов, наличие условий для самосовершенствования и признание достижений.

Премияльная система

Премияльная система МАДОУ д/с № 20 «Жемчужинка» решает основную задачу:

- повышения результативности и эффективности работы сотрудников.

Основание: Положение о премировании (Приложение 2 к Коллективному договору).

Льготы и компенсации

МАДОУ д/с № 20 «Жемчужинка» предоставляет сотрудникам предусмотренные законодательством льготы и компенсации:

- оплату больничных листов и отпусков;
- учебные отпуска для сотрудников, получающих высшее или среднее профессиональное образование и др.

Основание: социальные гарантии коллективного договора.

Моральное поощрение

В МАДОУ д/с № 20 «Жемчужинка» действует система морального поощрения, вручение грамот, присуждение премий, занесением права на доску почета, представление к отраслевым и государственным наградам.

В области корпоративной культуры

Основы корпоративной культуры.

К ценностям, лежащим в основе корпоративной этики, можно отнести:

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

Стиль управления и взаимодействия

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

Внутренние коммуникации

Нисходящие коммуникации

Организуя нисходящие коммуникации, руководство МАДОУ д/с № 20 «Жемчужинка» преследует следующие цели:

- поставить конкретные цели и задачи по обучению и воспитанию дошкольников;
- обеспечить информацией всех сотрудников о принятых в учреждении процедурах;
- обеспечить информацией, поступающей из Министерства образования, науки и молодежной политики Краснодарского края, Управления образования МО г-к Анапа
- проинформировать подчиненных о качестве их работы;
- предоставить идеологическую информацию для облегчения восприятия целей

Восходящие коммуникации

Руководство МАДОУ д/с № 20 «Жемчужинка» заинтересовано в учете мнений и настроений сотрудников при решении вопросов управления образовательным учреждением.

Каналы коммуникации

В МАДОУ д/с № 20 «Жемчужинка» активно используются следующие каналы коммуникации:

- совещания;
- семинары, практикумы;
- консультации;
- собрания;
- анкетирование;
- интернет-сайты и страницы в социальных сетях.

Традиции

В МАДОУ поддерживаются такие традиции как: празднование Дня Знаний, Дня Дошкольного работника, Дня рождения «Жемчужинки», Международного женского дня, проведение новогодних вечеров, дней открытых дверей, Недели Здоровья, чествование юбиляров и сотрудников, удостоенных наград.

В области учета персонала и трудовых отношений

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

Основными компонентами трудового потенциала любого работника МАДОУ являются:

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

- социально-демографическая составляющая: возраст, пол, семейное положение, наличие собственных детей и др.;
- квалификационная составляющая: уровень образования, трудовых навыков, способность к инновациям, интеллект, творческие способности;
- личностная составляющая: отношение к труду, дисциплинированность, активность, ценностные ориентации, нравственность и др.

Соблюдение трудовых прав сотрудников

МАДОУ д/с № 20 «Жемчужинка» строго соблюдает Трудовой Кодекс РФ, другие государственные нормативные акты, относящиеся к трудовым отношениям, а также Коллективный договор.

Рабочие места сотрудников

Руководство МАДОУ д/с № 20 «Жемчужинка» стремится обеспечить современный уровень оснащенности и состояния рабочих мест, проводит аттестацию рабочего места (СОУТ).

Забота о пенсионном обеспечении сотрудников

В МАДОУ д/с № 20 «Жемчужинка» проводятся необходимые мероприятия по обеспечению сотрудников государственными пенсиями, в том числе, перечисляет взносы и предоставляет индивидуальные сведения на сотрудников в Пенсионный Фонд РФ.

