

ПРИНЯТА
с учетом мнения:
Профсоюзного органа
Протокол № _____
2018г.



УТВЕРЖДЕНА
Приказом МДОУ «Детский сад №12»
№ 180-а от 28.09.2018
Н.Г. Зарубина



ПРОГРАММА
развития корпоративной культуры
МДОУ «Детский сад №12»
на 2018 – 2022 годы.

I. Паспорт программы

1. Наименование программы

«Программа развития корпоративной культуры МДОУ «Детский сад №12» на 2018 - 2022 годы».

2. Цели Программы

Повышение качества образования через корпоративное взаимодействие и мобилизацию всех сотрудников, родительской общественности и социальных партнеров на решение общих стратегических задач развития, определенных Миссией МДОУ. Сохранение устойчивого положения дошкольного учреждения в условиях нестабильности внешней среды, в том числе:

- удовлетворение имеющихся и ожидаемых потребностей;
- создание образовательной среды, адекватной современным условиям;
- оптимизация затрат посредством результативного и эффективного использования ресурсов;
- поддержание положительного имиджа и репутации МДОУ.

3. Задачи Программы

1. Развитие нормативной правовой базы корпоративной культуры МДОУ, в том числе разработка Корпоративного Кодекса МДОУ.
2. Обеспечение эффективного использования ресурсов МДОУ в интересах повышения качества образования, создание организационных механизмов, обеспечивающих самооценку деятельности структурных подразделений на основе единой системы качества.
3. Дальнейшее развитие систем стратегического партнерства, обеспечивающих обратные связи МДОУ с внешней средой. Повышение качества взаимодействия и координации деятельности с социальными партнерами.
4. Создание необходимых условий для повышения качества интеллектуальных ресурсов МДОУ, обеспечение их соответствия потребностям развития личности.
5. Обеспечение скоординированных действий образовательных проектов в формировании устойчивых корпоративных традиций, создании системы партнерства и сотрудничества. Улучшение нравственно – психологического климата в учреждении, развитие культуры межнационального общения; воспитание толерантного сознания.
6. Дальнейшее развитие системы корпоративных коммуникаций, расширение прямых и обратных связей во внутренней и внешней среде, совершенствование фирменного стиля.

7. Разработка системы мероприятий по благоустройству зданий, территорий, внедрение и расширение интегрированных проектов , усилению пропускного режима в МДОУ.

4.Сроки и этапы реализации Программы

Реализация Программы будет осуществлена в течение 2018 – 2022 годов в 3 этапа:

1 этап – 2018 год;

2 этап- 2020 год;

3 этап – 2022 год

5.Индикаторы оценки результатов реализации Программы

Реализация мероприятий программы будет оценена по следующим индикаторам:

- ✓ Обязательность наличия в нормативно – методической документации, принимаемой в МДОУ, требований и норм корпоративной культуры.
- ✓ Создание, внедрение и сертификация системы управления качеством образования в соответствии с требованиями и рекомендациями российского стандарта по менеджменту качества стандарты ИСО .
- ✓ Удовлетворение имеющихся и ожидаемых потребностей экономики в конкурентоспособных специалистах (определяется по результатам социологических исследований).
- ✓ Положительная динамика количества положений, норм, ценностей, ориентаций, традиций, принимаемых всеми сотрудниками.
- ✓ Рост числа членов коллективов, для которых данная корпоративная культура является доминирующей, к общему количеству членов коллектива.
- ✓ Рост числа положительных публикаций и телевизионных материалов о массовых традиционных корпоративных проектах МДОУ; рост числа и резонанс на сообщения о мероприятиях Программы на сайте МДОУ.
- ✓ Положительная динамика показателей, отражающих состояние положительных эмоций, здоровья воспитанников, сотрудников.
- ✓ Рост числа совместных корпоративных мероприятий с соцпартнерами.
- ✓ Рост числа семей, участвующих в массовых корпоративных акциях.
- ✓ Рост числа социально-значимых проектов, клубов для сотрудников, родительской общественности, платных образовательных услуг.
- ✓ Оптимизация затрат посредством результативного и эффективного использования интеллектуальных и материальных ресурсов.

