

**Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение  
детский сад № 23**

Владимирская область, город Ковров, улица Еловая, дом 88/2

**Опыт работы**

**«Создание психолого-педагогических условий при реорганизации ДОО  
как средство развития корпоративной культуры педагогов».**

Автор:  
Маслова Светлана Александровна,  
заведующий МБДОУ № 23,  
высшая квалификационная категория  
Титова Ольга Николаевна  
Заместитель заведующего по  
воспитательной и методической работе  
высшая квалификационная категория  
Гиниятулина Ирина Владимировна  
Педагог-психолог МБДОУ № 23  
высшая квалификационная категория

Ковров 2018 г.

**Содержание:**

|                             |         |
|-----------------------------|---------|
| Условия возникновения опыта | стр. 3  |
| Актуальность опыта          | стр. 4  |
| Теоретическая база опыта    | стр.5   |
| Новизна опыта               | стр. 7  |
| Ведущая идея                | стр. 7  |
| Технология опыта            | стр. 7  |
| Результативность            | стр. 17 |

Адресная направленность

стр. 18

Библиография

стр. 20

Приложения

*«Когда люди имеют единые ценности и нормы поведения, нет необходимости указывать им, как они должны поступить в каждой конкретной ситуации: организация может быть «уверена», что ее члены примут правильное решение, руководствуясь своими культурными нормами и ценностями»*

*(Т. Н. Персикова. 2002).*

### **1. Условия возникновения опыта.**

Изменения в новом Законе «Об образовании», что касается дошкольного образования небольшие, но очень существенные [16]. В соответствии с п.4 с.10 г.2 дошкольное образование теперь становится самостоятельным уровнем образования. Это гарантия государства на то, что оно берет на себя обязательства по обеспечению всех детей РФ полноценным дошкольным образованием. Таким образом, возникает необходимость в поиске способов повышения эффективности организации и

функционирования дошкольных учреждений. В целях повышения эффективности деятельности ДООУ по оказанию ими государственных услуг и решения задач государственной политики в области дошкольного образования предусматривает возможность реорганизации дошкольных образовательных учреждений.

В последнее время процесс реорганизации дошкольных учреждений в форме присоединения к ним других образовательных учреждений, стал актуальным. Данный способ функционирования ДООУ, обладает огромными способностями повышения качества образования и стратегии управления образовательных организаций. Она обеспечивает социально востребованный уровень доступности и качества образования в сочетании с его экономической эффективностью путем расширения спектра образовательных услуг и их соответствия требованиям Федерального государственного образовательного стандарта [13]. Поэтому возникает необходимость обновления и повышения качества дошкольного образования, обеспечения дошкольного образования нового поколения.

Переход образовательных организаций на новые Федеральные государственные образовательные стандарты, исполнение Указов Президента Российской Федерации от 07 мая 2012 года N 597 "О мероприятиях по реализации государственной социальной политики", от 07.05.2012 N 599 "О мерах по реализации государственной социальной политики в области образования и науки" и плана мероприятий (дорожной карты) "Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки", утвержденного распоряжением Правительства Российской Федерации от 30.04.2014 N 722-р, потребовали обеспечения доступности граждан к качественному образованию, существенного изменения условий осуществления образовательной деятельности, повышения заработной платы педагогических работников до уровня средней в экономике региона,

Возможность реорганизации образовательной организации в различных формах предусмотрена и ст. 22 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Согласно п. 1 ст. 57 ГК РФ реорганизация юридического лица может быть осуществлена по решению его учредителей (участников) либо органа юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами.

В соответствии с действующим законодательством, решение о реорганизации МДОУ № 23 города Коврова принималось Учредителем на основании положительного заключения муниципальной комиссии по оценке последствий реорганизации или ликвидации муниципальной образовательной организации (положение о муниципальной комиссии по оценке последствий принятия решения о реорганизации или ликвидации муниципальной образовательной организации утверждено Постановлением администрации города Коврова Владимирской области от 01.07.2015 № 1547). На основании положительного заключения о возможности реорганизации Советом народных депутатов города Коврова принято решение от 30.05.2015 № 242 «О реорганизации Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения детский сад № 23 в форме присоединения к нему Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения детский сад № 58». Постановлением администрации города Коврова от 21.10.2015 № 2671 «О проведении мероприятий по реорганизации Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения детский сад №

23» установлен перечень и план проведения мероприятий по реорганизации МБДОУ № 23.

Таким образом, перед администрацией МБДОУ № 23 учредителем была поставлена задача по исполнению плана мероприятий по реорганизации в форме присоединения МБДОУ № 58.

Анализ результата проведенного мониторинга показывал, что в каждом коллективе одного образовательного учреждения свои традиции, свои разные нормы и ценности корпоративной культуры.

Очевидным стал поиск в создании модели управления в условиях реорганизации ДОО в развитии такой корпоративной культуры, которые будут иметь единые ценности и нормы поведения. В условиях реорганизации МБДОУ № 23, актуален стал вопрос о создании модели управления в развитии такой корпоративной культуры, которая будет иметь единые традиции, нормы поведения, ценности.

Проанализировав имеющиеся условия в МБДОУ, возможности кадрового потенциала, уровень корпоративной культуры, психологический климат, мотивацию педагогов на трудовые действия, мы попытались определить перспективы развития МБДОУ и выстроить определенную систему, которая легла в основу представляемого опыта.

## **2. Актуальность.**

Управление корпоративной культурой педагогов образовательного учреждения представляет собой осознанный и целенаправленный процесс, который должен быть соответствующим образом спланированным, организованным, контролируемым, мотивированным и ориентированным. Управление должно быть направлено на формирование и развитие традиций, корпоративных ценностей, норм и правил поведения, благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе как составляющие ядра корпоративной культуры.

В трудовые действия руководителя МБДОУ входит такие функции, как управление процессами достижения образовательных и социокультурных результатов. А эффективной деятельности образовательной организации можно достичь, создав внутри единую корпоративную культуру, главная задача которой будет направлена на управление процессами достижения образовательных и социокультурных результатов и эффектов деятельности образовательной организации на создание единой корпоративной культуры. С нашей точки зрения, управление корпоративной культурой входит в состав инновационного процесса, так как требует иного содержания деятельности всех участников образовательного процесса на своем уровне данного управления [14].

