

**Муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение  
детский сад № 17**

---

**620007, г. Екатеринбург, ул. Белоярская, 3А; Латвийская, 33. тел. 252-07-30; 252-11-11  
e-mail: madou17@mail.ru**

**РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА  
«Совершенствование системы развития кадрового потенциала в  
МАДОУ детский сад № 17»**

Выполнил: заместитель заведующего  
по ВМР МАДОУ № 17  
Трясцина Марина Евгеньевна

Екатеринбург  
2019

## **Оглавление**

Введение .....	3
Глава 1. Теоретические аспекты проектного управления в развитии кадрового потенциала в сфере образования .....	5
1.1. Особенности проектного управления в образовательной среде .....	5
1.2. Особенности системы развития кадрового потенциала в ДООУ .....	13
Глава 2. Разработка проекта «Совершенствование процесса развития кадрового потенциала в МАДОУ детский сад № 17».....	15
2.1. Общая характеристика МАДОУ детский сад № 17.....	15
2.2. Анализ проблемы и описание замысла проекта .....	20
2.3. Календарное планирование проекта .....	32
2.4. Управление рисками проекта .....	41
2.5. Оценка эффективности проекта .....	45
Заключение .....	47
Список литературы .....	48

## Введение

В наше время быстро развивающихся технологий развитие кадрового потенциала является для любой организации жизненно необходимым. Кадровый потенциал организации обеспечивает выполнение всех необходимых предварительных и основных работ по запуску нового вида продукта либо услуги, отвечающих всем необходимым требованиям современной экономики. Таким образом, можно с уверенностью утверждать, что кадровый потенциал играет главенствующую роль в обеспечении жизнедеятельности организации на различных этапах ее жизненного цикла.<sup>1</sup>

Наиболее эффективным инструментом развития кадрового потенциала организации является проектное управление. По данным Международной ассоциации Управления проектами (IPMA) использование современной методологии и инструментария проектного управления позволяет обычно сэкономить порядка 20-30% времени и около 15-20% средств, затрачиваемых на осуществление проектов и программ. В России, где организационная система и методы управления несколько слабее, чем на Западе, эффект от внедрения проектного управления в организациях оказывается еще более значительным.<sup>2</sup>

Все это обуславливает актуальность выбранной темы исследования и  
Объект – МАДОУ детский сад № 17 г. Екатеринбург.

---

<sup>1</sup> Гаврилова, К. Е. Формирование кадрового потенциала современной организации / К. Е. Гаврилова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 38 (276). — С. 98-100. — URL: <https://moluch.ru/archive/276/62471/> (дата обращения: 11.02.2020).

<sup>2</sup> Мишенин С. С. Проектное управление как инструмент реализации стратегии развития компании // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: История. Политология. 2008. №5 (45). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proektnoe-upravlenie-kak-instrument-realizatsii-strategii-razvitiya-kompanii> (дата обращения: 11.02.2020).

Предмет исследования – система развития кадрового потенциала в МАДОУ детский сад № 17 г. Екатеринбург.

Цель работы – разработка проекта «Совершенствование процесса развития кадрового потенциала в МАДОУ детский сад № 17»

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать особенности проектного управления в образовательной среде;
- описать особенности системы развития кадрового потенциала в ДОУ;
- разработать замысел, календарный план проекта;
- охарактеризовать риски проекта и оценку эффективности проекта.

Для решения поставленных задач использовались следующие методы:

1. Теоретические

- Формально-логические;
- анализ и синтез;
- сравнение;
- индукция и дедукция.

2. Эмпирические

- изучение и обобщение передового опыта;

изучение документации и результатов деятельности.

## **Глава 1. Теоретические аспекты проектного управления в развитии кадрового потенциала в сфере образования**

### **1.1. Особенности проектного управления в образовательной среде**

Современная концепция управления образовательными проектами базируется на понятии «проект», обладающем рядом специфических свойств. В связи с этим устоявшийся русскоязычный термин «проектное управление» довольно часто не совсем правильно передаёт суть обозначаемого им явления, так как чётко разграничивает управление как деятельность, которая в целом не отличается от какого бы то ни было другого управления, и проект как объект этой деятельности, испытывающий на себе управление.<sup>3</sup> Понятие «проект» объединяет разнообразные виды деятельности, характеризуемые рядом общих признаков, наиболее универсальными из которых являются:

- направленность на достижение определённых уникальных целей и конкретных результатов;
- скоординированное выполнение многочисленных, взаимосвязанных действий;
- ограниченная протяжённость во времени, с определённым началом и концом.

Основным отличием проекта является его однократность и нецикличность. Образовательный проект как система деятельности существует ровно столько времени, сколько требуется для получения конечного результата. Концепция проекта должна быть совместима с концепцией развития образовательного учреждения и не только не противоречить ей, но становиться основной формой деятельности. Существует ряд определений термина «проект», каждое из которых имеет

---

<sup>3</sup> Седых Екатерина Павловна Особенности проектного управления образовательными системами // Вестник Мининского университета. 2018. №4 (25). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-proektnogo-upravleniya-obrazovatelnyimi-sistemami> (дата обращения: 05.03.2020).

право на существование в зависимости от конкретной задачи, стоящей перед образовательным учреждением в целом и конкретным специалистом в частности. В самом общем виде проект (англ. project) – это «что-либо, что задумывается или планируется, например, большое предприятие». Путеводитель по основам управления проектами Американского института управления проектами содержит в себе следующее определение: «Проект – ограниченное во времени мероприятие, направленное на создание уникального продукта или уникальной услуги». <sup>4</sup>

Можно сказать, что в современном понимании образовательные проекты – это комплекс мероприятий, имеющих конкретизированную цель, ограниченных во времени и ресурсах и учитывающих специфику образовательных учреждений.

Проектное управление – особый вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной коллегиальной разработке комплексной системной модели действий по достижению оригинальной цели. Современное управление образовательным проектом – это особый вид управления, который, так или иначе, может применяться к управлению любыми объектами, а не только объектами, имеющими явные характеристики проекта. Это подтверждается результатами практического использования проектного управления в самых разнообразных областях современного российского образования. <sup>5</sup>

Отправной точкой проектного управления является осознание цели проекта. Цель в проектном управлении, как правило, характеризуется теми или иными элементами новизны.

---

<sup>4</sup> Ковалева, Т. В. Особенности образовательных проектов и управления ими / Т. В. Ковалева, Д. В. Воробей. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 12 (116). — С. 1290-1293. — URL: <https://moluch.ru/archive/116/31869/> (дата обращения: 12.04.2020).

<sup>5</sup> Чурилов, А. А. Понятие, роль и актуальность проектного управления в России / А. А. Чурилов. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2013. — № 3 (50). — С. 299-301. — URL: <https://moluch.ru/archive/50/6423/> (дата обращения: 11.02.2020).

Цель содержит в себе основную идею проекта и деятельность по его реализации в целом. В проектном управлении цель делится на осознаваемые и управляемые элементы деятельности, логически и организационно связанные в комплексы работ. Цель содержит в себе концепцию проекта, получает из внешней среды необходимые ресурсы и вырастает в результате этого в иерархическую, «древовидную» структуру.

Проектное управление имеет три уровня:

– уровень целеполагания – здесь находится основная идея – цель проекта. Цель проекта раскрывается, проецируется на поверхность модели – детального плана действий (уровень проектирования). Модель может включать в себя различные аспекты проекта и отражаться в зависимости от самого проекта в различных документах в виде иерархического дерева целей, в виде структуры работ, структуры стоимости, структуры результата проекта, сетевых и информационно-технологических моделей;

– уровень проектирования – тщательной проработке подвергаются средства и предметы деятельности, необходимые для реализации проекта: основные средства, ресурсы, организационная структура проекта, система коммуникаций между элементами проекта и пр. Также моделированию подлежат сценарии взаимодействия элементов проекта с внешней средой. Это моделирование может выражаться в создании дерева рисков, дерева решений или иных моделей. В ходе проектирования создается, анализируется и утверждается модель деятельности и ее результатов, направленных на достижение поставленных целей. Модель проекта, являющаяся его идеальным воплощением, затем проецируется на поверхность предметной области (уровень реализации). Идеальные конструкции, составляющие модель, воплощаются в конкретных материальных объектах и при этом, естественно, претерпевают те или иные изменения, связанные с возмущающим воздействием внешней среды и реальной предметной области, в рамках которой происходит реализация проекта;

– уровень реализации состоит в достижении оптимального компромисса между требованиями проектных решений и возможностями реальности.