- ✓ Наличие фирменного стиля во внешнем виде зданий, и аудиторий, одежде сотрудников, информационных стендах, в деловых бумагах, рекламной, сувенирной продукции.

6. Объем и источники финансирования Программы

Для реализации программных мероприятий по развитию корпоративной культуры на 2018 – 2022 годы из внебюджета необходимо 500 т.р.

II. Характеристика проблем, на решение которых направлена Программа.

Уровень конкурентоспособности современного образовательного учреждения все в большей степени определяется качеством профессиональных кадров, уровнем их социализации и кооперации. Российские и зарубежные эксперты считают, что из трех известных способов управления организацией – авторитарного (при помощи приказов, инструкций и жесткого контроля за их исполнением; экономического (при помощи системы стимулирования); ценностного (через нормы и правила) – последний в настоящее время недооценен и является наиболее эффективным. Корпоративная культура и корпоративное управление являются решающими факторами, определяющими эффективность любой современной организации. Состояние корпоративной культуры определяется неким набором общих духовных ценностей, которые разделяются всеми сотрудниками и находят свою опору в истории, традициях и соответствующих им поведенческих установках. Несомненно, что совместно разделяемые ценности становятся мощной движущей силой, влияющей на развитие МДОУ.

Корпоративная культура МДОУ обладает набором признаков, характерных исключительно для нее, а именно:

1) Складывается из уникального набора профессиональной культуры, человеческих ценностей, воспитательных задач, национальной культуры, региональных традиций;

2) сотрудники, обучающиеся являются носителями особенностей корпоративной культуры МДОУ, его традиций, ценностей, имиджа не только в период своего обучения, но и спустя много лет по его окончании.

В зависимости от того, насколько эти ценности разделяются среди сотрудников, обучающихся, родительской общественности, распространяется положительная или отрицательная информация о МДОУ.

Стратегия формирования корпоративной культуры реализуется в двух планах: внешнем и внутреннем.

Настоящая Программа ставит своей целью поощрение инициативы сотрудников на развитие успешного взаимодействия МДОУ во внешней и внутренней среде.

В том числе во внешней среде:

- ✓ выполнение муниципального задания, программы;
- ✓ удовлетворенность потребителей;
- ✓ высокое качество оказываемых образовательных услуг (подтверждаемое в ходе Социомониторинга -Сервис и диагностики МДОУ);
- ✓ актуальность и практическая значимость реализуемых социально-значимых проектов;
- ✓ интеграция МДОУ в педагогическое, инновационное сообщество, в том числе международное по программе Эко/школа - Зеленый флаг;
- ✓ поддержание положительного имиджа МДОУ в СМИ, администрациях города и районов, среди социальных партнёров;

Внутренний план - становление корпоративных педагогических ценностей, высокой академической культуры, норм педагогических отношений, обеспечивающих благоприятный морально – психологический климат, творческую атмосферу в среде преподавателей, партнерские отношения между сотрудниками, обучающимися, родительской общественности.

Основными показателями внутреннего корпоративного поведения являются:

- ✓ преобладание коллективной мотивации, развитие партнерских связей среди социальных партнеров;
- ✓ социальная стабильность коллектива, его участие в управлении МДОУ;
- ✓ высокая организационная культура, соблюдение персоналом инструкций и предписаний;
- ✓ степень информированности персонала;
- ✓ соблюдение этики корпоративного поведения, умение поддерживать имидж МДОУ (знание Миссии, корпоративных ценностей МДОУ, преданность, Доброжелательность и т.п.)
- ✓ повышение качества предоставляемых услуг, овладение смежными профессиями и должностями, рост профессиональных знаний и профессиональных компетенций сотрудников, положительная динамика итогов аттестации кадров;
- ✓ наличие эффективной системы мотивации сотрудников;
- ✓ развитие материально – технической и информационной базы;
- ✓ обеспечение роста доходов от всех видов деятельности.

- ✓ внимательность, способность воспринимать критику, честность, скромность, справедливость, соблюдение норм и правил внутреннего распорядка и т.д.).

Таким образом, отличительными особенностями внутренних и внешних коммуникаций МДОУ являются открытость, неформальность, индивидуализация. При сохранении иерархических отношений и бюрократического аппарата не менее важными становятся горизонтальные связи.