В педагогической науке и практике все более усиливается стремление осмыслить целостный педагогический процесс с позиции науки управления, придать ему строгий, научно обоснованный характер. Справедливо утверждение многих отечественных и зарубежных исследователей о том, что управление реально и необходимо не только в области технических, производственных процессов, но и в сфере сложных социальных систем, в том числе и педагогических.

Проведенный анализ литературы позволяет выделить противоречия:

- созданием обновленного механизма управления создавшимися изменениями, который позволит повысить эффективность и качество образовательной деятельности.

- отсутствием системы корпоративной культуры, различных возрастной, образовательный, культурный уровень сотрудников МБДОУ № 23; различная степень трудовой мотивации, деятельности, исполнительской дисциплины. А также различные представления об оптимальной модели поведения сотрудника в коллективе, которые отражают систему сложившихся внутригрупповых ценностей.

На основании данных противоречий определена *проблема*, которая состоит в отсутствии разработанности соответствующих научно-теоретических положений, оптимальных путей развития корпоративной культуры педагогов при реорганизации ДОО.

В связи с реорганизацией ДОО путем присоединения проблема формирования и совершенствования корпоративной культуры педагогических кадров становится особенно *актуальной*. Актуальность и недостаточная разработанность данной проблемы определили выбор темы нашего опыта «Создание психолого-педагогических условий при реорганизации ДОО как средство развития корпоративной культуры педагогов».

### **3. Теоретическая база опыта.**

На основании анализа теоретической литературы в основу, которой легли разработки советских и зарубежных учёных, выявили, что культура организации - это комплекс разделяемых членами организации убеждений, которые формируют нормы, в значительной степени определяющие поведение в организации отдельных личностей и групп.

Разрабатывая практическую модель развития корпоративной культуры педагогов, они опираются на понятие развития корпоративной культуры, как процесс созидания руководителем ценностей, определяющих жизнедеятельность учреждения, ценности которые включены в систему хозяйствования и стимулируют сотрудников к активному творчеству.

В педагогических, социологических исследования корпоративная культура определяется как составляющая общей культуры человека и зависит от способности руководителя управлять процессом ее развития (Н.А. Капитонов, Н.Н. Пусенкова, А.Л.Черненко) [7].

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

Исследования в области управления дошкольным образованием под руководством К.Ю. Белой доказывают, что коллективное взаимодействие педагогов обеспечивает максимум творчества в профессиональной деятельности[1]. Коллектив единомышленников, готовых интегрировать свои усилия в направлении достижения целей ДОО, обладает единым видением будущего, пониманием настоящего, осознанием необходимости изменений и наличием сформированной корпоративной культуры.

Наибольший интерес с точки зрения практической применимости к анализу существующей корпоративной культуры и выработки стратегии ее изменения в будущем представляет типология американских исследователей культуры организации Кима Камерона и Роберта Куинна [2].

В основе технологии ОСАІ, разработанная К. Камероном и Р. Куинном лежит рамочная конструкция конкурирующих ценностей. Учёные выделяют 4 типа культур организации: клановая культура, адхократическая культура, рыночная культура, бюрократическая культура. В клановой культуре преобладает высокая обязательность, делают акцент на долгосрочной выгоде от совершенствования личности, придают значение высокой степени сплоченности коллектива, следованию традициям и моральному климату.

Как руководители, мы хотели бы видеть в МБДОУ № 23 коллектив единомышленников, готовых на достижение целей ДОУ, обладающих творческим потенциалом, осознанием необходимости изменения сформированной корпоративной культуры. В нашем видении результат корректировки системы развития корпоративной культуры педагогов МБДОУ № 23 она должна выглядеть так:

- клановая культура: очень дружественное место работы, где у людей есть общие традиции, ценности, т.е. повышенный или средний уровень.
- адхократическая культура: творческий коллектив, нацелен на решение задач ДОУ, проявляющий инициативу в решение задач ДОУ. Данный тип культуры предпочтительнее на среднем уровне.
- иерархическая культура: чтобы детский сад объединяли доверительные отношения, а не формальные правила и официальная политика. Предпочтительное состояние данного типа культуры – низкий уровень.
- рыночная культура. МБДОУ ориентированное на результаты, главной заботой, которой является выполнение поставленных задач ДОУ, целеустремленный педагогический коллектив, где репутация и успех являются общими. Уровень рыночной культуры в современном ДОУ предпочтительнее быть на повышенном уровне.

Проведенный теоретический анализ психолого-педагогической литературы показал, что решающее влияние на развитие корпоративной культуры педагогов будет эффективным при соблюдении следующих психолого-педагогических условий: с одной стороны, это культура достижения интересов на рынке образовательных услуг - культура конкурентной борьбы; с другой - это традиционная академическая культура, основанная на сохранении и приращении педагогических ценностей.

#### **4.Новизна опыта.**

Новизна опыта заключается в создании психолого-педагогических условий, способствующих развитию единой корпоративной культуры педагогов при реорганизации ДОО.

#### **5.Ведущая идея.**

Ведущая идея данного опыта заключается в создании психолого-педагогических условий для развития единой корпоративной культуры педагогов при реорганизации ДОО.

#### **6. Технология опыта.**

**Цель:** Создать психолого-педагогические условия, способствующие развитию единой корпоративной культуры педагогов при реорганизации ДОО.

Для достижения цели были определены следующие **задачи:**

- Изучить психолого-педагогическую и методическую литературу по теме опыта.
- Подобрать инструментарий и изучить уровень развития корпоративной культуры и интересов работников ДОО.
- Разработать модель управленческой деятельности способствующей развитию единой корпоративной культуры педагогов.
- Создать психолого-педагогические условия для повышения единой корпоративной культуры педагогов при реорганизации ДОО.
- Анализ результативности работы развития по развитию корпоративной культуры ДОО.

Изучение психолого-педагогической и методической литературы позволило определить основную цель корпоративной культуры, как явления, - это помочь людям более продуктивно исполнять свои обязанности в организациях и получать от этого большее удовлетворение, что в свою очередь приведет к улучшению показателей эффективности образовательной деятельности ДООУ в целом. Ведь сплоченный, движимый единой целью, работающий, как отлаженный часовой механизм, коллектив, принесет гораздо больше пользы, чем «сообщество рядов разброда и шатания», к примеру. Очевидно, что влияние на нее корпоративной культуры учреждения, огромно.