Проектное управление – это целенаправленное действие, обеспечивающее последовательное представление цели в виде модели, а затем перенос модели на фактическую предметную область. Другими словами, проектное управление – это последовательное проецирование цели на поверхность моделирования, а затем проецирование модели на поверхность реальной практической деятельности. Таким образом, в современном понимании проекты – это комплекс мероприятий, предназначенных для достижения поставленной цели в течение заданного периода времени и направленных на создание уникальной услуги или продукта.<sup>6</sup>

Анализируя сущность и содержание проектного управления, мы видим, что оно представляет собой открытую динамическую систему, которая состоит из взаимосвязанных между собой элементов, взаимодействует с окружающей средой, получая от неё необходимые ресурсы и предоставляя ей полученные результаты, а также находится под воздействием различных факторов риска.

Таким образом, можно выделить четыре базовых элемента управления любым проектом:

1. работы;
2. ресурсы;
3. результаты;
4. риски.

Эти базовые элементы можно назвать основными объектами управления проектом.

---

<sup>6</sup> Брусницына, М. Н. Основы управления проектами в организации / М. Н. Брусницына. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 43 (281). — С. 159-163. — URL: <https://moluch.ru/archive/281/63378/> (дата обращения: 11.02.2020).

Работы – это трудовые процессы, направленные на достижение результатов и требующие необходимых затрат времени и ресурсов. К работам следует относить деятельность по созданию материальных объектов (производственные работы), интеллектуально информационной продукции (научно-исследовательские работы), деятельность по выработке и передаче управляющих воздействий и обратной связи (решения и отчёты), деятельность по перемещению материальных объектов, например ресурсов (поставки).

Под ресурсами следует понимать совокупность объектов, необходимых для выполнения работ. Существуют три основные группы ресурсов, используемых в управлении проектом:

1. человеческие ресурсы – субъекты деятельности, объединенные в системы взаимодействия друг с другом и другими ресурсами. По отношению друг к другу человеческие ресурсы могут являться и объектами деятельности. С экономической точки зрения человеческие ресурсы переносят свою стоимость на результаты труда постепенно, создавая при этом добавленную стоимость. К человеческим ресурсам относят руководителей и работников;

2. материальные ресурсы – средства и предметы деятельности, используемые для выполнения работ. Средства деятельности переносят свою стоимость на результаты в ходе выполнения работ постепенно. Предметы деятельности полностью переносят свою стоимость на результаты работ, как правило, изменяя свою натуральную форму и материально присутствуя в результатах работ. К средствам деятельности относят машины и механизмы (активные средства), здания и сооружения (пассивные средства). К предметам деятельности относят материалы и комплектующие;

3. информационные ресурсы – управляющие воздействия, направляемые субъектами деятельности на объекты деятельности, определяющие цели и результаты работ. Информационные ресурсы выступают одновременно и как средства, и как предметы управленческой деятельности.

К информационным ресурсам следует отнести проектные решения, модели, управляющие команды (приказы, распоряжения, задания), отчётную документацию и пр.

Результаты – это продукты деятельности (работ), воплощающие в себе ранее поставленные цели. Результаты могут быть: материальные (продукция, изделия) и нематериальные (информационные – документы, социальный эффект); прямые и косвенные; промежуточные и окончательные. Кроме того, окружающая среда так же, как и внутренняя, является источником различного рода возмущений, прямым или косвенным образом воздействующих на образовательную систему в целом и на проект, и на его составляющие в отдельности. Управление рисками нужно рассматривать как деятельность по управлению взаимодействием проекта и факторов риска, имеющую своей целью минимизировать отклонения от ранее принятых решений. В силу этого риски, определяемые как совокупность вероятностных взаимодействий проекта с независимыми факторами окружающей и внутренней среды, можно обозначить как базовый элемент проектного управления.

Все четыре базовых элемента проектного управления находятся во взаимодействии друг с другом: ресурсы используются при выполнении работ, в ходе выполнения работ создаются результаты, в результатах содержатся материальные и экономические субстраты ресурсов. Риски воздействуют на ресурсы, на работы, на результаты. Проект воздействует на окружающую среду, на риски и на образовательную систему в целом.

В существующей литературе по проектному управлению принято выделять различные виды процессов управления проектом (такие, как инициация, планирование, контроль и пр.).

В рамках проектного управления сложилось целостное представление о процессе принятия управленческого решения. В отличие от традиционного управления процесс принятия решения при управлении проектом включает в себя не только выбор одной из имеющихся моделей, но и деятельность по

созданию возможных моделей. Таким образом, принятие управленческого решения – это интегральный процесс, в котором требуется реализация всех видов управленческой деятельности, начиная с планирования и заканчивая контролем. Проектное управление подчёркивает важность коллегиального принятия решения.

Анализируя особенности проектного управления в образовательной организации, исследуя специфику проектного управления, можно выделить следующие его особенности относительно традиционной управленческой системы:

- проектное управление в большей степени ориентировано на удовлетворение потребностей граждан, общества и рынка труда в качественном образовании, гибко реагирует на изменение потребностей и появление новых запросов;

- проектный подход стимулирует повышение качества образовательных услуг за счёт совершенствования образовательных технологий и экономических механизмов в сфере образования;

- происходит стимулирование личностной активности педагогических кадров за счёт вовлечения в проектную деятельность, формируется персональная ответственность за результат работы, совершенствуются механизмы мотивации деятельности педагогов и управленческого звена;

- происходит эффективное продвижение инноваций в образовательную среду организации, включение результатов инновационной деятельности в функционал работы;

- на уровне образовательного процесса происходит обновление методов и средств образовательной деятельности, вовлечение обучающихся в проектную деятельность, совместная работа, направленная на получение практических результатов.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Ковалева, Т. В. Особенности образовательных проектов и управления ими / Т. В. Ковалева, Д. В. Воробей. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 12 (116). — С. 1290-1293. — URL: <https://moluch.ru/archive/116/31869/> (дата обращения: 11.02.2020).

Анализируя практику деятельности образовательных организаций, мы можем увидеть, что внедрение проектного управления позволяет в значительной степени оптимизировать их деятельность, высвобождает ресурсы на реализацию не только текущей деятельности, но и осуществление перспективных проектов, ориентированных на развитие.

Особый эффект проектное управление имеет на уровне управления кадрами. Рассматривая кадры как основной и наиболее ценный ресурс реализации деятельности и опираясь на позиции проектного менеджмента, образовательные организации предпринимают действия, направленные на стимулирование и поддержку развития кадров. Результатом таких разработок стало внедрение рейтинговой системы оценки и материального стимулирования педагогических кадров, упорядочивание деятельности по повышению квалификации и развитию персонала. Современной образовательной организации, перешедшей на проектное управление, чаще всего приходится управлять не одним, а несколькими проектами одновременно, которые могут объединяться в мультипроект. При этом иногда управление несколькими проектами не подразумевает образование верхнего интегрального уровня, который бы объединял одновременно выполняемые проекты. В таких условиях организация вынуждена решать множество вопросов, связанных с ограничениями по производственным, финансовым, временным и другим возможностям и требованиям, предъявляемым государством, социальными партнёрами и потребителями. Таким образом, можно сказать, что для эффективного проектного управления система должна быть хорошо структурирована. Суть структуризации сводится к разбивке проекта и системы его управления на следующие компоненты:

- фазы жизненного цикла проекта, этапы, работы, задачи, единичные рабочие процессы;
-

- отдельные пакеты работ, увязанные между собой в структуру работ по проекту;
- организационную структуру исполнителей работ по проекту;
- структуру распределения ответственности и обязанностей исполнителей при выполнении работ по проекту;
- функциональные области управления проектом, функционирующие практически во всех фазах управления проектом.<sup>8</sup>

Таким образом, соблюдая все вышеперечисленные условия и взаимодействие всех служб образовательной организации в проектной деятельности, проектное управление может стать высокоэффективным механизмом стимулирования, элементом принятия эффективных решений и проводником инновационных разработок в практику деятельности образовательных организаций.

## **1.2. Особенности системы развития кадрового потенциала в ДОУ**

Целевыми установками образовательной политики государства на данном этапе стало осуществление комплекса мероприятий, направленных на повышение качества образовательной услуги, рост профессиональной компетентности педагога. Развитие и совершенствование профессиональной компетентности педагогов – одно из важнейших направлений управленческой деятельности. Управление развитием кадрового потенциала предполагает активизацию методической работы в образовательной организации, обновление ее содержания, направлений и форм. В связи с этим особую актуальность приобретают процессы модернизации методической службы в образовательных учреждениях.

Дошкольному учреждению необходим педагог:

---

<sup>8</sup> «Особенности проектного управления образовательными системами», Е. П. Седых, Вестник Мининского университета. 2018. Том 6, №4

- владеющий новыми технологиями организации педагогического процесса;
- 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 ДОО высококвалифицированных педагогических кадров. В ДОО в большинстве случаев работают либо педагоги практики с более чем двадцатипятилетним стажем работы, чья профессиональная подготовка зачастую не отвечает требованиям внедрения инноваций, либо молодые педагоги без опыта работы.