Процесс профессионального образования неразрывно связан с процессом воспитания, приобщением обучающихся и родительской общественности к нравственным ценностям. С позиций формирования корпоративной культуры важнейшей составной частью воспитательного процесса является формирование у обучающихся, сотрудников адекватных манеры поведения, форм общения, лексики и стилистики речи, формирование вкуса в одежде (соблюдение дресс – кода).

Исходя из описанных особенностей, предлагается следующее определение корпоративной культуры университета:

Это разделяемые большинством обучающихся и обучаемых в МДОУ правила поведения (ценности, социальные, коммуникативные и моральные нормы, ритуалы, традиции, фирменный стиль) и правила управления (организационная структура, коммуникации, кадровая политика), представления о месте и роли МДОУ в образовательном пространстве, идеи о необходимости определенных изменений.

Таким образом, корпоративная культура – это мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать всех сотрудников и обучающихся их родителей на решение общих задач, мобилизовать инициативу отдельных лиц и обеспечить их эффективное взаимодействие.

Современное состояние корпоративной культуры МДОУ можно назвать неоднородным: в ней присутствуют лишь отдельные элементы, не образующие целостной системы.

При этом необходимо отметить наличие ярких, «узнаваемых» отличительных особенностей корпоративной культуры МДОУ, которыми являются:

- ✓ более чем столетние образовательные традиции, неразрывно связанные со становлением высшего образования в г. Ярославле;
- ✓ наличие четко сформулированной миссии МДОУ, долгосрочных и среднесрочных перспектив развития, осознание сильных конкурентных преимуществ в образовательном пространстве г. Ярославля.

Настоящая Программа исходит из понимания того, что развитие корпоративной культуры МДОУ преследует сугубо практические цели:

- 1) за счет представления высококачественных образовательных услуг создавать высокую репутацию МДОУ на образовательном рынке;
- 2) получать максимальную отдачу от человеческого капитала МДОУ за счет создания благоприятного социально – психологического климата, достойной оплаты, предоставления сотрудникам возможности развиваться, получать дополнительные льготы и привилегии.

Значимость дальнейшего развития корпоративной культуры состоит в том, что она позволяет без административного нажима, естественным образом отбирать наиболее эффективные для достижения Миссии МДОУ модели поведения персонала и обучающихся и их законных представителей.

Программа направлена на развитие лучших корпоративных норм и традиций МДОУ, преодоление сложившихся негативных тенденций в развитии человеческого капитала, создание яркого, уникального имиджа МДОУ во внешней среде.

III. Основные цели и задачи Программы.

На основе сложившихся базовых ценностей МДОУ предлагается следующая модель развития корпоративной культуры:

Компоненты корпоративной культуры	Идеальная модель	Цель	Способы формирования
1	2	3	4
Мировоззрение	Установка на положительное мировосприятие, вера в добро и справедливость, понимание гармонии мира. Цель жизни человека – его развитие, помощь другим людям, позиция созидательности, самодостаточности	Сформировать позитивное мировосприятие	Встречи с интересными значимыми людьми, знакомство с положительными примерами жизни человека, приобщение к духовным ценностям общества
Организационные ценности	Миссия МДОУ в сохранении и распространении отечественной и мировой культуры, в подготовке настоящего Человека, готового к саморазвитию. Все сотрудники МДОУ знают и разделяют миссию, политику, стратегические задачи учреждения. Каждый выполняет свои собственные задачи по реализации миссии.	Довести до сведения сотрудников миссию, политику и стратегические цели МДОУ. Добиться того, чтобы их разделяло большинство членов организации, личные цели сотрудников способствовали реализации целей организации, сотрудники идентифицировал и себя с МДОУ, чувствовали гордость за принадлежность к нему.	Обучение, коучинг с целью разъяснения и внедрения миссии, политики и задач МДОУ в системе дошкольного образования, повышения квалификации, формирование положительного имиджа, работа с общественностью. Определение перспектив развития сотрудника, продвижение его по карьерной лестнице в рамках системы образования.