Способность к изменениям является для нас в условиях реорганизации путем присоединения, решающим фактором развития, обеспечивающим конкурентоспособность образовательного учреждения. Однако любые значительные изменения в организации должны сопровождаться целенаправленной работой по изменению ее корпоративной культуры.

Созданная нами система характеризуется поэтапной стратегией корректировки корпоративной культуры педагогов ДООУ.

Для выявления уровня развития корпоративной культуры педагогов ДООУ мы использовали методику ОСАИ, которая позволила нам выявить исходное состояние. (Приложение № 1)

С помощью вопросника было опрошено 31 педагог МБДОУ № 23 (корпус № 1 (МБДОУ № 23) 21 чел., корпус № 2 МБДОУ № 58) 10 чел.) (Приложение № 2).

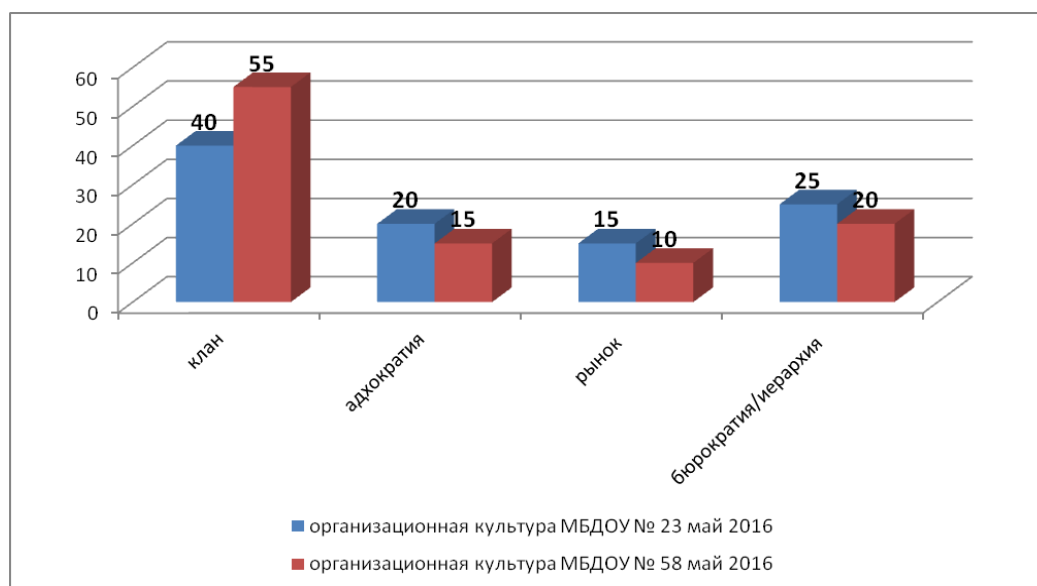


Рис. 1 Результаты начального мониторинга



Вывод: В ходе обработки полученные данные были усреднены, что позволило составить профиль корпоративной (организационной) культуры МБДОУ № 23.

В среднем были получены следующие оценки, ставшие координатами каждого типа организационной культуры на профиле.

По итогам мониторинга организационной культуры МБДОУ № 23 с помощью типологии Камерона и Куинна и вопросника ОСАІ, можно сказать, что преобладающий на сегодняшний день в МБДОУ № 23 тип организационной культуры – Клан: имеет клановые ценности дружелюбности, сплоченности, приверженности делу и совместной работы, но, каждого корпуса в отдельности. Корпус 2 (МБДОУ № 58) имеет невысокий уровень ориентации на конкурентную борьбу. Внутренний фокус ориентации организационной культуры обусловлен тем, что коллективы долгое время были практически неизменным, они пронизаны сетью устоявшихся межличностных отношений. То, что такой тип культуры безоговорочно лидирует по итогам мониторинга предпочитаемой культуры, можно объяснить тем, что люди не просто функционируют, а проживают свою деятельность в организации, согласно теоретикам Школы человеческих отношений.

Анализ результата проведенного мониторинга показывал, что в каждом коллективе одного образовательного учреждения свои традиции, свои разные нормы и ценности корпоративной культуры. Очевидным стал поиск способов развития корпоративной культуры педагогов ДОУ, которая будет иметь единые ценности, нормы поведения, перспективы

На основании проведенного мониторинга выявлена стратегия формирования корпоративной культуры, которая разворачивается в двух планах: внешнем и внутреннем [17].

Внешний план: в данном направлении был проведен следующий комплекс мер, направленных на обеспечение конкурентоспособности ДОУ, то есть на достижение социального статуса.

Педагоги МБДОУ № 23 были информированы о стратегии развития ДОУ в условиях реорганизации, путем присоединения; с целью формирования педагогического коллектива единомышленников.