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 управленческих технологий работы с кадрами 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. В этой связи возрастает роль управления кадровым потенциалом как особого вида деятельности, включающего: определение потребности в персонале; расстановку персонала; подготовку, переподготовку, повышение квалификации; мотивацию развития персонала; оценку эффективности управления.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Источник: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=666800>

## **Глава 2. Разработка проекта «Совершенствование процесса развития кадрового потенциала в МАДОУ детский сад № 17»**

### **2.1. Общая характеристика МАДОУ детский сад № 17**

Организация: Муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 17. Детский сад имеет два здания по адресам: улица Латвийская, 33 (Корпус №1) и улица Белоярская, 3а (Корпус №2). Здания двухэтажные, имеют центральное отопление, водоснабжение, канализацию. Оба здания после капитального ремонта.

В корпусе №1 располагаются 6 групп, в корпусе №2 - 4 группы. В каждой группе есть раздевалка, туалетная комната, буфет и непосредственно групповая комната. Пространство игровых комнат разделено на отдельные субпространства, структурированные в определенном порядке, отличающиеся индивидуальным оформлением и набором материалов. Интерьер групп содержит легко трансформируемые элементы, что предоставляет каждому ребенку возможность самостоятельного выбора, чем, где и как ему заниматься. Планировка и оборудование групп часто меняются с учетом индивидуальных интересов и уровня развития каждого ребенка.

#### **Анализ кадрового состава**

МАДОУ укомплектован кадрами согласно штатному расписанию – 100%. Педагогический состав составляет 18 педагогов, из них 12 воспитателей и 6 специалистов. Анализ кадрового состава далее представлен в виде диаграмм (рис.1-10)

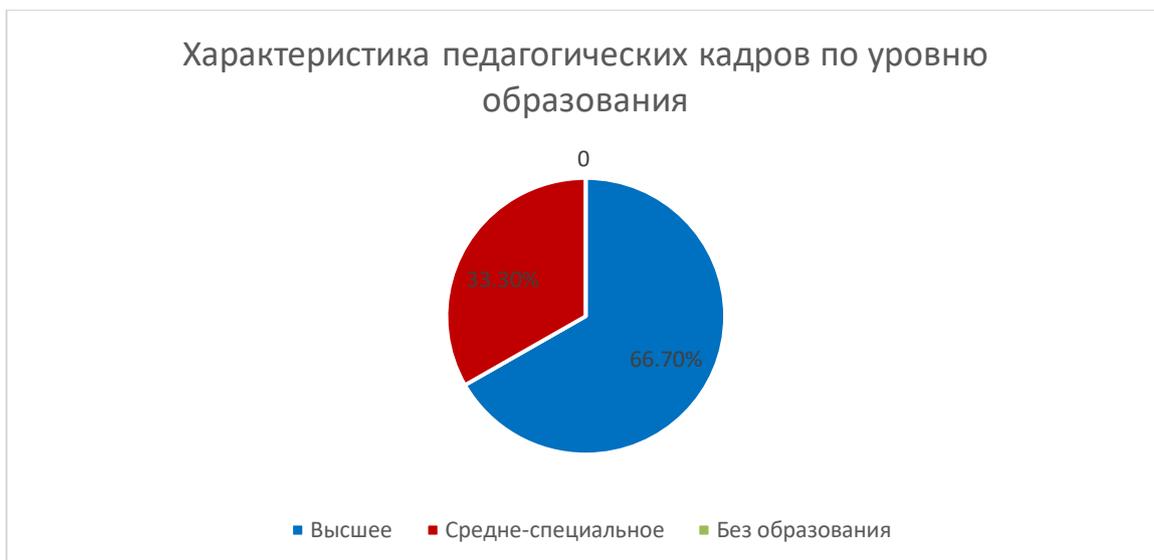


Рисунок 1.

Проведем анализ педагогических работников по уровню образования, это отображено на рисунке 1. Из диаграммы следует, что большая часть педагогического персонала имеет высшее педагогическое образование — 66,7 % и 33,3 % персонала — среднее педагогическое образование. Работников, не имеющих образования в штате учреждения, не имеется.

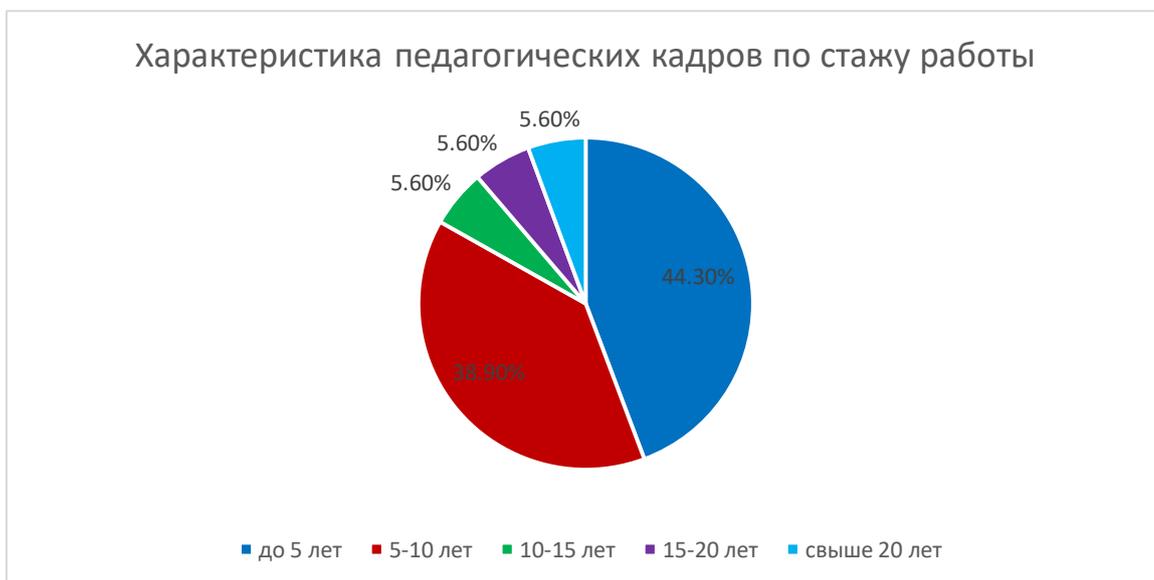


Рисунок 2.

Данные, приведенные в диаграмме на рисунке 2 показывают, что наибольший удельный вес в данной структуре персонала занимают

сотрудники с педагогическим стажем до 5 лет (44,3 %), на втором месте в данной структуре персонала работники со стажем от 5 до 10 лет (38,9 %). И в равных наименьших долях, по 5,6 %, занимают место работники, стаж которых составляет 10-15 лет, 15-20 лет и свыше 20 лет соответственно.

Далее рассмотрим структуру педагогического персонала по уровню квалификации, это отображено в диаграмме на рисунке 3.



Рисунок 3.

Анализируя данные сведения, видно, что только 11 % педагогического персонала имеют высшую квалификационную категорию, наибольшая педагогических работников – 56 % имеет первую квалификационную категорию, аттестацию на соответствие занимаемой должности прошли 6 % педагогов и 28 % педагогического персонала не имеют квалификационную категорию.

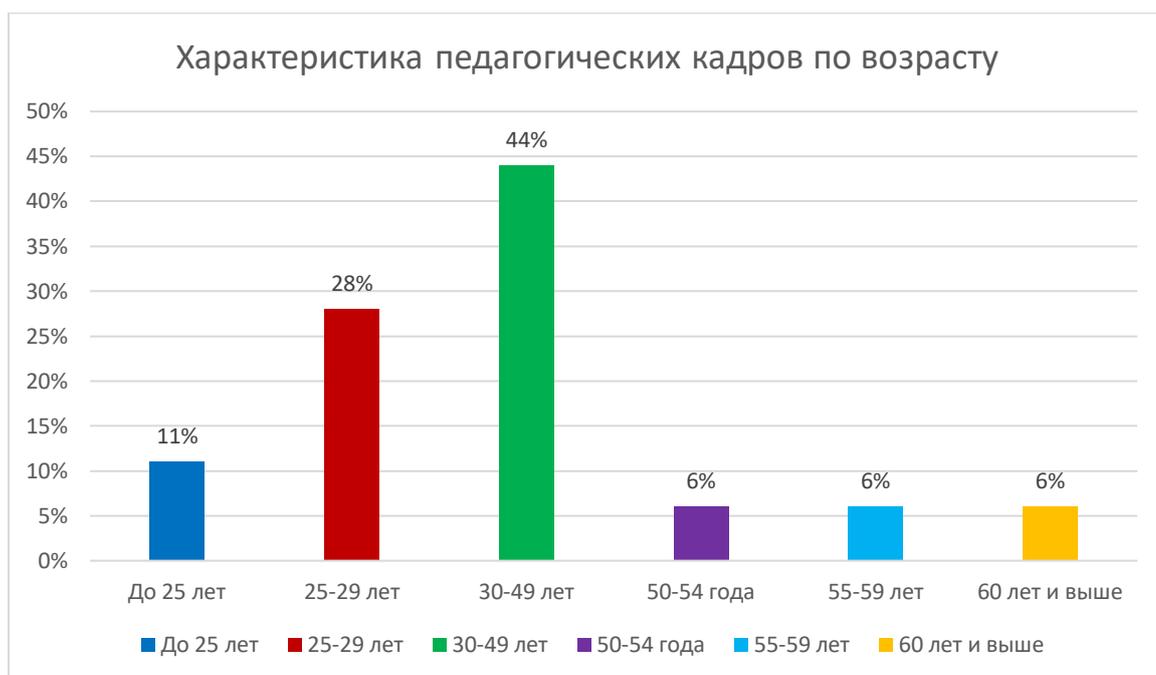


Рисунок 4.