1	2	3	4
Нормы	Высоконравственное поведение педагогов, соблюдение норм, правил поведения всеми, аморальное поведение осуждается другими членами коллектива, оказывается помощь оступившимся сотрудникам.	Добиться знания и соблюдения норм и правил поведения в МДОУ всеми сотрудниками	Введение кодекса корпоративной культуры, Кодекса этики, формирование нетерпимости к аморальным поступкам, работа корпоративных психологов.
Традиции	Соблюдение традиций, чествование и уважение ветеранов МДОУ.	Добиться знания всеми сотрудниками истории и традиций, их поддержания, сформировать уважительное отношение к человеческому сообществу, обеспечить преемственность поколений	Встречи с ветеранами, празднование юбилейных дат МДОУ, работа со студентами для привлечения к педагогической деятельности.
Психологический климат	Атмосфера доверия, дружбы, сотрудничества. Коллектив – это сплоченная команда. Правильное распределение ролей	Добиться в каждом подразделении высокого уровня психологического климата.	Занятия с психологами, комнаты психологической разгрузки. Психологическая помощь группам.
Стиль управления	Демократичный. Социально допустимая дистанция между руководителями и подчиненными.	Добиться во всех подразделениях коллегиального стиля руководства. Руководитель-пример для подражания.	Провести аттестацию руководителей, помощь им через обучение; ротация кадров, обмен опытом путем командирования на другие рабочие места

1	2	3	4
Система коммуникаций	Свободный доступ к любой информации о состоянии дел в МДОУ (кроме коммерческой тайны). Периодическое проведение общих собраний, информация в Интернете, на досках объявления. Управление информацией.	Обеспечить своевременно достоверную информацию о делах МДОУ.	Обучение во внутрисадовой системе повышения квалификации, доступ к Интернету
Язык общения	Культура речи, деловой, педагогический язык	Сформировать умение грамотно говорить, использовать деловой и научный язык.	Уроки вежливости, риторики в системе повышения квалификации.
Одежда, атрибутика	Фирменная одежда, деловой костюм. Наличие атрибутики (фирменные эмблемы)	Привить вкус в одежде, опрятность, деловой имидж.	Обучение этическим нормам в одежде сотрудников и студентов в системе повышения квалификации.

Развитие модели корпоративной культуры возможно в рамках систематизированных программных мероприятий.

3.1. *Корпоративный Кодекс МДОУ.*

Одним из важных документов в системе развития корпоративной культуры является Корпоративный кодекс МДОУ. Он описывает: правила корпоративной культуры, повышающие эффективность работы каждого сотрудника и студента и проясняющие для внешней среды основные принципы поведения и управления; процедуры внедрения правил поведения и управления МДОУ; процедуры внедрения правил поведения и управления учебным процессом в университете; механизмы контроля за их исполнением.

В структуру Корпоративного Кодекса целесообразно ввести описание Миссии МДОУ, его ценностей и норм, стратегические заявления руководства, описание фирменного стиля, отношение к сотрудникам, ритуалы и мифы.

Так как система управления МДОУ не сертифицирована в соответствии с международными или российскими стандартами, то такие элементы системы управления, как организационная структура, внутренние и внешние коммуникации, кадровая политика (карьера, ротация кадров, система

обучения, система мотивации) должны быть включены в Корпоративный Кодекс.

Особую важность Кодекс приобретает в сложных этических ситуациях, характерных для образовательной деятельности, он повышает статус профессионального сообщества, формирует доверие к сотрудникам в социуме.

Корпоративный Кодекс предполагает наличие ряда документов: по нормативному правовому и информационному обеспечению деятельности организации.

3.2. Профстандарт плюс.

Важной составной частью корпоративной культуры должен стать собственный образовательный стандарт, разработанный по формуле «Профстандарт плюс». Общая часть стандарта включает корпоративные требования к качеству образовательных программ дошкольного образования, корпоративные требования к организации учебного процесса, контролю и управлению качеством развития детей, исследовательской деятельности и воспитательной работе.

Вторая часть образовательного стандарта содержит повышенный уровень требований к содержанию образовательного процесса, является «плюсом» к тому минимуму знаний, умений и навыков, которые предлагает Профстандарт.