#### **Модель управленческой деятельности.**

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| Разработка нормативной базы        | <ul style="list-style-type: none"><li>- разработка локальных актов (Положения, разработка новых инструкций, внесение дополнений в существующие инструкции и др.)</li><li>- организация работы коллегиальных органов</li><li>- разработка приказов в пределах компетенции ДОУ, распоряжений, указаний, обязательных к исполнению всеми работниками своего ДОУ</li></ul> |
| Распределение зоны ответственности | <ul style="list-style-type: none"><li>- создание новой структуры управления для эффективного управления процессом формирования корпоративной культуры в учреждении (Приложение № 10)</li><li>- распределение обязанностей и направлений работы с кадрами</li></ul>   |
| Создание условий                   | <ul style="list-style-type: none"><li>- подбор инструментария и проведение диагностических</li></ul>   |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>мероприятий</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- организация кадровой политики (комплектование штата, подбор, расстановка, перемещение кадров)</li> <li>- создание условий для формирования общих интересов</li> <li>- создание условий для мотивации трудовой деятельности</li> <li>- создание условий для непрерывного повышения квалификации педагогов</li> <li>- поддержание благоприятного психологического климата</li> <li>- стимулирующие методы (моральные и материальные)</li> </ul> |
| Формирование единых стандартов поведения                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- мониторинг традиций, культурных ценностей, обычаев</li> <li>- разработка локального акта «Кодекс педагогической этики» (Приложение 17)</li> <li>- установки ценностных ориентаций корпоративной культуры (культура условий деятельности педагогов, их личностных и профессиональных качеств: мотивационная направленность, ценностные ориентации, компетентность, коммуникативность и др.</li> </ul>   |
| Организационно-методическая работа                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- подбор и проведение диагностических мероприятий</li> <li>- Совместные педагогические советы</li> <li>- Семинар-практикум, круглый стол</li> <li>- Педагогические и психологические тренинги</li> <li>- Творческие, проблемные и рабочие группы</li> <li>- Рефлексия</li> </ul>   |
| Организация мероприятий по внедрению корпоративных мероприятий | <ul style="list-style-type: none"> <li>- проведение общего собрания трудового коллектива</li> <li>- разработка творческой группой плана по развитию корпоративной культуры</li> <li>- организация и проведение психолого-педагогических мероприятий (цикл занятий по психологической помощи педагогам в снятии психоэмоционального напряжения и улучшения их личного самочувствия, тренинги на сплоченность и т.п.)</li> </ul>  |
| Организация корпоративных мероприятий                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- проведение профессиональных мероприятий (акций, проектов и т.п.)</li> <li>- организация совместного отдыха, поездок, походов, дней здоровья</li> <li>- совместное участие в акциях (субботники, озеленение, Салют Победы, демонстрации, митинги и т.п.)</li> </ul>   |
| Разработка и внедрение внешних атрибутов                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- создание визитной карточки детского сада</li> <li>- создание логотипа,</li> <li>- разработка символики детского сада (в одежде, аксессуарах-радужные, солнечные галстуки)</li> <li>- гимн детского сада</li> <li>- создание имиджа детского сада</li> </ul>  |

Руководитель является выразителем интересов коллектива сотрудников. Работа заведующего в этом направлении обеспечивает создание условий, необходимых для совместной деятельности, для целенаправленных и скоординированных действий,

подчинённых по налаживанию нормального воспитательно-образовательного процесса, установлению нормальных отношений в коллективе, благоприятного морально-психологического климата, должной дисциплины труда, творческой атмосферы.

Для формирования и укрепления корпоративной культуры педагогов в проявлении индивидуального стиля профессиональной деятельности и формировании общего корпоративного имиджа образовательного учреждения в МБДОУ организовано стимулирование педагогов.

- материальное поощрение материальное поощрение (различные натуральные выплаты, льготы, подарки, путевки в лагерь, корпоративные вечеринки, и т.д.);
- материально-техническая основа организации ДОУ (первоочередное оснащение новинками)
- моральное - общественное признание достижений отдельного работника, группы педагогов, личное признание руководства ДОУ успехов сотрудников. Ходатайство за награждение Почетными грамотами разного уровня. Разработаны портфолио педагогов для оценки профессиональных достижений («ступени профессиональных достижений» и др.);

Под руководством заведующего была организована работа коллегиальных органов МБДОУ. В обязанности данных групп, комиссий, Советов входили и обязательства создания единых отчетных документов, организация работы по распределению стимулирующих выплат, разработка Локальных актов МБДОУ, Положений для участников образовательного процесса, а также организация работы с родителями с учетом единых требований. (Приложение 12,13)

Была создана творческая группа, под руководством заместителя заведующего по воспитательной и методической работе, в состав которой вошли педагоги из двух корпусов. Целью данной творческой группы была разработка плана развития корпоративной культуры в МБДОУ № 23 (Приложение № 4), фирменного стиля МБДОУ № 23: логотипа (эмблемы) ДОУ, единого девиза педагогического коллектива, рекламных буклетов для родителей по вопросам воспитания и образования детей, предоставления платных услуг, официального сайта образовательной организации на котором освещаются традиции, мероприятия, успехи ДОУ, разработка единого Кодекса педагогической этики, где должна была отразиться этика общения педагогов, стиль взаимодействия, приемлемый в нашем учреждении, а также разработка сценариев совместных корпоративных мероприятий и их организация и проведение: организация совместных семинаров к Дню дошкольного работника, к Новому Году, к 8 Марта, спортивных соревнований, где спонсором выступала профсоюзная организация МБДОУ № 23,

В традицию вошли поздравление сотрудников с днем рождения (не зависимо от корпуса, на котором работает педагог), совместные празднования в неформальной обстановке общероссийских праздников: 8 Марта, Новый год и т. д..

Творческая группа организовала выпуск газеты детского сада «Любимый малыш», в которой освещаются основные мероприятия, организованные в ДОУ, даются рекомендации специалистами ДОУ по вопросам развития, образования и воспитания детей дошкольного возраста (страничка методиста, психолога, музыкального руководителя, специалиста по охране здоровья) В газете предусмотрена страничка с благодарностью родителям, спонсорам и т.п.

С целью инициации родителей воспитанников в образовательный процесс, творческой группой были созданы группы в социальных сетях: «Одноклассники» <https://www.ok.ru/group51955441860817>, «В Контакте» <https://vk.com/club155321215>

Конкурсное движение является средством формирования конкурентной среды, мотивацией роста профессионального мастерства педагогов ДООУ. По данному направлению творческой группой организуются и проводятся профессиональные конкурсы: разрабатываются положения и оформляются выставки по результатам конкурсов.

Творческой группой также был спроектирован механизм взаимодействия детского сада с социальным окружением для формирования положительного имиджа учреждения и обеспечения открытости его деятельности: экологической библиотекой, МБУ СОШ № 23, Ковровским историко-мемориальным музеем, ОГИБДД «Ковровский». С данными учреждениями были подписаны договоры о сотрудничестве и разработаны планы совместных мероприятий (Приложение 8,9).

Также были обновлены информационные стенды в МБДОУ № 23 корпусе № 2: «Визитная карточка», «Для Вас, родители», «Безопасность и здоровье», «Права маленького человека» и др.

Внутренний план реализации модели развития корпоративной культуры предусматривал становление корпоративных педагогических ценностей, высокой образовательной культуры, норм педагогических отношений, обеспечивающих благоприятный морально-психологический климат, творческую атмосферу в среде педагогов, что, в конечном счете, обеспечивает репутацию ДООУ и коллектива.

В рамках реализации данного направления модели были организованы и проведены следующие основные мероприятия.