Анализ педагогического состава по возрасту выявил следующее: основная доля (44 %) – это педагоги, возраст которых от 30 до 49 лет. На втором месте (28 %) педагоги в возрасте 25-29 лет, на третьем (11%) – молодые педагоги до 25 лет. Четвертое, пятое и шестое место в равных долях (по 6 %) разделили педагоги, возраст которых соответственно 50-54 года, 55-59 лет и 60 лет и выше.

Таким образом, проанализировав педагогический состав по стажу, категории и возрасту, можно констатировать следующее: в учреждении большинство педагогов (72 %) среднего возраста, от 25 до 49 лет, имеющие в основном первую квалификационную категорию и стаж педагогической деятельности – 5-10 лет.

Также, в рамках процедуры самооценки педагогов был выявлен уровень:

1. информированности по вопросам организации образовательного процесса, здесь 66 % педагогов отметили, что имеют недостаточный уровень информированности. (Диаграмма на рис.5)



Рисунок 5.

2. уровень профессиональной активности, где критериями являются участие и победа в профессиональных конкурсах, количество публикаций и количество выступлений на мероприятиях разного уровня. Выявлено, что только 27% педагогов принимали участие в профессиональных конкурсах, публиковали свои статьи только 39% и 27% выступали на мероприятиях. (Диаграмма на рис.6)

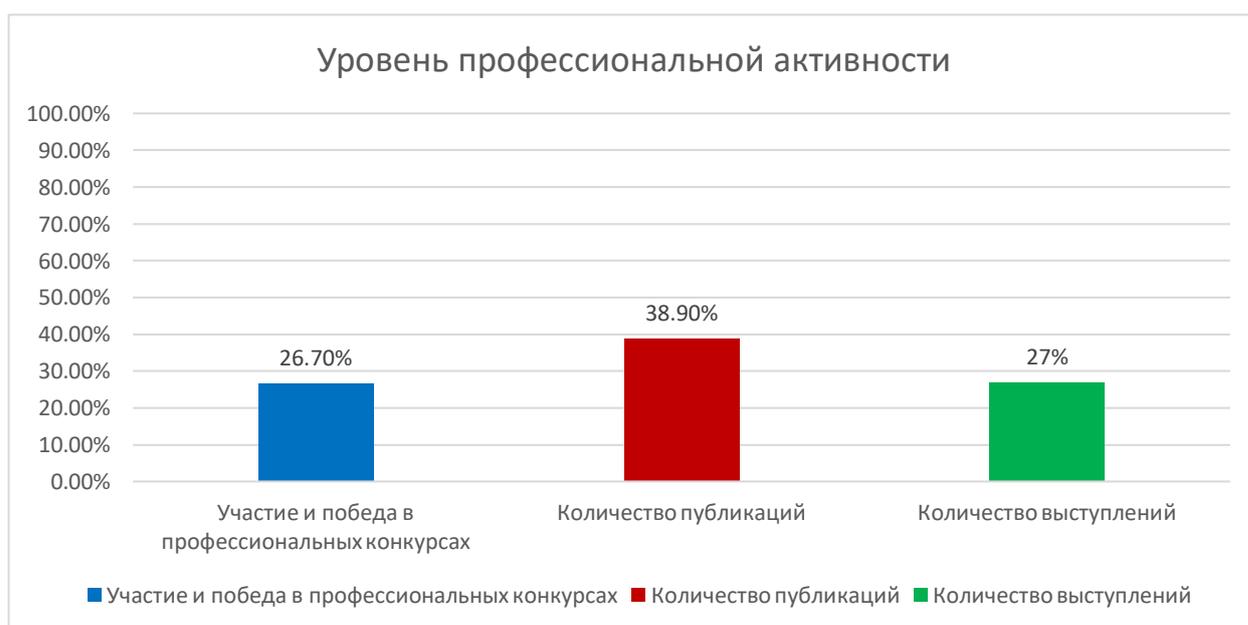


Рисунок 6.

3. реализации потребностей педагогов в развитии, где 22 % активно реализуют свои потребности в саморазвитии, у 55,6 % педагогов отсутствует сложившаяся система развития и 22,2 % находятся в стадии остановившегося развития. (Диаграмма на рис.7)



Рисунок 7

## 2.2. Анализ проблемы и описание замысла проекта

Проведенный анализ выявил следующие тенденции:

1. Пополнение новыми кадрами повлекло снижение уровня квалификационных категорий.
2. Большинство педагогов имеют среднее-специальное образование, что в условиях модернизации образования не актуально.
3. Недостаточная информированность по вопросам организации образовательного процесса.

4. Низкая профессиональная активность педагогов (недостаток знаний повлек за собой неуверенность педагогов) в рамках реализации инновационных технологий.
5. Отсутствие мотивации: на профессиональную и творческую деятельность, самосовершенствование и самообразование, на повышении квалификации в рамках курсовых программ.

Таким образом, управление развитием кадрового потенциала ДООУ мы связываем с организацией (на основе результатов анализа и оценки кадрового потенциала) специальных мероприятий, направленных на развитие кадрового потенциала педагогов ДООУ. В результате данного анализа, видны противоречие между требуемым уровнем профессиональной компетентности и культуры педагогической деятельности, необходимой для осуществления образовательного процесса в современных условиях и его реальным состоянием. Поэтому необходимо создать оптимальные условия для формирования у педагогов профессиональных компетенций, стимулирования желания осуществлять высокоэффективный педагогический процесс.

**Проблема:** На данный момент в ДООУ существует проблема формирования педагога, обладающего компетентностью, креативностью, готовностью работать в условиях внедрения инноваций. Поэтому необходима систематическая работа, организованная с педагогами по повышению профессиональной компетентности, которая поможет вывести их на более высокий профессиональный уровень.

Рассмотрим **Дерево проблем** проекта. (рис. 8)