Таким образом, Корпоративный образовательный стандарт становится основой знаниево– компетентностного подхода к подготовке детей к следующей ступени социализации, ориентирующихся как на практическую деятельность, так и на инновационную работу.

3.3. Внутрисадовская система управления качеством образования.

В соответствии с принципами менеджмента качества, связанными с управлением персоналом, в МДОУ была разработана программа Развития, реализация которой позволила значительно улучшить качественные характеристики персонала.

Важнейшей составной частью кадровой политики МДОУ являются программы повышения квалификации и внутрифирменного обучения педагогов и младших воспитателей.

Вместе с тем, МДОУ система управления качеством нуждается в дальнейшем развитии, и ее основой должен стать корпоративный образовательный стандарт. Система управления качеством должна быть дополнена механизмами внутренней оценки и самооценки деятельности МДОУ.

Управление качеством должно включать следующие основные процессы; планирование, проектирование, обеспечение и контроль качества

подготовки специалистов, анализ и оценку результатов образовательной деятельности, определение задач по улучшению ее качества.

Подразумевается, что система включает в себя: качество образовательной деятельности; качество обеспеченности образовательной среды; качество управления; качество взаимодействия сотрудников и социальных партнеров как конечный результат образовательного процесса.

Необходимо обратить особое внимание на успешность выпускников.

3.4. Положение о мониторинге и оценке кадрового потенциала МДОУ.

В соответствии с принципами менеджмента качества, связанными с управлением персоналом, целесообразна разработка «Положения о мониторинге и оценке кадрового потенциала». Основные принципы: обеспечение количественных и качественных характеристик ППС, введение системы ответственности руководства за создание условий для повышения квалификации, справедливую оценку результатов труда, моральное и материальное поощрение за качество труда.

«Положение» должно содержать механизмы мотивации, создающие необходимые условия и стимулы для реализации каждым членом коллектива своего потенциала. Мотивация должна содействовать осознанию каждым высоких и общественно значимых мотивов трудовой деятельности (жизненные цели, служение нравственному и честному делу, участие в реализации Миссии учреждения).

В образовательной среде мотивация должна быть направлена на формирование и укрепление профессиональных устремлений: желание повышать свою квалификацию, повышать категорию, участвовать в инновациях и т.д. Объективность и полнота предлагаемой системы стимулов может быть обеспечена при условии всестороннего изучения и учета мотивов (целей деятельности) сотрудников. Необходим всесторонний анализ эффективности действующей системы оплаты труда, морального стимулирования работников.

3.5. Воспитание сотрудников в традициях корпоративной культуры.

В контексте развития корпоративной культуры особенно актуальна работа по приобщению сотрудников к нормам и ценностям МДОУ, их быстрая адаптация к условиям педагогического учреждения, к традициям МДОУ; профилактика возможных негативных явлений в коллективе, с родителями воспитанников, вызванных межличностным, этническим или конфессиональным непониманием. Важно создавать своеобразный культ интересов, стимулировать сотрудников к творческой инициативе.

Мощным стимулом развития традиций МДОУ являются праздники, совместные интегрированные проекты. Спортивные соревнования необходимо проводить в обстановке широкой гласности, следует разработать и внедрить стиль с логотипом МДОУ.

Бесспорным воспитательным эффектом обладают выставки и проведение творческих проектов совместно с социальными партнерами.

Не утрачивает актуальности работа по **укреплению духа** учреждения через организацию праздников, создание ритуалов; культивирование символики и атрибутики, поощрение духа элитарности, творчества.

3.6. Проектирование системы корпоративных коммуникаций.

Необходимы новые подходы к проектированию системы корпоративных коммуникаций. Это проведение событийных, социально-значимых МДОУ проектов; организация Педагогического сообщества МДОУ – носителя педагогических традиций; систематическая организация внутрисадовских профессиональных конкурсов как средства формирования внутрисадовской среды. Целесообразен ежегодный конкурс на лучшее состояние групповых помещений, разработка проектов групп.