С целью обеспечения работы образовательного учреждения в режиме развития были проведены мероприятия, направленные на повышение уровня профессиональной компетентности:

- разработка и внедрение программы повышения психолого-педагогической компетентности педагогов в рамках ДООУ. Программа позволяет развивать у педагогов эмоциональное осознание своих коммуникативных недостатков; положительный настрой на общение с родителями воспитанников; повышение уверенности в себе, уменьшение тревожности, агрессивности; а также формировать навыки продуктивного общения с коллегами, детьми и их родителями (Приложение 5).
- проведение конкурсов профессионального мастерства. Для стимулирования профессиональной активности воспитателей, обновления и совершенствования содержания развивающей среды в МБДОУ организованы и проведены смотры–конкурсы. Смотр – конкурс – это способ проверки профессиональных знаний, умений и навыков, педагогической эрудиции, возможность оценивать результаты путём сравнения своих способностей с другими, т.е. самоанализа своего профессионального мастерства. В жюри смотра-конкурса были включены педагоги обоих корпусов: педагоги корпуса № 1 оценивали развивающую среду корпуса № 2 и наоборот педагоги корпуса № 2 оценивали развивающую среду корпуса № 1. В детском саду прошли конкурсы центров детской активности: природного, патриотического, двигательной активности, речевого.

- оформление портфеля достижений на сотрудников. В МБДОУ № 23 было традицией оформление портфолио педагогов ДОУ, которое включало в себя профессиональные данные, достижения свои и детей группы, конспекты выступлений, публикаций, конспекты образовательной деятельности. Данную традицию успешно реализуем сейчас и на корпусе № 2 (бывший МБДОУ № 58). Педагоги корпуса № 2 с удовольствием присоединились и оформили каждый портфолио в соответствии с требованиями (Приложение № 16).

С целью повышения ответственности за результаты своего труда, были проведены следующие мероприятия:

- принятие новой редакции Устава МБДОУ;
- общее собрание - знакомство трудового коллектива с локальными актами:
- Положение о распределении стимулирующего фонда оплаты труда МБДОУ № 23.
- Правила внутреннего распорядка участников образовательного процесса.
- Правила внутреннего трудового распорядка.
- Положение о Педагогическом совете.
- Положение о Совете МБДОУ (вошли сотрудники и родители (законные представители) двух зданий). и др.
- круглый стол «Дошкольное учреждение в современном обществе»; (Приложение 6)
- дискуссия «Создание современного интерьера ДОУ», далее был организован смотр - конкурс развивающей среды, о чем говорилось выше.

В МБДОУ проводятся ежегодные традиционные тематические недели: Неделя Психологии (Приложение 15.), Неделя педагогического мастерства (Приложение 14). В план, которых включенные совместные мероприятия, организованные для обоих корпусов – открытые просмотры, акция настроения, семинары-практикумы, открытые просмотры образовательной деятельности, где педагоги делятся друг с другом методическими работами.

Под руководством педагога-психолога И.В. Гиниятулиной проводится Неделя психологии - это не просто набор мероприятий, передающих психологические знания педагогам и родителям Это интерактивная форма взаимодействия.

Вначале проводилась подготовительная работа: оформление стендов, передвижных информационных бюллетеней по проблемам, подбирается материал работы. С помощью рекламных листов педагоги и родители знакомятся с программой Недели, где указаны конкретное время и дата, тема мероприятия, чтобы каждый мог выбрать интересующий его тренинг, семинар, подготовиться к нему.

Тренинговые занятия для педагогов, направленные на формирование сплочённости коллектива, проведенные педагогом - психологом, способствовали развитию чувства собственной ценности, уверенности в себе, выражению себя как действиям. Тренинг включал в себя психологические игры, изобразительные техники, индивидуальности, овладению приемами межличностного взаимодействия, осознанию и коррекции личностных установок, препятствующих продуктивным (Приложение № 7).

С целью устранения группировок, сплочения педагогических коллективов МБДОУ № 23, проведены психологические тренинги для всех желающих сотрудников (педагогов и обслуживающего персонала), также мы зачастую используем фрагменты тренингов при проведении практических занятий с педагогами, что позволяет активизировать всех

педагогов и дать возможность развития каждому, проведение традиционных вечеров, досугов.

С целью профилактики синдрома психического выгорания был составлен цикл занятий по психологической помощи педагогам в снятии психоэмоционального напряжения и улучшения их личного самочувствия (7 занятий). Педагогам были даны рекомендации по саморегуляции психического состояния и по повышению самооценки, а также формированию корпоративной культуры (Приложение № 11).

Были проведены следующие мероприятия:

- 2 тренинговых занятия по теме «Общение»;
- семинар - практикум по типологическим особенностям и коммуникабельности;
- деловая игра по теме «Права ребенка и взрослого»;
- групповая консультация по формированию имиджа современного педагога;
- групповая консультация по профессиональному кодексу педагога (разработаны памятки «Этический кодекс воспитателя»);
- деловая игра по формирования межличностных отношений;
- групповая консультация по применению упражнений аутогенной тренировки;
- семинар-практикум по теме «Жестокое обращение с детьми» (разработаны памятки для воспитателей «Как установить контакт с ребенком, чтобы предотвратить жестокое обращение с ним»);
- индивидуальные консультации.

Для повышения статуса учреждения в городе организуются дни открытых дверей, родительские собрания с приглашением сотрудников ОГИБДД «Ковровский», учителей МБОУ СОШ № 23, специалистов СПС Управления образования, организована Горячая линия. В рамках работы Центра игровой поддержки семей, воспитывающих детей раннего возраста и не посещающих дошкольное учреждение, используется «Режим встреч» – парное взаимодействие в системе «мать - ребенок», тренинговые технологии. В 2017-2018 учебном году организован и реализует свою деятельность семейный клуб «Солнечная Радуга». (название возникло из двух названий ДОУ: МБДОУ № 23 - «Радуга», бывший МБДОУ № 58 - «Солнышко»)

Реализуемая в МБДОУ модель развития корпоративной культуры в результате реорганизации путем присоединения МБДОУ № 58 к МБДОУ № 23 позволила получить стабильные положительные результаты:

Ежегодный рост числа педагогов, имеющих высшее профессиональное образование.

|              |                     | 2015-2016 | 2016-2017 |
|--------------|---------------------|-----------|-----------|
|              | Всего педагогов     | 34        | 34        |
| Образование  | Высшее              | 19/56     | 17/50     |
| Образование  | Среднее специальное | 15/44     | 17/50     |
| Квалификация | Высшая категория    | 11/32     | 14/41     |
| Квалификация | Первая категория    | 19/56     | 18/54     |
|              | Без категории       | 4/12      | 2/5       |

В 2017-2018 учебном году повысили свою квалификационную категорию с первой на высшую 5 педагогов и 1 начинающий воспитатель аттестована на первую квалификационную категорию.