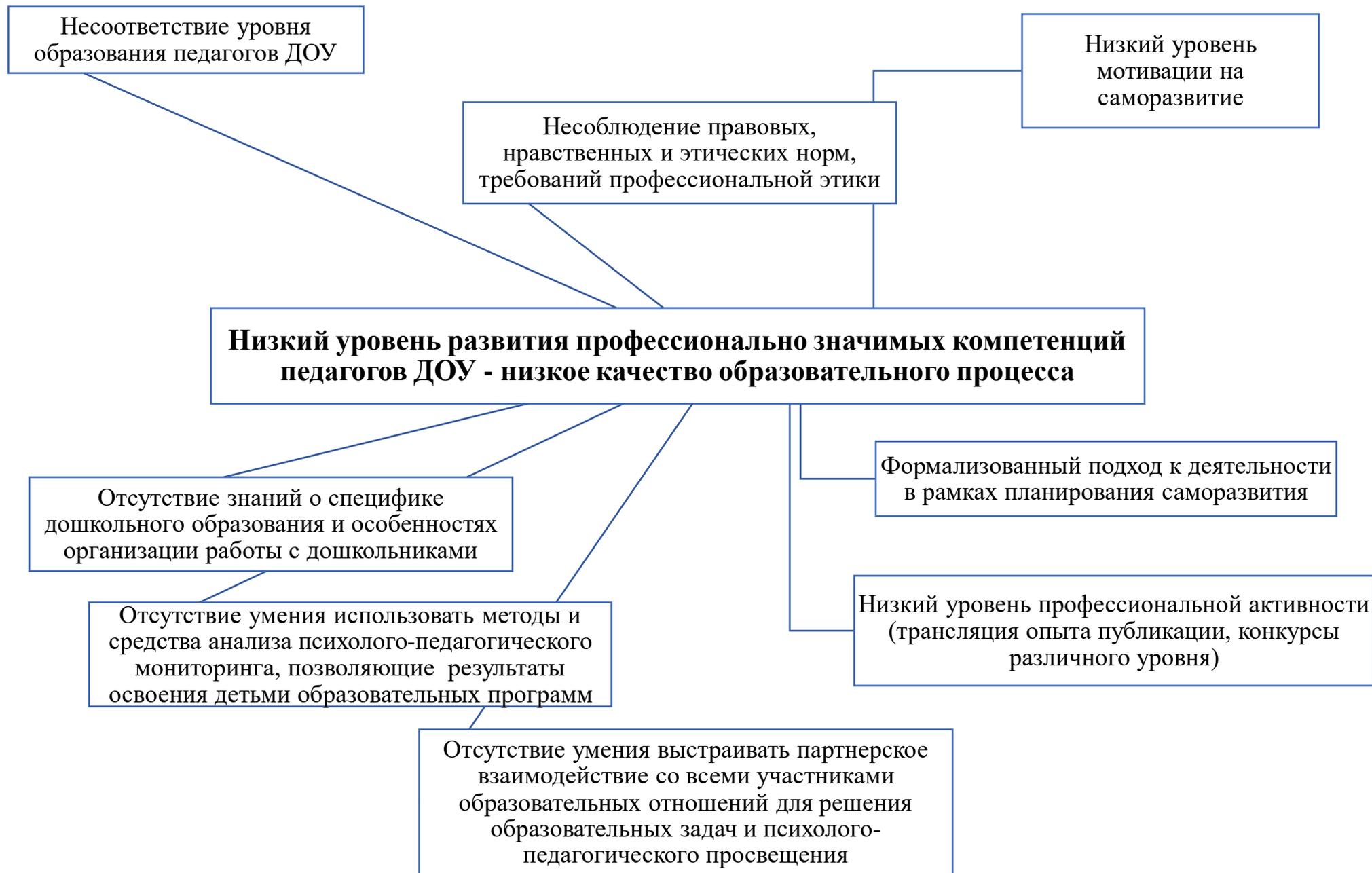


Рисунок 8. Дерево проблем проекта

Данную проблему предлагается решить с помощью проекта  
«Совершенствование системы развития кадрового потенциала в МАДОУ  
детский сад № 17»

**Замысел проекта:** в рамках кадровой политики учреждения планируется модернизация системы переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров. Существующая модель повышения квалификации не решает в полной мере задачи повышения профессиональной компетентности, ее необходимо кардинально менять. Сегодня необходимо изменить само отношение к проблеме повышения квалификации педагогов, т. е. педагогам необходимо постоянно осваивать практические умения по применению теоретических знаний в связи с обновлением законодательства, появлением новинок методической литературы, обеспечивая психолого-педагогическое сопровождение профессии. Для обновления системы повышения квалификации необходимо проводить обучение на базе дошкольной организации, в их образовательной среде с привлечением ученых-преподавателей и педагогов-практиков высшей категории, чтобы другие педагоги могли увидеть и испытать себя в разных вариантах преобразования образовательных услуг. Это должно быть пространство реальных возможностей по расширению собственного потенциала выбранной профессии с проведением рефлексивных практикумов, диалогического общения, психологических тренингов, ролевых игр, развивая межличностные отношения. Это целенаправленная работа с педагогами по гармонизации профессионального сознания и поведения, формирование целостного единства теоретической и практической готовности, т. к. только знаниевый подход не обеспечивает понимание происходящих изменений. Важно также включить конкурсное движение профессионального мастерства, на котором демонстрируется вариативное применение теоретических знаний в работе с детьми и родителями (мастер-классы, культурные практики и др.). Педагоги учреждения постоянно испытывают трудности по применению педагогических технологий, чтобы

помочь ребенку войти в социальный мир — это взаимодействие с детьми, личностно-ориентированный подход к ним, организация разных видов детской деятельности в развивающей среде и многое др. Необходимо восстановить забытую традицию наставничества, как важный метод обучения персонала, совершенствование образовательного процесса, что обеспечит эффективность педагогической работы: помощь со стороны давно работающих сотрудников, появление команды профессионалов. Сегодня возможности повышения квалификации педагогов ДОУ широки, а формы их активизации различны. Успешное профессиональное развитие специалистов достигается за счет сочетания различных форм работы.<sup>10</sup>

**Цель проекта:** Создание условий для обеспечения профессионального развития педагогов и формирования творчески работающего коллектива педагогов - единомышленников.

**Миссия:** Повышение качества образовательного процесса и репутации ДОУ и, как следствие, повышение конкурентоспособности на рынке образовательных услуг.

**Продукт проекта:** Модернизированная модель повышения квалификации педагогов.

Рассмотрим **Дерево целей** проекта. (Рис. 9)

---

<sup>10</sup> Пантелеева, Н. Г. Система подготовки и переподготовки педагогических кадров — важное направление развития современной системы дошкольного образования / Н. Г. Пантелеева. — Текст : непосредственный // Вопросы дошкольной педагогики. — 2019. — № 2 (19). — С. 1-4. — URL: <https://moluch.ru/th/1/archive/115/3866/> (дата обращения: 14.04.2020).



Рисунок 9. Дерево целей

**Участники проекта** (стэйкхолдеры) – это физические лица и организации, которые непосредственно включены в проект, или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта.

**Таблица 1. Участники проекта «Совершенствование системы развития кадрового потенциала в МАДОУ детский сад № 17»**

Описание участника	Участник в проекте
<p><b>Заказчик</b> – главная сторона, заинтересованная в осуществлении проекта и достижении его целей. Будущий владелец результатов проекта. Заказчик определяет основные требования к проекту, обеспечивает его финансирование, несет ответственность за проект перед обществом и законом.</p>	<p>Заказчиком проекта является заведующий ДОУ Риль Светлана Владимировна. Она утверждает содержание проекта и обеспечивает его финансирование.</p>
<p><b>Клиент</b> – физические или юридические лица, которые будут использовать результаты проекта.</p>	<p>Клиентами являются педагоги ДОУ.</p>
<p><b>Управляющий проектом</b> – физическое лицо, которому делегируются все полномочия по руководству всеми работами проекта. Он является ответственным за выполнение проекта.</p>	<p>Управляющий проектом - Заместитель заведующего по воспитательной и методической работе Трясцина Марина Евгеньевна, поскольку взаимодействие с педагогами относится к ведению заместителя заведующего по воспитательной и методической работе.</p>
<p><b>Команда проекта</b> – это совокупность физических и юридических лиц, объединенных целевым образом для осуществления проекта. Главная задача команды проекта – осуществление функций координации действий и согласования интересов всех участников проекта для достижения его целей.</p>	<p>Команда составлена из инициативных сотрудников, обладающих необходимыми компетенциями для реализации проекта. Список членов команды приведен ниже.</p>
<p><b>Команда управления проектом</b> – это организационная структура проекта, возглавляемая управляющим проектом и</p>	<p>К команде управления относятся Черемных Н.В., Орлова А.Л., Трубаева Ю.Н., Новокрещенова О.В.,</p>

осуществляющая функции управления проектом.	они осуществляют руководство основными направлениями проекта. Валентинова Е.А. и Соколова И.Ю. осуществляют техническое и документационное, соответственно, обеспечение проекта.
<b>Генеральный подрядчик</b> – юридическое лицо, который несет ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактом/договором.	Подрядчиков в рамках проекта может быть несколько – организации дополнительного профессионального образования.
<b>Органы власти</b> – сторона, которая выдвигает и поддерживает экологические, социальные и другие общественные и государственные требования, связанные с реализацией проекта.	Органы власти (Департамент образования Администрации г. Екатеринбурга) согласовывают содержание программы развития ДООУ, которое включает в себя кадровую политику, в которой, в свою очередь прописаны все мероприятия проекта.
<b>Инициатор проекта</b> – автор идеи и разработки, но не участвует в руководстве и реализации проекта.	Магистрант Трясцина М.Е., заместитель заведующего МАДОУ детский сад № 17

**Окружение проекта** – это среда проекта, порождающая совокупность внутренних и внешних сил, которые способствуют или препятствуют достижению целей проекта.

Выделяют внешнюю и внутреннюю среду проекта. Кроме того, во внешней среде выделяют ближнее окружение (среда предприятия, в которой реализуется проект) и дальнее окружение (окружение самого предприятия).