Кадровая политика	
Цели	Задачи
1. Разработать и утвердить Кадровую политику МАДОУ.	1. Привести в соответствие с Кадровой политикой локальные акты, регламентирующие взаимоотношения с персоналом.
Управление составом персонала	
1. Добиться 100% обеспеченности квалифицированными педагогическими кадрами. 2. Удержать долю сотрудников в возрасте от 35-45 лет на уровне. 3. Стимулировать приток молодых специалистов в МАДОУ.	1. Составить перспективный план обеспечения воспитателями всех возрастных групп. 2. Обеспечить поддержание имиджа педагога. Организовать самопрезентацию воспитателей. 3. Создать условия педагогам-стажистам по внедрению в их педагогическую деятельность современных требований и стандартов, сохраняя тем самым кадровый баланс.
Учет персонала и трудовые отношения.	
1. Приведение процедур работы с персоналом в соответствии с законодательством. 2. Автоматизация учетных функций и кадрового делопроизводства	1. Модернизировать правила внутреннего трудового распорядка. 2. Систематически обновлять компьютерную базу данных.
Организация оценки персонала	
1. Разработать положение о внутреннем мониторинге качества образования. Задачи: – разработка системы критериев	1. Продолжить системное внедрение оценки педагогических кадров (педагогический мониторинг). 2. Провести обучение руководящего

<p>оценки труда педагогов</p> <ul style="list-style-type: none"> – выявление успешных сотрудников; – выявление сотрудников, нуждающихся в методической и психологической поддержке 	<p>кадрового блока современным технологиям оценки персонала.</p>
Обучение персонала	
<p>1. Обеспечить рост профессионализма педагогов.</p> <p>2. Разработать комплексную программу обучения педагогических кадров в соответствии с кадровой политикой отрасли.</p> <p>3. Провести обучение педагогических кадров по направлениям:</p> <ul style="list-style-type: none"> – обучение ИКТ; – обучение современному содержанию образования; – обучение социальным технологиям; – обучение современным педагогическим технологиям 	<p>Через методические центры:</p> <p>1. Провести обучение педагогических кадров на курсах повышения квалификации.</p> <p>2. Провести обучение по дистанционным технологиям.</p> <p>Уровень МАДОУ:</p> <p>1. Продолжить активное внедрение мультимедийных и дистанционных программ обучения.</p> <p>2. Обеспечить работу МО и ПДС по важнейшим вопросам качества освоения основной общеобразовательной программы воспитанниками.</p>
Развитие системы мотивации персонала.	
<p>1. Создать такие условия в коллективе, которые бы способствовали формированию положительной мотивации в деятельности педагога</p> <p>2. Повысить уровень средней заработной платы работников ОУ.</p> <p>3. Совершенствовать положение о комиссии по стимулирующим выплатам педагогам.</p>	<p>1. Провести подробное исследование психологического климата (показатели: характер конфликтов, степень готовности к общению, социометрическая структура, уровень развития критики и самокритики).</p> <p>2. Выявить базовые компоненты справедливой оплаты труда, основанной на учете итоговой деятельности.</p> <p>3. Модернизировать систему выплаты льгот и компенсаций, стимулирующих выплат (доплат и надбавок).</p> <p>4. Широко использовать нематериальные стимулы труда.</p> <p>5. Систематически проводить профессиональные конкурсы («Лучшая РППС группы», «Жемчужинка детского сада» и др.)</p> <p>6. Использовать все возможности аттестации педагогов.</p>
Развитие корпоративной культуры	
<p>1. Повысить уровень удовлетворенности персонала</p>	<p>1. Проведение мероприятий знакомства новых членов коллектива с традициями МАДОУ.</p> <p>2. Проведение традиционных вечеров.</p> <p>3. Проведение Дней Здоровья, туристических экскурсий.</p> <p>4. Формирование положительного имиджа МАДОУ в микрорайонах ЖК «Черное море», «Раз, два, три»</p>

4.2. Этапы реализации программы.

Первый этап (организационный): 2021—2022 гг.

Данный этап предполагает выявление перспективных направлений развития МАДОУ и проектирование его нового качественного представления в условиях перехода на ФГОС, поиск новых вариантов на основе требований ФГОС ДО.

Осваиваются новые формы и процедуры аттестации педагогических кадров (на соответствие занимаемой должности). Реализация перспективного плана по совершенствованию профессиональной компетентности педагогов.

Второй этап (технологический): 2022—2023 гг.