За 2016-2018 г.г. прошли профессиональную переподготовку по специальности «дошкольное воспитание» 5 педагогов. В настоящее время 1 педагог обучается на заочном отделении ВлГУ, специальность «Дошкольное образование».

За последние 3 года - 100% педагогических и административных работников повысили свою квалификацию по профилю своей профессиональной деятельности. Курсовую подготовку по применению в образовательном процессе Федеральных государственных образовательных стандартов дошкольного образования прошли 100 % педагогов.

Педагоги МБДОУ № 23 под руководством Титовой О.Н. ведут активную методическую работу в сотрудничестве с ИМЦ Управления образования администрации г. Коврова, выступают на мероприятиях различного уровня:

Семинар-практикум:

2016-2017 год: Гиниятулина И.В., педагог-психолог. Презентация авторской программы «Ступеньки в страну знаний» по формированию мотивационной готовности к школьному обучению

Мастер класс

2016-2017 год: Хазратова А.В., воспитатель. «Здоровьесберегающие технологии в ДОУ. Логоритмика»

2017-2018 год: Зайцева Е.С. Мастер класс «Детский музыкальный оркестр» на курсах повышения квалификации в ВИРО для музыкальных руководителей ДОУ Владимирской области

Доклад на Городских методических объединениях различного направления:

2016-2017 год:

Ликанова Г.В., муз руководитель «Использование ИКТ в интеграции деятельности музыкального руководителя и воспитателя в процессе реализации образовательной программы ДОУ»,

Тихонова Л.С., воспитатель. Презентация проекта «Я расту и здоровым быть хочу!»,

Климова Л.Н., воспитатель. Создание природного центра на группе в соответствии с ФГОС. Экологические макеты.

Дорофеева И.В., воспитатель. «Развитие интереса к художественному творчеству у детей раннего возраста в совместной деятельности с педагогом»

Крохмалюк М.В., инструктор по ФК. «Портфолио как сопровождение профессиональной успешности инструктора по физической культуре в ДОУ»

2017-2018 год:

Гиниятулина И.В., педагог-психолог, презентация авторской образовательной программы по интеграции детей с ОВЗ в образовательную среду «Мы - друзья»

Егорова В.В., воспитатель «Адаптация детей раннего возраста посредством использования нетрадиционных техник продуктивной деятельности»

Цыбаева О.Д., воспитатель «Организация проектной деятельности с детьми раннего возраста: презентация проекта «Покормите птиц зимой»,

Кожина Н.Ю., Кузнецова Н.Б., «Организация проектной деятельности с детьми раннего возраста: презентация проекта «Моя семья»

Открытый показ детской деятельности

2016-2017 год: Гиниятулина И.В., педагог-психолог открытый показ итоговой ООД с детьми подготовительной к школе группы в форме викторины

2017-2018 год:

Данилова Е.К., воспитатель. Открытый показ ООД «Русская березка»

В течение нескольких лет педагоги представляют материалы на областной конкурс инновационных проектов и методических разработок «Пчёлка».

За 2016 - 2018 г.г. на муниципальном уровне обобщили педагогические опыты 4 педагогов:

2016-2017 уч. год:

Зайцева Е.С., музыкальный руководитель. «Детский музыкальный оркестр как средство развития музыкально-творческих способностей детей дошкольного возраста»

Маслова С.А., заведующий. «Обеспечение качества дошкольного образования в МБДОУ при реорганизации в форме присоединения к нему другого муниципального дошкольного образовательного учреждения»

2017-2018 уч.год:

Крохмалюк М.В., инструктор по ФК «Формирование положительного отношения к занятиям физической культурой и спортом у детей дошкольного возраста средствами ИКТ в современном ДОУ»

Титова О.Н. и члены педагогического коллектива МБДОУ № 23 принимают участие в профессиональных конкурсах на Всероссийском, областном и муниципальном уровнях, занимают призовые места. Охват педагогов конкурсным движением составляет 100%.

Педагоги МБДОУ № 23 активно участвуют в конкурсном движении. Наиболее значимые награды за последние три года:

- Диплом лауреата 1 степени регионального конкурса «Музыкальная карусель 2017»
- Грамота регионального конкурса «Педагогический дуэт» (2017 год)
- Диплом муниципального конкурса авторских игр и пособий «Поиграем вместе»: 2016 год - 2 место, 2017 год - 2 место
- Грамота в городском медиа-конкурсе «Радуга Детства»: 2016 год - 1 место, 2017 год - 3 место
- Грамота за 2-ое место в областном конкурсе инновационных проектов и методических разработок «Пчёлка - 2017».
- Грамота за 3-ое место в муниципальном смотре - конкурсе «Лучший психологический кабинет ДОУ» (2015 год).
- Диплом победителя муниципального конкурса «Электронное портфолио начинающего воспитателя» (1, 3 место, 2016 год)
- Диплом за 1 место в муниципальном конкурсе «Педагогический дебют 2018» и др.

Педагоги являются авторами публикаций городских и областных электронных методических сборников ВИРО «Инновации в ДОУ», «Инновационные формы работы по экологическому воспитанию», «Региональный компонент культурно-исторического наследия в ОД ДОО», «Современные психологические технологии, используемые для обеспечения реализации ФГОС», электронный журнал «Прояви себя», Журнал «Обруч», городские электронные сборники: «Лучшие мультимедиа презентации по художественно-эстетическому развитию с региональным компонентом», «Родители за безопасность дорожного движения и др.