Следует разработать и внедрить информационное сопровождение корпоративных коммуникаций: создать банк педагогических материалов, который включает характеристики кадрового и интеллектуального потенциала, связи с общественностью, с научными и культурно – образовательными центрами, известными политиками, учеными, деятелями культуры, публиковать результаты опросов общественного мнения. Необходима актуализация содержания сайта МДОУ, наполнение его материалами, которые освещают традиции, достижения, подготовку к юбилейным датам, введение специальной рубрики, посвященной символике МДОУ, традициям, и т.д.

Необходимым элементом корпоративной культуры являются развитые прямые и обратные связи: обсуждение и принятие по инициативе администрации перспективных программ развития, мониторинг, анкетирование, иные замеры общественного мнения: прямые информационные контакты руководства и коллектива.

Важную имиджевую функцию исполняют связи с внешними средствами массовой информации, освоение новых видов рекламы, разработка презентационных материалов (буклетов, листовок, фильмов), участие в выставках, обеспечение системных контактов с партнерами и другими учреждениями.

3.7. Фирменный стиль.

Неотъемлемой частью корпоративной культуры МДОУ стали отдельные элементы фирменного стиля: флаг, гимн МДОУ, эмблемы, элементы одежды сотрудников во время массовых мероприятий, так называемая «брендовая» продукция: календари, ручки, блокноты.

Яркими признаками корпоративной культуры являются, в том числе, внешний вид зданий, чистота и порядок в аудиториях и на прилегающей территории. Эта часть корпоративной культуры МДОУ нуждается в серьезном улучшении в рамках специально разработанного проекта. Необходимо определить ответственных за санитарное состояние территорий, каждого здания и отдельных помещений, систематически проводить совместные мероприятия сотрудников, воспитанников, и их родителей по благоустройству МДОУ (субботники, высадка деревьев, цветников).

Необходима поэтапная организация современной системы пропускного режима, которая закроет доступ на объекты МДОУ посторонним лицам, создаст атмосферу деловитости и защищенности в зданиях. Важно провести работу по созданию имиджа сотрудника службы безопасности, который включает: внешний вид, поведение (правильная и понятная речь, доброжелательность, четкое и краткое изложение требований).

Немаловажным фактором в формировании норм делового этикета МДОУ является соблюдение правил в отношении одежды и внешнего вида. Существующий в настоящее время стандарт dress – code должен стать основой для разработки корпоративного стиля. Речь идет о системе особых знаков, которая информирует о принадлежности к той или иной профессиональной группе, соблюдение норм в одежде, опрятный внешний вид и т.п.

IV. Механизмы обеспечения реализации Программы.

Для реализации Программы будут задействованы общественные, организационные и ресурсные механизмы.

Внедрение общественных механизмов управления развитием корпоративной культуры предполагает широкое участие общественных организаций, педагогического управления в формировании и развитии корпоративной культуры, а также в мониторинге качества применения правил корпоративной этики.

Организационные механизмы предполагают использование проектно – программного подхода. В частности, после завершения работы над Программой будет создан Координационный Совет, задачей которого является контроль хода реализации программных мероприятий, внесение ежегодных корректив с учетом оценки эффективности реализуемых мероприятий, определение объемов финансовых ресурсов для реализации целей Программы.

V. Оценка социальной и экономической эффективности Программы.

Социальная и экономическая эффективность реализации Программы будет оцениваться на основании повышения общего уровня качества образования, а также минимизации затрат на осуществление Миссии МДОУ,

на основании данных социологических исследований, которые планируется проводить ежегодно, а также на основании данных системы контроля качества.

Реализация программы позволит обеспечить:

- ✓ нормативное правовое регулирование развития корпоративной культуры МДОУ;
- ✓ эффективное использование ресурсов МДОУ в интересах повышения качества образования;
- ✓ дальнейшее развитие систем стратегического партнерства, обеспечивающих обратные связи МДОУ с внешней средой;
- ✓ координацию действий воспитательной структуры в формировании устойчивых корпоративных традиций МДОУ, в улучшении нравственно – психологического климата в учреждении;
- ✓ повышение уровня благоустройства помещений в МДОУ и прилегающих территорий;
- ✓ повышение качества интеллектуальных ресурсов МДОУ;
- ✓ устойчивый позитивный имидж МДОУ.