**Таблица 2. Окружение проекта «Совершенствование системы развития кадрового потенциала в МАДОУ детский сад № 17»**

Фактор окружения	Применительно к проекту
Факторы дальнего окружения: политические факторы, экономические, социальные, экологические, культурные, финансовые, законодательные, организационные и т.д.	В проекте к факторам дальнего окружения относится социальная ситуация, связанная с коронавирусом. С одной стороны активные формы обучения будут недоступны педагогам, поскольку важно соблюдать социальную дистанцию, и это будет считаться технологически неблагоприятным фактором, с другой стороны, становится актуальным онлайн формат обучения с

	<p>активными формами в виде вебинаров, семинаров, с возможностью активного участия педагогов. Также, онлайн формат дает возможность значительной экономии времени (добраться до места обучения и обратно), а следовательно, больше времени отводится на общение в рамках обучения. Это благоприятный фактор для проекта.</p> <p>Также в настоящее время правительство демонстрирует заинтересованность в развитии кадрового потенциала организаций, о чем говорится в нескольких нормативно-правовых актах (например, ФЗ «Об образовании»). Это тоже благоприятный фактор для реализации проекта.</p>
<p><b>Факторы ближнего окружения проекта:</b> руководство предприятия; сфера финансов – определяет бюджетные рамки проекта и источники его финансирования; сфера сбыта – формирует рынки сбыта результатов проекта; сфера материального обеспечения – связь с рынками сырья, материалов, оборудования по приемлемым ценам.</p>	<p>Факторы ближнего окружения также благоприятны для проекта: Руководство ДОУ заинтересовано в реализации проекта и выделяет финансирование в виде привлечения внебюджетных средств. Также финансирование в виде субвенций на обеспечение государственных гарантий граждан на получение доступного бесплатного образования. На рынке работает множество компаний, предлагающих КПК в различных формах, поэтому выбрать подрядчика для выполнения работ будет возможно с учетом уровня финансирования проекта.</p>
<p><b>Факторы внутренней среды:</b> стиль руководства проектом; участники проекта; команда проекта; коммуникации; информационное обеспечение; техническое обеспечение; экономические и социальные условия.</p>	<p>Факторы внутренней среды также благоприятно влияют на проект: Руководство проектом заинтересовано в повышении профессиональной компетенции, т.к. запланирована деятельность в рамках инновационных площадок; демократическое, учитывается мнение всех членов команды. Команда проекта дополняет по компетенциям друг друга, общих компетенций хватает для успешной реализации проекта.</p>

	Техническое обеспечение проекта на высоком уровне: компьютерное оборудование, выход в Интернет, оргтехника. Все педагоги имеют доступ к рабочей группе в мессенджере «Вотсап»
--	---

Рассмотрим команду проекта.

*Управляющий проектом* - Заместитель заведующего по воспитательной и методической работе – Трясцина М.Е.

*Члены команды:*

1. Черемных Наталья Викторовна – профсоюзный организатор ДОУ;
2. Орлова Александра Леонидовна – воспитатель высшей квалификационной категории;
3. Новокрещенова Ольга Владимировна – учитель-логопед высшей квалификационной категории;
4. Трубаева Юлия Николаевна – воспитатель высшей квалификационной категории, педагог дополнительного образования;
5. Валентинова Екатерина Александровна – заместитель заведующего по административно-хозяйственной части;
6. Соколова Ирина Юрьевна – делопроизводитель.

**Таблица 3. Матрица ответственности членов команды проекта «Совершенствование системы развития кадрового потенциала в МАДОУ детский сад № 17»**

Работы/ ответственные	Трясцина М.Е.	Орлова А.Л.	Новокрещенова О.В.	Трубаева Ю.Н.	Валентинова Е.А.	Соколова И.Ю.
1.Описание паспорта проекта	О	И	У	У	И	И

2.Формирование команды проекта	О	У	У	У	И	И
3.Проведение метода мозгового штурма – детализация замысла проекта	О	У	У	У	У	У
4.Приведение нормативно-правовой базы ДОУ в соответствие новым требованиям	Р, К	У	У	У	И	О
5. Сбор и систематизация информации о педагогах (возраст, образование, стаж, имеющиеся КПК и др.)	Р, К	У	У	У	И	О
6.Разработка оценки личностного роста педагогов на основе самоанализа и самооценка профессиональной деятельности воспитателя дошкольного образования в соответствии с профессиональным стандартом «Педагог»	О	У	У	У	И	И
7.Разработка диагностических карт профессионального мастерства. Проведение анкетирования, в результате которого выясняется, по каким направлениям воспитатель хотел бы усовершенствовать свои знания, в чем заключаются трудности в профессиональной деятельности	Р, К	О	У	О	И	И
8.Разработка индивидуального образовательного маршрута педагога (далее ИОМП) на текущий учебный год	Р, К	О	У	О	И	И
9.Создание модели повышения квалификации педагогов и ее модификация	О, К	У	У	У	И	И

10.Поиск организации-исполнителя	К	И	И	У	У	О
11.Заключение договора о сотрудничестве	Р, К	У	У	У	У	О
12. Сбор сведений о результатах прохождения КПК (удостоверения)	Р, К	У	У, О	У	У	О
13.Проведение производственного совещания для обсуждения промежуточных итогов проекта	О, К	У	У	У	У	У
14. Консультирование команды проекта по организации обучения в рамках учреждения	О, К	У	У	У	У	У
15. Планирование обучения в рамках ДОУ	Р, К	И	О	У	У	У
16. Подготовка, организация и проведение КПК в ДОУ	Р, К	О, У	О, У	О, У	У	У
17.Итоговое совещание, обсуждение результатов работы команды	О, К	У	У	У	У	У
18.Создание архива проекта	Р, К	У	У	У	И	О

Р – руководитель, И – информированный, О – ответственный исполнитель, У – участник, К – контроль

**Таблица 4. Матрица компетенций членов команды проекта «Совершенствование системы развития кадрового потенциала в МАДОУ детский сад № 17»**

Компетенции/ ответственные	Трящина М.Е.	Орлова А.Л.	Новокрестьянкова О.В.	Трубаева Ю.Н.	Валентинова Е.А.	Соколова И.Ю.
-------------------------------	--------------	-------------	-----------------------	---------------	------------------	---------------

1.Составление проектной документации	v				v	v
2.Методы организации групповой работы, совещаний	v		v			
3.Расчет сметы					v	
4.Коммуникативные способности, проведение переговоров, мероприятий	v		v	v		
5.Работа с управленческими документами (приказ, договор), их составление, анализ, архивирование	v		v		v	v
6.Работа с информацией (сбор, анализ, систематизация)					v	v
7.Разработка инструментария (анкета)	v		v			

### 2.3. Календарное планирование проекта

Календарное планирование проекта предполагает четкий перечень работ по проекту. Рассмотрим их.

**Таблица 5. Перечень работ по проекту «Совершенствование системы развития кадрового потенциала в МАДОУ детский сад № 17»**

Наименование работы	Срок выполнения	Ответственный
Концептуальная стадия проекта		
1.Описание паспорта проекта (цель, задачи, замысел, решаемая проблема)	5 дней	Заместитель заведующего по ВМР Трясцина Марина Евгеньевна
2.Проведение метода мозгового штурма – детализация замысла проекта	1 день	Заместитель заведующего по ВМР Трясцина Марина Евгеньевна
3.Утверждение сметы проекта	3 дня	Заместитель заведующего по АХЧ Валентинова Екатерина Александровна
4.Приведение нормативно-правовой базы ДОУ в соответствии с новыми требованиями	7 дней	Делопроизводитель Соколова Ирина Юрьевна
5. Сбор и систематизация информации о педагогах (возраст, образование, стаж, имеющиеся КПК и др.)	3 дня	Делопроизводитель Соколова Ирина Юрьевна
Фаза разработки (планирования) проекта		
1.Поиск организаций-исполнителей (сравнение альтернатив, выбор конечного варианта)	3 дня	Делопроизводитель Соколова Ирина Юрьевна

2.Заключение договоров о сотрудничестве	3 дня	Делопроизводитель Соколова Ирина Юрьевна
3.Формирование команды проекта (издание приказа)	3 дня	Заместитель заведующего по ВМР Трящина Марина Евгеньевна
4.Разработка оценки личностного роста педагогов на основе самоанализа и самооценка профессиональной деятельности воспитателя дошкольного образования в соответствии с профессиональным стандартом «Педагог»	10 дней	Заместитель заведующего по ВМР Трящина Марина Евгеньевна
5.Разработка диагностических карт профессионального мастерства.	10 дней	Воспитатели – Орлова Александра Леонидовна, Трубаева Юлия Николаевна
6.Разработка индивидуального образовательного маршрута педагога (далее ИОМП) на текущий учебный год	10 дней	Воспитатели – Орлова Александра Леонидовна, Трубаева Юлия Николаевна
Фаза реализации проекта		
1.Оценка личностного роста педагогов на основе самоанализа и самооценка профессиональной	7 дней	Воспитатели – Орлова Александра Леонидовна, Трубаева Юлия Николаевна