Ежегодный рост числа педагогов, имеющих награды разного уровня. За 2016-2018 г.г. за успехи в воспитании и образовании дошкольников педагоги МБДОУ № 23 награждены:



Грамотой департамента образования администрации Владимирской области-2 педагога;

Грамотой Совета народных депутатов - 3 педагога;

Грамотой администрации г. Ковров - 5 педагогов;

Грамотой управления образования г. Ковров - 6 педагогов.

Творческая направленность и глубокая профессиональная заинтересованность педагогов способствовала и активности детей. Доля детей-участников конкурсов и соревнований различных уровней ежегодно увеличивается, несмотря на увеличение численности воспитанников: 2014 - 2015 уч. г. - 30 %; 2015 - 2016 уч. г - 41 %; 2016 - 2017 уч. г. - 53 %

Реализация созданной модели по развитию корпоративной культуры в условиях реорганизации путем присоединения показала положительную динамику (Приложение 3).

Педагоги:

- воспринимают себя как субъекты ДООУ, чья профессиональная деятельность влияет на результативность деятельности ДООУ в целом;
- осознают личную ответственность за общий продукт совместной деятельности организации;
- повысился уровень самореализации к профессиональной деятельности;
- добросовестно относятся к своим обязанностям как к норме поведения сотрудника ДООУ;
- ориентируются на поиск и внедрение инновационных технологий в образовательный процесс;
- повысилась эффективность делового взаимодействия, что является условием установления доброжелательных межличностных отношений в коллективе, уровень психологического климата в ДООУ.

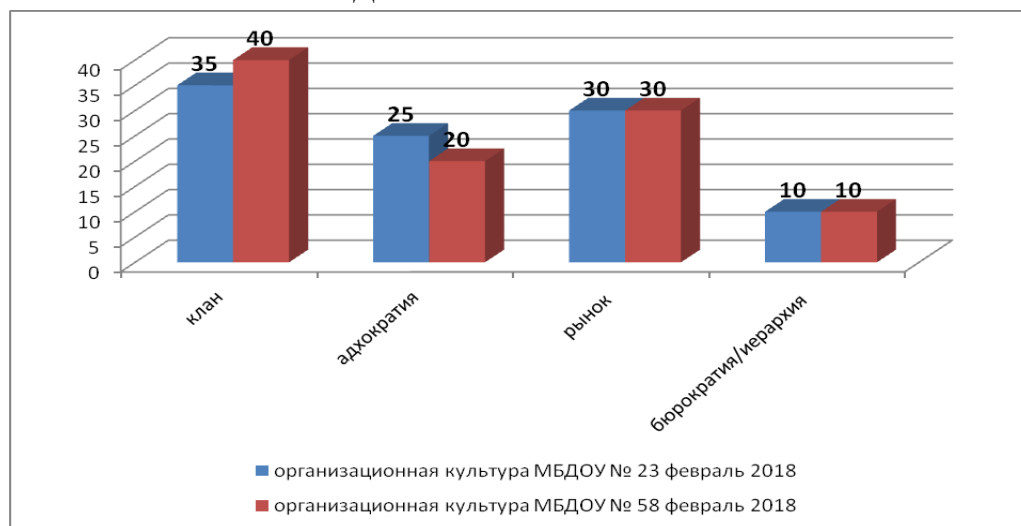


Рис. 2. Результаты итогового мониторинга

Вывод: в формировании корпоративной культуры и её составляющих наблюдается положительная динамика. Эти данные практически соответствуют к предпочтительным показателям корпоративной культуры для руководителей, о которых шла речь на начальном этапе создания модели. Уровень корпоративный культуры почти одинаковый на обоих корпусах.

Традиционным стало проведение в ДООУ таких мероприятий, как празднование всероссийских праздников: День дошкольного работника, новый год, 8 Марта. Очень интересно проходят мероприятия, посвященные началу и окончанию учебного года.

Проведение совместных спортивных досугов для педагогов, родителей с детьми. В рамках традиционной Недели Психологии педагоги проводится акция «Цвет дня», где все педагоги (обоих корпусов) одеваются в одежду определенного цвета или аксессуар данного цвета.

Все перечисленное выше, это результат целенаправленной, планомерной работы руководителя ДООУ по развитию корпоративной культуры педагогов в условиях реорганизации. В результате установившегося стиля руководства все ценности и нормы, крепко закреплённые среди коллектива, передаются и новым сотрудникам (в данном случае педагогам бывшего МБДОУ № 58). Разработка этического кодекса и правильный выбор стиля руководства создают у сотрудников чувство принадлежности к детскому саду, чувство гордости за него. Из двух разных педагогических коллективов они превращаются в единый коллектив - команду единомышленников.

Таким образом, наличие корпоративной культуры в ДООУ необходимо, так как она создает имидж организации, делает из коллектива единую команду. Взаимодействие всех элементов корпоративной культуры также способствует повышению качества образовательного процесса, делает дошкольное учреждение конкурентоспособным на рынке образовательных услуг.

## **7. Результативность.**

Результативность созданного алгоритма работы подтверждается следующими показателями.

Реализация модуля по развитию корпоративной культуры в условиях реорганизации МБДОУ № 23 в форме присоединения к нему МБДОУ № 58 позволила достигнуть цели и решить поставленные задачи, а именно:

Объединить кадровые и материальные ресурсы, создать коллектив единомышленников.

Следует отметить, что в детском саду активно заработали общественные объединения: профсоюзная организация сада, заработали на основе Положения творческие и проблемные и рабочие группы, привлекая к участию всё большее количество сотрудников (в одной творческой группе работали педагоги из обоих корпусов).

В 2016 году была принята новая редакция Коллективного договора, 16 сотрудников получили грамоты. В рамках материального стимулирования действует Положение о распределении стимулирующего фонда оплаты труда МБДОУ № 23, которое позволило материально стимулировать педагогов на выполнение работы свыше должностных обязанностей.

Преобразились и здания детского сада, интерьеры его помещений приобрели современный вид, на пищеблоке, в прачечной установлено современное оборудование, что является показателем корпоративной культуры. Свобода в перераспределении ресурсов (как материально-технических, так и кадровых) внутри организации в соответствии с выбранной стратегией и программой развития, планом финансово-хозяйственной деятельности. Оперативность принятия решений внутри структурных

подразделений единой организации существенно выше, чем в случае кооперации между отдельными учреждениями - самостоятельными юридическими лицами. Государственное (муниципальное) задание распределяется работниками администрации учреждения, а не учредителем, что значительно повышает гибкость в решении вопросов выполнения задания (возможность перестановки кадров при производственной необходимости, решение вопросов укомплектованности штатного расписания, использование оборудования и материальных средств на два здания и т.д.).