Данный этап предполагает реализацию стратегии перехода МАДОУ в новое качественное состояние, реализацию ведущих направлений и идей программы, оценку её эффективности, действенности на основе качественного анализа всех направлений деятельности.

Совершенствуется система моральных и материальных стимулов для постоянного повышения квалификации, оценки качества образования.

Третий этап (рефлексивно – обобщающий): 2023- 2024 гг.

Данный этап предполагает анализ достигнутых результатов, теоретическое обоснование системных изменений в образовательном пространстве дошкольного учреждения, презентацию опыта и определение перспектив дальнейшего развития детского сада.

Мероприятия по реализации программы:

Задача	Мероприятие	Индикаторы результативности
Преодоление психологического сопротивления к восприятию и внедрению инноваций в учебно-воспитательный процесс	- Организация информирования педагогического коллектива об основных направлениях модернизации образования через систему практико-ориентированных семинаров «Основные направления модернизации образования»; - Формирование позитивного восприятия инновационных процессов; - Организация курсовой переподготовки в соответствии с потребностями реализации ФГОС ДО.	- Увеличение доли педагогов, имеющих положительную мотивацию к восприятию инноваций; - Доля педагогов, прошедших курсовую подготовку.
Обновление состав педагогического коллектива	- Реализация плана привлечения молодых специалистов в МАДОУ. - Развитие института наставничества	- Укомплектованность МАДОУ педагогическими кадрами, имеющими высшее профессиональное образование. - Увеличение количества педагогических работников в возрасте до 35 лет. Создание и поддержание педагогических тандемов
Создание внутри МАДОУ системы развития профессионально	- Организация участия педагогов в конкурсах профессионального мастерства, дистанционных проектах, конференциях, открытых мероприятиях.	- Доля педагогов, занимающихся научной деятельностью. - Доля педагогов,

<p>й компетентности педагогов с учетом требований ФГОС ДО.</p>	<p>- Организации участия педагогов в сетевом повышении квалификации. - Внедрение в учебный процесс дистанционных форм обучения, дополняющих учебный процесс. - Публикация работ педагогов в профессиональных изданиях и в СМИ. - Освоение педагогами компьютерных технологий</p>	<p>повышающих квалификацию в дистанционной форме. - Доля педагогов, имеющих публикации в профессиональных изданиях и СМИ. - Доля педагогов, внедряющих в учебный процесс инновационные формы обучения.</p>
<p>Обеспечение условий для демонстрации успешности педагогов</p>	<p>Создание Портфолио педагогов: - Создание электронных страниц педагогов на сайте МАДОУ; - Организация и проведение мастер-классов педагогов; - Демонстрация опыта работы педагогов на разных уровнях.</p>	<p>- Увеличение доли педагогов, имеющих Портфолио до 100%. - Доля педагогов МАДОУ, которые представляют опыт своей работы через семинары и мастер-классы; - Увеличение доли педагогов, принимающих участие в работе МО.</p>
<p>Корректировка механизмов материального стимулирования педагогов</p>	<p>- Корректировка критериев для осуществления стимулирования деятельности педагогов в условиях реализации ФГОС ДО. - Внесение изменений в нормативно-правовую базу по вопросам стимулирования педагогов МАДОУ.</p>	<p>- Увеличение доли педагогов, получающих стимулирующие доплаты</p>

Материально-техническое обеспечение реализации программы.

- материальное стимулирование педагогических работников по результатам педагогического труда;
- поддержка и материальное обеспечение конкурсного движения среди педагогов МАДОУ;
- приобретение информационной техники и обеспечение ею образовательного и воспитательного процесса;
- оснащение материальной базы групп;
- приобретение современной педагогической литературы, пополнение медиатеки.