деятельности воспитателя дошкольного образования в соответствии с профессиональным стандартом «Педагог»		
2.Проведение анкетирования, в результате которого выясняется, по каким направлениям воспитатель хотел бы усовершенствовать свои знания, в чем заключаются трудности в профессиональной деятельности	7 дней	Воспитатели – Орлова Александра Леонидовна, Трубаева Юлия Николаевна
2. Обучение на КПК вне ДОУ	10 дней	Организация – подрядчик
3. Сбор информации о результатах обучения (получение удостоверений)	7 дней	Делопроизводитель Соколова Ирина Юрьевна
4. Проведение производственного совещания для обсуждения промежуточных итогов проекта	1 день	Заместитель заведующего по ВМР Трясцина Марина Евгеньевна
3.Создание модели повышения квалификации педагогов и ее модификация	2 дня	Заместитель заведующего по ВМР Трясцина Марина Евгеньевна
4. Консультирование команды проекта по	2 дня	Заместитель заведующего по ВМР

организации обучения в рамках учреждения		Трясцина Марина Евгеньевна
5. Планирование обучения в рамках ДОУ	7 дней	Воспитатель Орлова Александра Леонидовна
6. Подготовка, организация и проведение КПК в ДОУ	7 дней	Воспитатели – Орлова Александра Леонидовна, Трубаева Юлия Николаевна, учитель-логопед Новокрещенова Ольга Владимировна
Фаза завершения проекта		
1.Подготовка и проведение итогового совещания, обсуждение результатов работы команды	3 дня	Заместитель заведующего по ВМР Трясцина Марина Евгеньевна
2.Создание архива проекта	4 дня	Делопроизводитель Соколова Ирина Юрьевна

**Таблица 6. Результат по работам проекта «Совершенствование системы развития кадрового потенциала в МАДОУ детский сад № 17»**

Наименование мероприятия	Ожидаемый результат
1.Описание паспорта проекта (цель, задачи, замысел, решаемая проблема)	Документ «Паспорт проекта», в котором будет описана проблема, на которую направлен проект, его миссия, цель, задачи, итоговый продукт, общее описание замысла, руководитель проекта.
2.Проведение метода мозгового штурма – детализация замысла проекта	Проведение совещания с рабочей группой проекта. Организация мозгового штурма для сбора идей для решения проблемы. Подведение

	итогов совещания – составление протокола с итоговым списком идей для проекта.
3.Формирование команды проекта (издание приказа)	Подписанный и согласованный всеми заинтересованными лицами приказ о создании команды проекта.
4.Утверждение сметы проекта	Расчет зам.зав по АХЧ сметы проекта, определение источника финансирования. Согласование. Утверждение сметы заведующим.
5.Приведение нормативно-правовой базы ДОУ в соответствие новым требованиям	Приведенные в соответствие с требованиями федеральные, региональные и локальные акты (приказы, положения, должностные инструкции, листы стимулирования и др.)
6. Сбор и систематизация информации о педагогах (возраст, образование, стаж, имеющиеся КПК и др.)	Актуальная информация о педагогах
7.Разработка оценки личностного роста педагогов на основе самоанализа и самооценки профессиональной деятельности воспитателя дошкольного образования в соответствии с профессиональным стандартом «Педагог»	Самоанализ и самооценка профессиональной деятельности воспитателя дошкольного образования в соответствии с профессиональным стандартом «Педагог»
8.Разработка диагностических карт профессионального	Диагностические карты профессионального мастерства. Актуальные сведения о направлениях

<p>мастерства. Проведение анкетирования, в результате которого выясняется, по каким направлениям воспитатель хотел бы усовершенствовать свои знания, в чем заключаются трудности в профессиональной деятельности</p>	<p>КПК и затруднениях в профессиональной деятельности педагогов.</p>
<p>9.Разработка индивидуального образовательного маршрута педагога (далее ИОМП) на текущий учебный год</p>	<p>Разработанные в соответствии с требованиями ИОМП</p>
<p>10.Создание модели повышения квалификации педагогов и ее модификация</p>	<p>Модифицированная модель повышения квалификации педагогов ДОУ</p>
<p>11.Поиск организации-исполнителя</p>	<p>Полный список организаций, осуществляющих обучение по программам ДПО</p>
<p>12.Заключение договора о сотрудничестве</p>	<p>Подписанный двумя сторонами договор о сотрудничестве.</p>
<p>13. Сбор сведений о результатах прохождения КПК (удостоверения)</p>	<p>Документ о прохождении КПК</p>
<p>14.Проведение производственного совещания для</p>	<p>Производственное совещание с командой проекта для подведения промежуточных результатов и</p>

обсуждения промежуточных итогов проекта	оценки работы исполнителя. Оперативное реагирование на возможные риски.
14. Консультирование команды проекта по организации обучения в рамках учреждения	Обсуждение и планирование дальнейшей работы команды, в соответствии с корректировкой по результатам промежуточных итогов проекта
15. Планирование КПК в рамках ДОУ	План проведения КПК в рамках ДОУ
16. Подготовка, организация и проведение КПК в ДОУ	Реализация плана КПК в рамках ДОУ
17.Итоговое совещание, обсуждение результатов работы команды	Проведение итогового совещания для подведения итогов, обсуждение результатов работы команды.
18.Создание архива проекта	Сбор всех документов по реализации проекта (прайс-листов, коммерческих предложений, деловой переписки, приказов и т.д.). Формирование единой папки. Передача на хранение в архив ДОУ.

**Таблица 7. Последовательность работ по проекту «Совершенствование системы развития кадрового потенциала в МАДОУ детский сад № 17»**

Наименование мероприятия	Последовательность работ
1.Описание паспорта проекта	
2.Проведение метода мозгового штурма – детализация замысла проекта	После 1
3.Формирование команды проекта (издание приказа)	После 2
4.Утверждение сметы проекта	После 3

5.Приведение нормативно-правовой базы ДОУ в соответствие новым требованиям	После 2 и 3
6. Сбор и систематизация информации о педагогах (возраст, образование, стаж, имеющиеся КПК и др.)	После 5
7.Разработка оценки личностного роста педагогов на основе самоанализа и самооценка профессиональной деятельности воспитателя дошкольного образования в соответствии с профессиональным стандартом «Педагог»	После 3
8.Разработка диагностических карт профессионального мастерства. Проведение анкетирования, в результате которого выясняется, по каким направлениям воспитатель хотел бы усовершенствовать свои знания, в чем заключаются трудности в профессиональной деятельности	После 3 и 6
9.Разработка индивидуального образовательного маршрута педагога (далее ИОМП) на текущий учебный год	После 8
10.Создание модели повышения квалификации педагогов и ее модификация	После 7 и 8
11.Поиск организации-исполнителя	После 6 и 8
12.Заключение договора о сотрудничестве	После 11
13. Обучение на КПК вне ДОУ	После 12
14. Сбор сведений о результатах прохождения КПК (удостоверения)	После 13
15.Проведение производственного совещания для обсуждения промежуточных итогов проекта	После 14

16. Консультирование команды проекта по организации обучения в рамках учреждения	После 15
17. Планирование КПК в рамках ДОУ	После 16
18. Подготовка, организация и проведение КПК в ДОУ	После 17
19.Итоговое совещание, обсуждение результатов работы команды	После 18
20.Создание архива проекта	После 19

Сетевая модель проекта «Совершенствование системы развития кадрового потенциала в МАДОУ детский сад № 17» представлена в Приложении 1.

С помощью сетевой модели была выявлена общая продолжительность проекта –101 день.

С помощью метода критического пути были выявлены работы с резервами времени, а также работы с нулевыми резервами времени, которые требуют особого контроля при выполнении проекта. Выяснилось, что большинство работ имеют нулевые резервы времени, таким образом, их необходимо особо контролировать, чтобы продолжительность проекта не изменилась.

#### **2.4. Управление рисками проекта**

Разрабатывая данный проект, был сделан вывод о том, что управление кадровым потенциалом ДОУ есть сложный, комплексный процесс, требующий четкой, грамотной и эффективной организации, который безусловно связан с возможностью возникновения некоторых рисков.

К числу основных проблем, с которыми могут столкнуться ДОУ при управлении развитием кадрового потенциала, можно отнести недостаток финансирования и отсутствие мотивации педагогов на повышение профессиональной компетентности. Чтобы минимизировать возможные отрицательные последствия, связанные с указанными рисками, в структуре управления проектом необходимо предусмотреть создание достаточного спектра дополнительных образовательных услуг в ДОУ, а также программ

(проектов) по привлечению внешних ресурсов в рамках сотрудничества с социумом, что позволит минимизировать финансовые риски и сделать реальными способы достижения эффективных результатов проекта.

Рассмотрим виды рисков, с которыми можно столкнуться при реализации данного проекта.

В зависимости от уровня оценки риска выделяют риски на уровне государства, отрасли и на уровне отдельного учреждения. Большинство рисков реализации данного проекта можно отнести к рискам на уровне отдельного учреждения.