Создаются условия для проявления позитивной корпоративной культуры каждого педагога. Организуются совместные досуги, проводятся конкурсы профессионального мастерства, совместные психологические тренинги. За два года аттестовались и подтвердили свою аттестацию на первую и высшую категорию 8 человек. Систематически осуществляется подготовка участников на конкурс педагогического мастерства разного уровня, что способствует самореализации сотрудников (см. выше).

Серьезным фактором, определяющим позитивные тенденции в развитии профессионализма у педагогов и их профессиональной культуре стала организация внешних связей с Федеральным институтом развития образования, в лице профессора Питерсона, в 2017 году МБДОУ № 23 получило свидетельство о присвоении статуса экспериментальной площадки Федерального института развития образования.

- Сформировано единое информационное пространство.
- Систематически обновляется официальный сайт МБДОУ № 23, информация в социальных сетях, где презентуются успехи воспитанников и коллектива

#### **8. Адресная направленность.**

Предлагаемый материал может быть использован руководителями и специалистами органов управления образовательными организациями (муниципальными и государственными структурами - органами управления в сфере образования), администрацией МДОУ в управленческой деятельности в процессе реорганизации детских садов,

**Перспективность опыта** определяется необходимостью дальнейшего повышения эффективности сложившихся образовательных систем, оптимизации сети образовательных организаций, предусмотренной руководящими документами, в том числе продолжением работы по оптимизации муниципальной образовательной сети.

## 9. Библиография

1. Белая, К. Ю. Система управления дошкольным образовательным учреждением: автореферат дис.канд.пед.наук Текст. /К. Ю. Белая. - М., 1998 с.12
2. Гаспарович, Е. О. Управление организационной культурой: учеб. пособие / Е.О. Гаспарович. –LAP LAMBERT Academic Publishing Saarbrucken, Deutschland, 2016. – 500 с.
3. Л.И. Фалюшина - Управление качеством образовательного процесса в дошкольном образовательном учреждении. Пособие для руководителей.М.: АРКИ, 2004
4. Л.И. Фалюшина–Управление дошкольным образовательным учреждением. (Современный аспект) - М.: Педагогическое общество России, 2005.
5. Л.М. Денякина.:Руководство коллективом на демографических основах. Управление дошкольным образовательным учреждением № 8/2012.
6. М.Д. Маханева., О.Л. Князева : Перспективная модель организации деятельности ДОУ. М. ТЦ Сфера ,2004.
7. МЕТОДИКА: Инструмент оценки организационной культуры (Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI (К.С. Камерон,Р.Э.Куинн).
8. Постановление администрации г. Коврова Владимирской области 21.10.2015 № 2671 «О проведении мероприятий по реорганизации Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения детский сад № 23».

9. Постановление администрации города Коврова Владимирской области от 14 апреля 2016 № 1113 «Об утверждении муниципальной программы «Развитие образования в городе Коврове на 2015-2020 годы» (в новой редакции) (в ред. постановлений администрации города Коврова от 28.06.2016 [N 1931](#), от 05.08.2016 [N 2359](#))
10. Постановление администрации города Коврова от 21.02.2013 N 380 (ред. от 02.09.2015) "Об утверждении плана мероприятий (дорожной карты) «Изменения в отрасли образования города Коврова Владимирской области, направленные на повышение эффективности образования и науки"
11. Постановление Правительства РФ от 26 июля 2010 г. N 539 "Об утверждении Порядка создания, реорганизации, изменения типа и ликвидации федеральных государственных учреждений, а также утверждения уставов федеральных государственных учреждений и внесения в них изменений"
12. Приказ департамента образования администрации Владимирской области от 31.12.2014 № 1670 (с последующими изменениями) «Об утверждении Порядка проведения оценки последствий принятия решения о реорганизации или ликвидации образовательной организации, находящейся в ведении Владимирской области, муниципальной образовательной организации, включая критерии этой оценки (по типам данных образовательных организаций), в том числе порядка создания комиссии по оценке последствий такого решения и подготовки ею заключений».
13. Приказ Минобрнауки России от 17.10.2013 N 1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования» (Зарегистрировано в Минюсте России 14.11.2013 N 30384)
14. Проект Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ «Об утверждении проекта профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации» (подготовлен Минтрудом России 23.06.2016) ГАРАНТ.РУ: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/56574265/#ixzz59LVitlq4>
15. Решение Совета народных депутатов от 30.05.2015 № 242 «О реорганизации Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения детский сад № 23 в форме присоединения к нему Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения детский сад № 58».
16. Российская Федерация Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» Принят Государственной Думой 21 декабря 2012 года Одобрен Советом Федерации 26 декабря 2012 года
17. Самоукина, Наталья Васильевна. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах/ Наталья Самоукина. — М.: Вершина, 2006. - 224 с.: ил. - ISBN 5-9626-0076-2. Агентство СІР РГБ
18. ст. 57 Гражданского кодекса Российской Федерации
19. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики»
20. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 N 599 "О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки"
21. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»

22. Хертек Л. В. Управление инновационной деятельностью педагогов дошкольной организации (из опыта работы МАДОУ детский сад № 34 «Светлячок» г. Кызыла) // Молодой ученый. — 2015. — №18. — С. 502-507.

Интернет ресурсы.

1. <http://buhonline24.ru/reorganizacija/reorganizacija-v-forme-prisoedinenija.html>
2. <http://www.konsultland.ru/avtojurist/reorganizacija-putem-prisoedinenija.html>
3. <https://www.resobr.ru/article/41064-osobennosti-reorganizatsii-doshkolnyh-obrazovatelnyh-uchrejdieniy>
4. <https://www.resobr.ru/article/41064-osobennosti-reorganizatsii-doshkolnyh-obrazovatelnyh-uchrejdieniy>
5. [http://elenkafish.blogspot.ru/p/blog-page\\_27.html](http://elenkafish.blogspot.ru/p/blog-page_27.html)

## 10. Приложения