Ожидаемые результаты:

- повышение качества образования в МАДОУ;
- положительная динамика в результатах выпускников МАДОУ № 20 «Жемчужинка» совершенствование педагогических технологий;
- снижение заболеваемости воспитанников, сохранение их здоровья;
- рост общекультурной и профессиональной компетентности педагогов;
- создание гибкой системы повышения профессионального мастерства педагогических работников в процессе педагогической деятельности;
- рост профессионального уровня педагогических работников;
- рост социально-профессионального статуса педагогов;
- повышение персональной ответственности каждого воспитателя за результаты своего педагогического труда на основе регулярного самоанализа совместной деятельности и других мероприятий, в том числе и в системе внутреннего мониторинга.

Мониторинг результатов реализации программы.

1. Мониторинг освоения воспитанниками ДООУ основной общеобразовательной программы по итогам независимой оценки.
2. Анализ активности и результативности участия педагогов в профессиональных конкурсах, конференциях.
3. Анкетирование участников образовательного процесса.
4. Диагностика эффективности использования педагогических технологий.

Структура службы управления персоналом.

Основные нормативно-правовые документы, регламентирующие проведение кадровой политики в МАДОУ

Международные правовые документы:

- Всеобщая декларация прав человека
- Декларация прав ребенка
- Конвенция о правах ребенка
- Всемирная декларация об обеспечении выживания

Правовые акты РФ:

- Закон об образовании РФ
- Конституция Российской Федерации
- Семейный кодекс РФ
- Постановление Министерства труда и социального развития Российской Федерации от 9 февраля 2004 г. № 9 «Об утверждении порядка применения единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих» (в ред. Приказа Минздравсоцразвития РФ от 25.10.2010 N 921н)
- Положения, регулирующие организацию жизнедеятельности в МАДОУ:
- Положение о Педагогическом совете
- Положение об Общем собрании трудового коллектива МАДОУ
- Положение о премировании сотрудников МАДОУ д/с №20 «Жемчужинка»
- Коллективный договор
- Правила внутреннего трудового распорядка
- Кодекс деловой этики.

Заключение

В заключении отметим, что при формировании основных направлений развития кадрового потенциала необходимо использование методов «Мозгового штурма» и экспертных оценок, ранжирование целей и обоснование целевых приоритетов в работе с персоналом МАДОУ.

Современный руководитель МАДОУ должен владеть технологиями кадрового менеджмента; своевременно и грамотно разрабатывать локальные нормативно-правовые документы в соответствии с ТК РФ, законами и подзаконными актами в сфере образования, а также федеральным государственным стандартом (ФГОС ДО).

В условиях реализации ФГОС ДО кадровая политика является инструментом эффективного управления персоналом организации, а действия руководителя дошкольного учреждения должны быть направлены на создание условий для развития педагогического коллектива, способного решать поставленные цели и задачи.

Кадровая политика представляет собой систему теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы и *выступает составной частью программы развития учреждения.*

В связи с выходом новых нормативно-правовых документов, руководитель должен выработать стратегию развития кадрового потенциала МАДОУ и определить алгоритм действий по повышению профессиональной компетентности педагогических работников по вопросам индивидуализации воспитанников МАДОУ.

На основании результатов анализа управления персоналом в МАДОУ д/с №20 «Жемчужинка», пришли к выводам:

1. К положительным факторам можно отнести, что в МАДОУ д/с №20 «Жемчужинка»:

- произошло повышение заработной платы;
- отсутствие в организации сотрудников, уволенных за прогулы и иные нарушения;
- несмотря на текучесть кадров за отчетный период на 0,05%, постоянство состава сотрудников учреждения составляет 97% от общей доли всего персонала;

2. К негативным факторам можно отнести незначительное увеличение коэффициента оборота по выбытию и текучести кадров (0,06%).

Литература

1. Белкина В.Н., Карпов А.В., Ревякина И.И. Теория и практика развития профессиональной педагогической рефлексии. Ярославль, 2006.
2. Шадриков В. Д. Личностные качества педагога как составляющие профессиональной компетентности//Вестник ЯГУ им. П. Г. Демидова. - 2006. -№ 1. -е. 15-20.
3. Якушева С.Д. Основы педагогического мастерства: учебник. 4-е изд., испр. И доп. // М.: Издательский центр «Академия», 2011.