**Таблица 8. Виды рисков.**

Вид риска	Влияние на проект
<i>По факторам возникновения:</i>	
Экономические риски	<p>Риски, обусловленные неблагоприятными изменениями в экономике компании или экономике страны.</p> <p>Риск ухудшения экономического состояния компании может привести к нехватке финансирования на реализацию проекта.</p> <p>Этот риск может быть актуальным как на момент начала проекта (тогда проект может не начаться совсем), так и в процессе реализации проекта (проект может быть не доделан).</p>
<i>По характеру учета:</i>	
Внешние риски	<p>Риски, связанные с дальним и ближним окружением проекта.</p> <p>На реализацию проекта могут оказывать влияние политико-правовые факторы (изменение законодательства, ужесточение требований, регламентирующих порядок оказания образовательных услуг в области ДПО (на данный момент данный формат является одним из актуальных; однако в дальнейшем ситуация может</p>

	<p>измениться (появится необходимость прохождения КПК с более длительным сроком обучения, что в свою очередь может стать неактуальным для педагогов-«стажистов») и многие проекты останутся нереализованными).</p>
Внутренние риски	<p>Риски, обусловленные деятельностью самого учреждения (деловая активность руководства образовательного учреждения, стратегия развития, производственный потенциал, техническая оснащенность и т.д.).</p> <p>К внутренним рискам реализации проекта можно отнести: отсутствие поддержки со стороны руководства ДОУ, смещение фокуса внимания на другие направления деятельности.</p> <p>Следствием этого фактора может быть такая стратегия развития, которая не предусматривает развитие профессиональной компетентности как основного направления развития учреждения, на это могут не выделяться ни финансовые, ни человеческие ресурсы.</p>

Риски могут возникать как на этапе разработки и планирования проекта, так и на этапе реализации и его завершения. Рассмотрим подробнее.

**Таблица 9. Виды рисков на каждом этапе проекта.**

Вид риска	Влияние на проект
<i>Фаза разработки (планирования проекта)</i>	
Неопределенность	При планировании проекта необходимо знать точное количество, стоимость выполнения работ подрядчиками и точные сроки выполнения данных работ.

	<p>Распространена практика сбора предложений у разных исполнителей. Точность такого обзора всегда крайне низкая даже при наличии задания.</p> <p>Однако при анализе рынка можно получить от нескольких подрядчиков совершенно разные данные: цены разных компаний могут отличаться в десятки раз, компании-исполнители при поверхностном рассмотрении все одинаковые, в то время как о качестве можно рассуждать только при тесном сотрудничестве с конкретной организацией</p> <p>В итоге руководитель находится в ситуации, когда у него нет возможность выбрать рационально.</p>
<b><i>Фаза реализации</i></b>	
<p>Неверное понимание распределения обязанностей</p>	<p>Специфика работы в ДОУ такова, что часто несколько функций выполняет один из сотрудников. Риск состоит в том, сможет ли он уделять внимание работам по проекту, выполняя при этом свои функциональные обязанности.</p>
<p>Риск изменения условий проекта</p>	<p>В процессе работы над проектом могут прийти дополнительные идеи, некоторые идеи и приемы, наоборот, могут стать не актуальными. Это потребует внесение изменений в проект.</p>
<p>Риск неудовлетворенности работами подрядчика</p>	<p>В процессе работы по повышению квалификации сотрудников, учреждение может остаться недовольным конечными (или промежуточными) результатами. Причиной может послужить отсутствие обратной связи с подрядчиком, недостаточные коммуникации.</p> <p>Также необходимо заранее обсудить условия сотрудничества, промежуточные сроки контроля,</p>

	возможности подрядчика (до начала предоставления услуг).
<b>Фаза завершения проекта</b>	
Дополнительные расходы	Для завершения проекта могут потребоваться дополнительные расходы, отсутствие которых может привести к риску успешного и своевременного завершения проекта.

Далее необходимо рассмотреть *методы снижения рисков*. К основному методу снижения финансовых рисков относится метод *резервирования*. Резервирование средств как способ снижения отрицательных последствий наступления рискового события представляет собой создание резервного фонда на покрытие дополнительных расходов проекту и на преодоление сбоев в ходе осуществления проекта. Для реализации данного проекта необходимо заложить увеличение стоимости проекта на 10% за счет резервирования средств.

Методом снижения рисков в процессе взаимоотношения с подрядчиком может послужить экспертная оценка и подробное описание сотрудничества в *договоре* (с указанием конечных и промежуточных сроков, точек контроля и т.д.).

## **2.5. Оценка эффективности проекта**

К *социальным результатам* внедрения проекта «Совершенствование системы развития кадрового потенциала в МАДОУ детский сад № 17» можно отнести:

- обеспечение образовательных организаций квалифицированным и мотивированным персоналом;
- повышение качества и осознанности процесса обучения со стороны педагогов и, как следствие, повышение эффективности обучения на КПК;
- создание благоприятного социально-психологического климата в педагогической среде ДОУ;
- повышение качества образовательного процесса в ДОУ, его репутации.

Рассмотрим затраты на реализацию проекта.

**Таблица 10. Расходы на мероприятия по разработке проекта «Совершенствование системы развития кадрового потенциала в МАДОУ детский сад № 17»**

Мероприятия	Сумма, руб.
1. Оплата работ подрядчика	72 000
2. Расходные материалы (картриджи, бумага и др.)	6 000
3. Обновление методического обеспечения	15 000
<b>ИТОГО</b>	<b>93 000</b>

Проект не связан с получением прибыли для ДОУ. Проект носит социальный характер, поэтому он не имеет экономической эффективности, посчитать можно только затраты на реализацию проекта. Поскольку проект осуществляется в рамках текущей деятельности учреждения, он не учитывает постоянные издержки (амортизационные отчисления, земельный налог, оплату электроэнергии, оплату управленческого и административного персонала и т.д.).

## **Заключение**

Данная курсовая работа посвящена разработке «Совершенствование системы развития кадрового потенциала в МАДОУ детский сад № 17».

Проект направлен на создание условий для обеспечения профессионального развития педагогов. Данную проблему можно решать комплексно с помощью разных инструментов, одним из которых является разработка концепции проекта на основе модифицированной модели по развитию кадрового потенциала ДОУ.

Данный проект предлагается реализовывать силами учреждения (обучение в рамках ДОУ) и организаций, осуществляющих ДПО. Бюджет на данный проект 93 тыс. руб., источником финансирования являются собственные средства ДОУ.

Реализация проекта имеет социальную эффективность: удовлетворение потребности в профессиональных кадрах, повышение профессионального и социального уровня педагогических работников детского сада; формирование современного образовательного пространства, удовлетворение потребности родителей качеством образовательных услуг в детском саду.

### Список литературы

1. Гаврилова, К. Е. Формирование кадрового потенциала современной организации / К. Е. Гаврилова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 38 (276). — С. 98-100. — URL: <https://moluch.ru/archive/276/62471/> (дата обращения: 11.02.2020).
2. Мишенин С. С. Проектное управление как инструмент реализации стратегии развития компании // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: История. Политология. 2008. №5 (45). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proektnoe-upravlenie-kak-instrument-realizatsii-strategii-razvitiya-kompanii> (дата обращения: 11.02.2020).
3. Седых Екатерина Павловна Особенности проектного управления образовательными системами // Вестник Мининского университета. 2018. №4 (25). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-proektnogo-upravleniya-obrazovatelnyimi-sistemami> (дата обращения: 05.03.2020).
4. Ковалева, Т. В. Особенности образовательных проектов и управления ими / Т. В. Ковалева, Д. В. Воробей. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 12 (116). — С. 1290-1293. — URL: <https://moluch.ru/archive/116/31869/> (дата обращения: 12.04.2020).
5. Чурилов, А. А. Понятие, роль и актуальность проектного управления в России / А. А. Чурилов. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2013. — № 3 (50). — С. 299-301. — URL: <https://moluch.ru/archive/50/6423/> (дата обращения: 11.02.2020).
6. Брусницына, М. Н. Основы управления проектами в организации / М. Н. Брусницына. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 43 (281). — С. 159-163. — URL: <https://moluch.ru/archive/281/63378/> (дата обращения: 11.02.2020).
7. Ковалева, Т. В. Особенности образовательных проектов и управления ими / Т. В. Ковалева, Д. В. Воробей. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 12 (116). — С. 1290-1293. — URL: <https://moluch.ru/archive/116/31869/> (дата обращения: 11.02.2020).

8. «Особенности проектного управления образовательными системами», Е. П. Седых, Вестник Мининского университета. 2018. Том 6, №4
9. Источник: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=666800>
10. Пантелеева, Н. Г. Система подготовки и переподготовки педагогических кадров — важное направление развития современной системы дошкольного образования / Н. Г. Пантелеева. — Текст : непосредственный // Вопросы дошкольной педагогики. — 2019. — № 2 (19). — С. 1-4. — URL: <https://moluch.ru/th/1/archive/115/3866/> (дата обращения: 14.04.2020).